



Louise Dinesen (th.) & Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) er værter i Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.
Foto: Mads Stigborg

LEDERHJERNE

Var du dygtigere som medarbejder, end du er som leder?

Natasja Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

15. november 2023

Det er ikke altid, at virksomheder ser ordentligt på medarbejdernes menneskelige kompetencer, når de forfremmer dem til at blive ledere. Derfor er det vigtigt, at vi uddanner og støtter lederne i deres nye faglighed, siger to erhvervspsykologer.

Føler du, at du var en bedre medarbejder, end du er en leder? Så er du ikke den eneste.

Ofte bliver fagligt dygtige medarbejdere forfremmet til ledere, uden at man har set på, om de har de tilstrækkelige ledelsesmæssige kompetencer. En undersøgelse lavet af Lederne viser, at tre ud af fire unge ledere lander deres første lederjob i den virksomhed, de allerede arbejder i.

Men er det egentlig den rigtige måde at gøre det på? Et stort amerikansk studie viser, at virksomheder er tilbøjelige til at forfremme medarbejdere til ledere baseret på medarbejdernes præstationer i deres tidligere stilling fremfor deres ledelsesmæssige potentiale. Det er ofte de bedste medarbejdere, som bliver forfremmet, men de bliver ikke nødvendigvis gode ledere.

Og dårlig ledelse påvirker ikke kun medarbejdernes trivsel. Det spreder sig også til lederens egen trivsel og påvirker både afdelingens resultater og kundetilfredsheden.



HØR LEDERHJERNE SÆSON 3 AFSNIT 5

ÅBN I PODCAST-APP

Derfor bør vi både være opmærksomme på, om vi forfremmer de rigtige medarbejdere. Og ikke mindst om vi understøtter og uddanner dem, vi forfremmer, godt nok, siger de to erhvervspsykologer i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*.

»Essensen af problemet er jo, at man tager et menneske, som er ekstremt fagligt dygtig. Og så forfremmer man dem til inkompetence,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Peter-princippet kalder man den tendens, hvor ansatte bliver forfremmet igen og igen, så længe de gør fremskridt, indtil de topper og ender i en stilling, hvor det går knap så godt eller rigtig skidt. På den måde får man både en dårlig leder. Og mister en god medarbejder.



Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen

Når dårlig ledelse skaber mistroivsel for lederen

De to erhvervspsykologer taler nogle gange med ledere, som er blevet forfremmet på baggrund af gode faglige kompetencer, men har svært ved at lykkes i deres lederstilling. Lederne beskriver ofte selv en oplevelse af at løbe på stedet uden at komme nogle vegne. En hektisk hverdag, uden at det viser sig i bedre resultater.

»Så rammer det ledernes selvværd. De begynder at tvivle mere og mere på sig selv og kan komme til at føle sig utilstrækkelig på alle mulige områder,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Et amerikansk studie viser – ikke overraskende – at vi har en lavere jobtilfredshed og trivsel, hvis vi ikke føler os kompetente til den stilling, vi er ansat til. At føle sig inkompetent til sit arbejde kan starte en ond cirkel med dårlige resultater, konflikter med medarbejderne, som ikke bliver opdaget eller ikke håndteret, fordi lederen ikke har overskuddet til det – eller ikke ved, hvordan det skal håndteres.



LEDERHJERNE

Hvornår finder de ud af, at du ingenting kan?

Har du nogle gange følelsen af, at du ikke er helt dygtig nok til det, du laver? At det kun er et spørgsmål om tid, før alle andre opdager det? Måske er du ramt af det såkaldte imposter-fænomen, siger to erhvervspsykologer.



35 MIN.

At være god til at lede noget, men ikke nogen

Vibeke Lunding-Gregersen fortæller om en virksomhed, hun arbejdede med i sit virke som erhvervspsykolog. En afdeling i virksomheden havde fået et påbud fra Arbejdstilsynet, og hun var derfor hyret til at undersøge, hvorfor der var dårlig trivsel.

Efter mange interviews og undersøgelser af virksomheden pegede alle pile i retning af én specifik leder.

Chefen havde været i virksomheden i mange år og var meget fagligt dygtig – det blev fremhævet af både chefer og medarbejdere. Men flere af medarbejderne fortalte samtidigt om, at han havde en meget hård ledelsesstil.

»Hans syn på ledelse var meget resultat- og driftsorienteret. Han var hård i måden at tale om medarbejderne på, havde meget høje nærmest perfektionistiske standarder og kunne være både sarkastisk og nedsættende,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Selvom lederen ikke var enig i alt det, der kom frem, var det også hårdt og sårbart for ham at se, at hans medarbejdere ikke trivedes med hans måde at lede på.

»I sådanne situationer ser vi ofte, at ledere fornægter, bagatelliserer, negligerer problemerne eller forsvarer sig. Det er helt naturligt.«

Efter mange samtaler valgte lederen at sige sit job op som leder og selvom det havde været hårdt, fik han både indsigt og læring i oplevelsen.

»Han endte med at sige en ting, som jeg har tænkt på mange gange siden. Han sagde: Jeg er god til at lede *noget*, men jeg er ikke god til at lede *nogen*,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

De to erhvervspsykologer råder derfor til, at virksomheder gør sig meget klart, hvad de har brug for i en lederstilling, hvis de overvejer at forfremme en medarbejder. Er det nok med faglige kompetencer, eller har man også brug for nogle ledelsesmæssige kompetencer?



FÅ FØLGESKAB SOM LEDER

Ledernes Lederuddannelse

LÆS OM UDDANNELSEN

Ledere er ligesom elitesportsudøvere

En ting virksomheder ofte glemmer, når de forfremmer fagligt dygtige medarbejdere, er at gøre dem til gode ledere, siger de to erhvervspsykologer.

Vi skal vænne os til at se ledelse som en disciplin, som man skal træne og udvikle gennem hele sin karriere. Derfor har virksomheder også et stort ansvar for at støtte og kompetenceudvikle de medarbejdere, som bliver udnævnt til at være ledere.

»Det er lidt ligesom elitesportsudøvere. De er omgivet af coaches, trænere, mentaltrænere og fysioterapeuter, som skal hjælpe dem med at udvikle sig. Det bliver ikke bare antaget, at de kan nå top præstationer helt alene. Og det samme gælder jo for ledere,« siger Louise Dinesen.

Virksomheder bør derfor både have systemer, som uddanner og træner lederne i disciplinen ledelse, Det kan eksempelvis være et etableret udviklingsforløb, som også uddanner lederne i konflikthåndtering, kommunikation og magtrelationer.

Sidder du selv i en lederrolle, som du har udfordringer med, opfordrer de to erhvervspsykologer til, at du opsøger uddannelse og opkvalificering i din lederfaglighed. Eksempelvis ved at få en fortrolig mentor, tage relevant lederuddannelse eller indarbejder fast sparring alene eller sammen med lederkolleger, du kan lære af.

Det er vigtigt, at vi skaber en kultur, hvor ledere også tør tale om de svære ting og indrømme fejl eller tvivl, siger de to erhvervspsykologer. For hvis lederne frygter konsekvenserne af at fejle, bliver de mindre villige til at udvikle sig eller bede om hjælp, når noget bliver svært.

»Der er ikke noget klogt i at vente på, at mennesker snubler. Så vi råder altid virksomheder til, at man udvikler og træner sine ledere i det, de skal – lede,« siger Louise Dinesen.

På den måde støtter virksomhederne også lederne i, at de bliver lige så dygtige ledere, som de var medarbejdere.

ACTION CARD

Sådan forebygger du forfremmelser til inkompetence

- 1 Vælg den person, du mener, vil lykkes i en rolle sammen med andre.** Før du forfremmer en medarbejder til at være leder, så gør dig helt klart, hvad du har brug for i leder-profilen. Er det en faglig leder? Eller har du brug for mere menneskelige kompetencer? Det skaber både mistrivsel for lederen og for medarbejderne, hvis personen ikke er egnet til rollen som leder.
- 2 Uddannelse og træning.** Hvis du forfremmer en medarbejder til at blive leder, så sørg for at have systemer, uddannelser og træning, som understøtter og uddanner lederne i at være gode ledere.

- 3 Skab en tryk kultur.** Hav fokus på at skabe en læringskultur, hvor I udvikler jer sammen og tør indrømme fejl. Hvis lederne frygter konsekvenserne af at fejle, bliver de mindre villige til at udvikle sig eller bede om hjælp, når noget bliver svært.

[NATASJA ISABELLA ANDERSEN](#)[LEDERHJERNE](#)[PODCASTS](#)

Mere fra Lederhjerne

[LEDERHJERNE](#)

Her er 5 etiske principper, du bliver nødt til at kende som leder

Som leder forvalter du magt og griber ind i andre menneskers liv, men i modsætning til læger, advokater og psykologer har du ikke et etisk regelsæt at læne dig op ad. Her er fem sunde principper, der kan guide dig på vej.



42 MIN.