

Taberledelse – når ledere drives af eget mindreværd



Lars Lundmann

At være taber kan have mange betydninger. Nogle vil mene, at en taber er én, som klarer sig dårligt i et spil, eller en, som klarer sig dårligt i samfundet. Det er dog ikke de betydninger af ordet "taber", som tages op i artiklen her. I stedet anvender jeg ordet "taber" om en særlig indstilling til sig selv og det, man sætter sig for at gøre i relationen til sin omverden.

Det betyder fx, at vi som mennesker kan være en taber i nogle situationer og en "ikke-taber" i andre – selv om der givetvis også findes personer, der har den samme taberindstilling på tværs af forskellige situationer. Taber er ikke noget, man er, det er en indstilling og ikke et personlighedstræk. Taberindstillinger findes både blandt ledere og medarbejdere såvel som mennesker, der ikke har et arbejde. I denne artikel vil jeg benytte ordet "taberleder" til at betragte de ledere, der har drømmen om status og magt som motiv for at blive leder. Når drømmen om status og magt handler om dårligt selvværd – frem for at lede sammen med mennesker i et ligeværdigt forhold – kan vi tale om det fænomen, jeg beskriver som taberledelse. Stræben efter magt og status hænger netop sammen med selvværd på den måde, at man kan føle et midlertidigt bedre selvværd, når man føler sig hævet over andre.

Den gode leder som en selviscenesættelse

Ofte rekrutteres ledere ud fra en forestilling om, at de indeholder nogle karakteristika, der bl.a. handler om at være målrettede, nogle, som ved, hvad de vil, som er risikovillige og vil brænde for organisationen. Det kan derfor også fremstå sådan, at netop disse mennesker er mindre taberagtige. Problemet er imidlertid, at mennesker, som udvælges på baggrund af disse forestillede karakteristika, ikke nødvendigvis kan sige sig fri for at agere taberledelse. Faktisk er det relativt let i en rekrutteringssituation at fremstille sig selv som en, der er målrettet – hvis det er det, som kræves. En af pointerne fra min ph.d.-af-

handling var netop, at ikke nok med at jobsamtalen er et spørgsmål om selvs-scenesættelse; som jobinterviewer er det også en illusion at tro, at man kan vurdere en jobkandidat korrekt (Lundmann, 2015).

Jagten på et selv som ikke findes

Et af de store problemer i menneskets stræben efter selvværd er, at det ofte kommer til at handle om, at man som menneske "vil være noget" bestemt. I taberlederens øjne handler det ofte om, at man vil være noget mere end andre. Altså en forestilling om at være hævet over andre mennesker. Vi ser det i situationer, hvor ledere siger "I" frem for "vi", når de taler med medarbejderne, og vi ser det, når ledere har det godt med, at deres parkeringsbåse er placeret tættest på receptionen og med afmærkede ledernavne, og når ledere gerne vil have mere i løn end deres medarbejdere. I et psykologisk perspektiv kan vi derfor også forstå selvværdet som noget, der er relationelt og ikke blot indre eller afskåret fra andre. Lederens handlinger kan således siges at bunde i motiver som fx: "Jeg vil gerne ses som en god leder" eller "Jeg vil gerne blive opfattet som en, der har styr på min afdeling" eller "Jeg vil gerne være den, der tager ordet i forsamlingen" eller alt muligt andet. Der er to problemer i at stræbe efter noget sådant. Det ene problem er, at man gør sig afhængig af, hvad andre synes – hvilket man selvsagt ikke kan kontrollere på forhånd. Det andet problem er, at man overhovedet har et behov for at være noget bestemt. Vi lever trods alt i en verden, hvor den, vi er, bestemmes af de kontekster, vi indgår i, de positioner, vi indtager, og den situation, som vi i det hele taget står i (Lundmann, 2019). Man stræber på den ene side efter noget, som man ikke har kontrol over, og på den anden side stræber man efter noget, som er flygtigt. Det er begge mål, som er umulige at nå – og netop derfor ser vi ofte, at mennesker bliver ved med at stræbe efter disse ting!

Dårligt selvværd handler om selvfokus

Mennesker, der har et dårligt selvværd, tænker oftere over deres selvværd end folk, der har et godt selvværd (Pyszczynski & Cox, 2004). Og det er faktisk et paradoks ved det dårlige selvværd, at selvet er individualiseret. Dårligt selvværd bliver ofte oplevet som omsiggribende, når vi kun undersøger oplevelser af selvværd og ikke de sammenhænge, vi indgår i. Hvis du som leder ople-

ver at have et dårligt selvværd, er det formentlig, fordi du oplever dig selv for meget og går for meget op i, hvordan du har det (Lundmann, 2019). Hvor paradoksalt det end kan lyde, handler et dårligt selvværd om, at du er *for* selvcentreret: “Jeg er ikke god nok”, “Andre kan ikke lide *mig*”, “Jeg har gjort flere dumme ting end andre”, “Jeg har aldrig haft en chef, der kunne lide mig”, “Andre er meget bedre til det og det end *mig*”. Der er tale om udsagn, der fokuserer for meget på netop dig selv, og hvordan *du* oplever dig selv. Fokus er ofte negativt ladet, og har man et dårligt selvværd, skyldes det ofte, at man ser sig selv gennem disse individualiserede briller, ligesom man også er tilbøjelig til at tro, at man kun er på én måde uafhængigt af de kontekster, man indgår i. Problemet er med andre ord illusionen om et kerneselv, som man enten allerede har, eller som man stræber efter. Skal vi forstå taberledelse, handler det bl.a. om at forstå, at lederen ender i et fokus, der handler for meget om vedkommende selv, og deraf ikke om andre, eller den kontekst og omverden, vedkommende befinder sig i.

Taberledelse – når trangen til magt og status handler om et dårligt selvværd

En leder med en taberindstilling, en “taberleder”, er mere farlig end “blot” et dårligt selvværd, idet vedkommendes handlinger har konsekvenser for andre end ham eller hende selv. Taberledelse kan skabe alvorlige problemer i arbejdslivet, når en leder benytter sin magt i forsøget på at få et bedre selvværd. Her handler taberledelse netop om, at lederen går efter at fremme egne interesser frem for at tænke i andres trivsel eller i organisationens mål.

Om en leder figurerer som taber, kan man med en vis sandsynlighed se på den karrierevej, vedkommende har taget for at blive leder. Mange mennesker drømmer om at blive ledere. For en del af disse bunder ønsket i en trang til magt og status. I et psykologisk perspektiv kan dette magtønske tolkes som et mindreværd. For så vidt trangen til magt handler om at bestemme over andre, *fordi man gerne selv vil være mere værd end andre*, kan man sige, at udgangspunktet for denne stræben er en følelse af mindreværd.

Når det kommer til taberledelse, opstår trangen til at blive leder, når man ikke er tilfreds med at føle sig “lige så meget værd” som – eller ofte som mindre værd – end andre. Man er med andre ord utilfreds med sin egen selvoplevelse, hvilket kan oversættes til en form for dårligt selvværd. Når man så sam-

tidig tror på, at mindreværdet kan håndteres ved selv at blive leder – og derigennem føle sig som mere værd end andre – har man fundamentet for det, som jeg her kalder for taberlederskab. Det opstår, fordi lederønsket ikke bunder i en vision eller i en ide om at forbedre en virksomhed eller hjælpe andre. Det bunder tværtimod primært i egne behov for at være noget særligt og kunne bestemme over andre. For taberlederen bliver vejen til ledelse ofte mindre betydningsfuld end det at blive leder. Det er ikke kompetencer eller resultater, der er vejen for taberlederen, men drømmen om at få bedre selvværdsfølelse igennem status og ved at bestemme over andre. Denne drøm er formentlig ikke altid særligt bevidst (Lundmann, 2015, 2017).

Taberledelse som coping-strategi

De amerikanske psykologer Jennifer Crocker og Lora Park (2004) har undersøgt selvværd, og hvordan mangel på selvværd kan få mennesker til at tilside sætte andre hensyn i selve jagten på selvværdet. Deres forskning viser, at fx læring og det at udvide sit perspektiv ikke er lige så motiverende for mennesker, der er optaget af at forøge deres selvværd. For den, som søger at øge oplevelsen af værd, er man ganske enkelt mere optaget af at klare sig godt i forhold til andre end at lære af det, der er vigtigt.

Jagten på et godt selvværd kan med andre ord fjerne opmærksomheden fra det, som betyder noget for virksomheden – fx andre menneskers velfærd – eller andet, som er vigtigt i en given situation. Vi kan som mennesker komme til at fokusere så meget på at pleje vores selvværd, at det hæmmer andre ting i vores liv. Når mennesker har et dårligt selvværd, kan de være bekymrede, når de skal præstere og være sammen med andre mennesker. De kan opleve en indre uro og modløshed. Det er meget normalt, det kender jeg selv, og måske gør du det også. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan vi copes med det. Og det er præcis det taberlederpositionen er: en coping-strategi. Det handler om at forsøge at skabe balance ved fx at hæve sig over andre. For hvis man er hævet over andre, så vil man være mindre sårbar over for de andres holdninger til en.

De værste tabere er ledere – de værste ledere er tabere

At gå målrettet efter noget (her: det at blive leder) er som nævnt ikke det taberagtige. Det taberagtige opstår, når der fokuseres ensidigt på målet i et håb om at få bedre selvværd.

Indikationer på taberledelse på en arbejdsplads kan være, når lederen:

- Undlader at udfordre egen leder, selv om det ville være godt for virksomheden og for medarbejderne.
- Undlader at sige fra og/eller ukritisk følger en dysfunktionel kultur – fx præget af sexismen, krænkelser og/eller uetiske handlinger – for at blive accepteret i fællesskabet eller af frygt for at gøre sin egen position usikker.
- Søger status, magt og titler frem for at arbejde for virksomhedens og medarbejdernes interesser.

I praksis kan ovenstående betyde, at en taberleder i sin egen leders øjne kan blive set som en person, der er rimelig medgørlig, ikke for radikal, én, der udfører de ordrer, som lederen udstikker til vedkommende, uden at stritte imod. Med andre ord fremstår taberlederen ofte som en, der vil det samme på den samme måde som taberlederens leder. Derfor kan taberlederens leder mene, at vedkommende er et godt valg til mere ansvar – særligt hvis man ikke tager notits af de underordnedes oplevelse. Dette vender jeg tilbage til nedenfor.

Som taberleder gør man andre til tabere

Taberlederen fremstår således på en ganske særlig måde opad i systemet, men desværre på en helt anden måde nedad i systemet. Ønsket om at bestemme bliver nemlig ofte vendt nedad. De personer, som er under taberlederen, betragter taberlederen nemlig som mindre værdige eller som nogen, "der er under". Dette skyldes, at formålet med at blive leder netop var at få en følelse af "at være over", og idet man tror på, at det kan give et bedre selvværd. Dette synes at være logikken. Derfor bliver taberlederkandidaten, når han eller hun bliver udvalgt som leder i rekrutteringsprocesser, ofte ikke nogen særlig god leder – tværtimod. På grund af manglende visioner vil strategien være svag, og hele ideen med coping-strategien er netop at se de mennesker, som han eller hun skal lede, som mindre værdige. Og dermed vil motivationen blandt medarbejderne dale. Af frygt for at blive detroniseret tør taberlederen samtidig ikke at tage kampen med lederen oppe over sig selv i de tilfælde, hvor det er nødvendigt. Problemet med taberledere er altså, at vejen til målet bygger på

dårligt selvværd, og at de ikke søger støtte og hjælp (af frygten for, at andre vil opfatte det, som om man "ikke har styr på det"), men snarere søger indflydelse og magt over andre. Omdrejningspunktet for ledelse ligger med andre ord i vedkommende selv frem for i et højere formål som eksempelvis en bedre virksomhed eller gode og sunde medarbejdere.

Når vi som erhvervspsykologer arbejder med ledere, som selv ansætter ledere, ser vi af og til, at taberlederens mindreværd kan forplante sig ud i organisationen. Det skyldes, at medarbejdernes beslutningskompetencer kommer til at ligge på et lille sted, da de jo bliver set som mindre værdige. I en vis forstand kan man sige, at lederens mindreværd bliver projiceret ud på medarbejderne. Ofte sker der i praksis det, at medarbejderne:

- Ikke inddrages i forbindelse med beslutninger, som skal træffes
- Får ringe mulighed for at tænke kritisk, komme med nye ideer og stille spørgsmål
- Har vanskeligt ved at sige fra, fordi lederen ikke er orienteret mod, hvordan de ansatte har det.

Taberledere reproducerer taberledere – og copingen virker ikke

De fleste, jeg møder som rådgiver, fortæller, at de selv har oplevet taberledere. Hvor udbredt fænomenet er, er imidlertid svært at sige, men der er formentlig ikke tale om et fåtal. En hurtig analyse af fx toppolitikere giver nemt et indtryk af taberledelse, men taberledere findes givetvis også mange andre steder på både offentlige og private arbejdspladser. Måske har du selv oplevet en?

Men hvorfor er der tilsyneladende så mange taberledere? Det skyldes flere ting. En væsentlig årsag er, at lederen oppe over taberlederen selv er en taberleder. Toptaberlederen, som vi kunne kalde ham eller hende, tør ikke ansætte en visionær leder, der tør gå imod strømmen, og som måske ønsker at ændre organisationen. En grund til dette er, at toptaberlederen kan være bange for, at lederkandidaten på et tidspunkt vil udfordre vedkommendes egen position, eller at lederen over vedkommende selv vil blive sur eller lignende. De er altså bange, bange for selv at miste noget, bange for at blive detroniseret, bange for at blive opfattet som mindre værdige. En sådan angst skyldes som oftest et dårligt selvværd. Derfor reproducerer virksomheder med taberledere ofte

sig selv, idet taberledere helst vil vælge andre taberledere. Problemet for taberlederne er bare, at de ikke opnår det efterstræbelsesværdige større selvværd, som de havde håbet på. For deres coping-strategi er ultimativt betinget af, at der ikke er nogen over dem, og det er der jo altid. Præcis derfor vil der være en tendens til, at taberlederen bliver ved med at stræbe efter at få en endnu større lederstilling – at blive toptaberleder.

Hvordan forlader man sin taberindstilling?

Er man først blevet taberleder, kan det forekomme uinteressant at starte en ændringsproces. Taberlederens ræsonnement synes ofte at være: "Det går jo meget godt, når jeg har fokus på mig selv. Og hvis jeg spørger lederne under mig, så siger de også, at det går glimrende!" Da lederen under taberlederen sandsynligvis selv er en taberleder, vil vedkommende naturligvis kun sige det, som bekræfter taberlederen over ham eller hende. Og da medarbejderne under taberlederen opfattes som mindre værdige, er man som taberleder ikke så tilbøjelig til at lytte til, hvad de har af gode ideer eller irettesættelser. På samme måde kan medarbejderen være bange for de sanktioner, som taberlederen vil indføre over for dem, hvis de siger ham eller hende imod. Taberlederen kan altså dels have rekrutteret folk med en taberindstilling, og dels bliver de, som ikke havde det i forvejen, langsomt opdraget til at få det. På den måde kan organisationer skabe en kultur, hvor mennesker ikke arbejder med hinanden, men i højere grad kommer til at modarbejde hinanden. Min erfaring er, at skal ledere ændre deres holdning og indstilling, så skal "taberlederen" i ham eller hende pilles ned, før vedkommende kan motiveres til at ændre sig. Da taberledelsen bygger på et personligt mindreværd, kunne terapi formentlig være et godt redskab, men motivationen til den løsning kommer desværre nok tidligst ved en detronisering. Som erhvervspsykologer kan vi være et modspil til taberledelse, fordi vi i fortrolige rum og i undrende dialog kan udfordre de indstillinger og motiver, ledere har. Men at inddrage de relationer og de kontekster, som lederen befinder sig i, vil formentlig give et bedre resultat.



En ikke-taberleder har ikke nødvendigvis et ønske om at blive leder

Det modsatte af en taber er slet og ret bare en ikke-taber. Det er én, som tør gå mod strømmen (og gør det), én, som formår at skabe sig selv, én, som kan have det lige så godt uden nødvendigvis at blive udnævnt til leder, en, der kan skabe visioner på andres vegne end sine egne. Kort fortalt er en ikke-taber én, som kan sætte sig ud over sig selv, og som kan fungere godt på tværs af væsensforskellige situationer. For at undgå at ende som taber(leder) bør man have nogle visioner med det, som man vælger – uanset om det drejer sig om at vælge familien, et givent job, en fritidsaktivitet eller noget andet, så er det formentlig bedre, at det er ideerne, der driver, end en følelse af mindreværd.

En leder, som ikke er taber, er oftere en visionær leder: en leder, som vil noget med organisationen og ikke (kun) sig selv, en leder, som tør omsætte visionerne til handling (underforstået: det "værste", der kan ske, er jo, at man må finde et andet job). Det er samtidig også en person, som betragter både dem, der er over og under vedkommende selv, som ligemænd. Fordi ikke-taberen ikke er drevet af sin egen følelse af mindreværd, vil vedkommende nemlig ikke være så tilbøjelig til at opfatte medarbejderne som mindre værdige. Og det at lytte til de mennesker, man omgås, handler netop om at sætte sig ud over sig selv, hvormed ens eget mindreværd træder i baggrunden. En god leder er altså én, som ikke dvæler ved sit eget selvværd, men som derimod er optaget af at fremme andres værd.

Fra individualisering til relationel ledelse

En vej ud af det dårlige selvværd er at begynde at tænke på andre og på de sammenhænge, man indgår i. Denne aktivitet og øvelse kan vi selv starte. Den amerikanske psykologiprofessor Kenneth Gergen (2009) taler om det relationelle selv – at selvet eksisterer i en relation og ikke i hovedet på dig selv. Om du bliver god på et arbejde eller ej, handler hovedsagelig om den support, du får, det arbejdsmiljø, du indgår i, de ressourcer, du har til rådighed, din ledelses ønsker og det kollegiale samspil. Det handler om alt muligt andet end dig selv. De vigtige begivenheder i dit liv handler heller ikke først og fremmest om dig – ikke fordi du ikke er centrum i dit liv, men fordi du indgår i en sammenhæng, som du ikke selv er herre over. Det siger sig selv, at en flad organisation vil være til både at forebygge og håndtere taberledelse.

En virksomhedskultur, hvor der er den gode support, et godt arbejdsmiljø, hjælp og støtte, vil på den ene side gøre det lettere for medarbejdere at sige fra over for en taberleder. På den anden side vil det samtidig gøre det lettere – for såvel ledere som medarbejdere – at begynde at opbygge et godt selvværd, fordi de finder ud af, at de er gode nok i sig selv – ikke kun i kraft af deres position.

Selvfølgelig er det lettere sagt end gjort at ændre ens forestillinger om sig selv – specielt hvis man hele sit liv har gået rundt og troet, at man er midtpunktet i sit eget liv. Men den gode organisation kan hjælpe med dette.

Drøm om noget andet end at blive leder

Jeg har under min egen forskning og i min tid som konsulent mødt adskillige personer, som drømmer om at blive ledere. Eller rettere, som *tror*, at de drømmer om det. Du har sikkert selv oplevet flere dårlige ledere i dit arbejdsliv. En af grundene til dårlig ledelse handler netop om, at nogle af dem, som bliver ledere, tror, at det at blive leder er essensen i deres karrieredrømme. Det er det ikke.

At så relativt mange drømmer om at blive ledere, handler om, at ledere ofte beskrives som helte, der er med til at skabe mere vækst, en bedre virksomhed, en bedre verden osv. Altså som nogle, der er mere værd end andre. Det er de ikke. Forestillingen om de heroiske ledere trives, på trods af at den enkelte leder kun er en meget lille del af en større forklaring, der handler om rammer, tilfældigheder, produkter, held, konkurrenter, relationer osv. – altså om noget, der ikke kan individualiseres til en leder, selv om mange elsker at tro det.

Oftentimes bliver det at være leder imidlertid set som lidt finere end andre stillinger, og derfor er der en del, der, på trods af at de ikke selv bryder sig om deres ledelsesopgaver, alligevel ikke ønsker at være menig medarbejder. Dette kan blandt andet skyldes, at de er bange for, at andre ser det som en degradering, på trods af at de ville kunne trives bedre i et andet job end som leder.

Spørgsmålet er derfor, om du “bare” drømmer om anerkendelse, indflydelse, status og deslige. For disse oplevelser kan dels opnås på andre måder, dels kan nogle af dem være et udtryk for nogle problemer ved dig selv, som det kan være bedre at løse, før du kaster dig over ledelsesdisciplinen.

Referencer

- Crocker, J., & Park, L.E. (2004). The Costly Pursuit of Self-Esteem. *Psychological Bulletin*, 130(3), 392-414.
- Dinesen, L. (2017). *Ledere som leder lederen, er medarbejder*. Børsen Ledelse, september 2017. http://ledelse.borsen.dk/artikel/1/351358/ledere_som_leder_lederen_er_medarbejder.html.
- DuBois, D.L. & Flay, B.R. (2004). The Healthy Pursuit of Self-Esteem: Comment on and Alternative to the Crocker and Park (2004) Formulation. *Psychological Bulletin*, 130(3), 415-420
- Dweck, C.S. & Molden, D.C. (2008). Self-Theories: The Construction of Free Will. I: J. Baer, C. Kaufman & R.F. Baumeister (red.), *Are We Free? Psychology and Free Will*. Oxford: Oxford University Press.
- Gergen, K.J. (1999). *An Invitation to Social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gergen, K.J. (2009). *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Lundmann, L. (2015). *Basic Assumptions when assessing people – Studies of job interviews and personality testing*. København: Københavns Universitet.
- Lundmann, L. (2017). A Qualitative Study of Job Interviewers' Implicit Person Theories. *Journal of Integrated Social Sciences*, 7(1), 1-32.
- Lundmann, L. (2019). *Du skal ikke være dig selv. Erhvervspsykologens guide til at få det job, du gerne vil have*. København: Mental Press.
- Lundmann, L. (2020). *Kronik: Danske topledere får alt for meget i løn. De er ikke pengene værd – Et overbudskapløb*. Weekendavisen, 7. februar.
- Pyszczynski, T. & Cox, C. (2004). Can We Really Do Without Self-Esteem? Comment on Crocker and Park. *Psychological Bulletin*, 130(3), 425-429.
- Sheldon, K.M. (2004). The Benefits of a "Sidelong" Approach to Self-Esteem Need Satisfaction: Comment on Crocker and Park. *Psychological Bulletin*, 130(3).

Abstracts

Camilla Sløk

At magte omsorg

I den danske kultur og i ledelse har vi en overdreven tro på rationalitet. Hvis vi bare "tænker os om", går det nok. Det er uheldigt, for livet tilbyder medarbejderen livssituationer og dramaer, som er irrationelle og smertefulde. Denne artikel handler om, hvordan ledere må håndtere den ledelsesopgave, det er at forvalte omsorg midt i medarbejderes livsdramaer som sygdom, skilsmisse, tab mv. Pointen i artiklen er, at vil du lede mennesker, så må du tage det menneskelige med. Magt i ledelse er også at magte omsorgen som en slags rettet fokus mod noget eller nogen. Med afsæt i filosofi og teologi præsenteres vi for tre ledelsestyper, som på forskellige måder åbner vinduer til det at forvalte omsorg i ledelse.

Vibeke Lunding-Gregersen

Når magten tager magten fra dig

Magt forandrer hjernen. Både sociologiske og psykologiske studier har vist, at når vi mennesker får magt – eller bare føler os magtfulde – ændrer vi både adfærd, prioriteringer og syn på mennesker omkring os. Sjældent til det mere sympatiske. Ledere er mennesker med magt, men god ledelse, der understøtter et sundt og bæredygtigt (arbejds)liv, hvor trivsel og performance går hånd i hånd, skabes næppe af ledere, der lytter mere til sig selv end til andre, handler mere egoistisk, mere impulsivt og har vanskeligt ved at se verden fra andres perspektiv.

Det ved de fleste ledere godt, og der er næppe heller ledere, der bevidst ønsker at have mindre empati eller at være mere ubehøvlede over for andre – de oplever blot helt naturlige og neurale følger af at påtage sig et stort ansvar og det pres, der uundgåeligt følger med. Derfor risikerer de, at magten tager magten fra dem.

Den gode nyhed er, at forskning har vist, at vi, gennem træning af menneskets medfødte evne til compassion, herunder evnen til empati, kan modvirke de negative konsekvenser, magt kan medføre på grund af neurologiske ændringerne i hjernen. Hvis lederen udvikler og øger sin evne til compassion, modvirkes bl.a. det empati-tab, der kan være forbundet med at blive magtfuld. Compassion kan således sikre, at magten ikke tager magten fra dig.

Lars Lundmann

Taberledelse – når ledere drives af eget mindreværd

De fleste mennesker har formentlig prøvet at indtage en taberindstilling på et eller andet tidspunkt i deres liv. En taberindstilling kan i et psykologisk perspektiv forstås som et valg, der bunder i menneskers eget dårlige selvværd. Der findes selvfølgelig flere strategier til at styrke selvværdet – nogle af dem konstruktive, andre knap så konstruktive. En måde at cope med et lavt selvværd handler om at blive til mere end andre. Dette kan fx komme til udtryk i et ønske om at blive leder. I denne artikel udfoldes begrebet taberledelse som et udtryk for mindre værd, der håndteres ved at søge magt over andre. Artiklen viser, at taberledelse fører til, at man som leder ikke får handlet konstruktivt, hverken i forhold til sig selv, medarbejdere eller organisationens resultater og mål. I artiklen gives en psykologisk og erfaringsbaseret analyse af, hvad der ligger bag taberlederens lederaspirationer, og hvad det betyder for de medarbejdere og organisationer, som møder disse ledere på deres karrierevej.

Klaus Majgaard og Jacob Alsted

Styringens psykologi – en case fra udvikling af ledelsen af skolerne i Ringsted Kommune

Hvad sker der, når kommunernes styring af skolerne bliver mere intens? Pointen i denne artikel er, at den tættere styring synliggør spændingsfelter mellem forvaltninger og skoleledelse, og at dette stiller øget krav til dialog og en moden spændingshåndtering. Dette illustreres gennem et konkret udviklingsforløb i en kommune. Her arbejdede skolechef og skoleledere i en vekselvirkning mellem at forstå deres institutionelle vilkår og at udvikle deres håndtering af de spændinger, som vilkårene fører med sig.