

Ledelsesudvikling kan kræve et opgør med den klassiske manderolle

Af Nikolai Steensgaard xnis@berlingske.dk



Mange mandlige ledere er under et voldsomt pres. Hvis de skal styre fri af stress og trives med lederrollen, må vi have et opgør med forventningerne til manderollen, mener ledercoach og forfatter.

Et af tidens fokusområder inden for ledelse er, hvordan vi som samfund faciliterer og sikrer kønsmæssig diversitet. Vi vil have flere kvinder på bestyrelsesposterne og på direktørgangen. Så enkelt er det.

Som følge af den dagsorden ligger fokus i den offentlige debat ofte på kvindelige leders vilkår og arbejdsforhold. I kombination med de moderne ledelseskrav, som videnssamfundet har skabt, er emner som værdibaseret ledelse, »det hele menneske« og work-life-balance blevet centrale og vigtige.

Vi har dog glemt noget vigtigt i det store billede. Det mener i hvert fald Annette Jønsson, der er ledercoach og terapeut, og som står bag en ny bog med titlen »Leder, mand og menneske - fem trin til lederskab i balance«.

Annette Jønsson mener, at vi overser en central udfordring: de iboende klassiske karaktertræk hos mænd, som skaber store udfordringer for den enkelte leder.

»Oftentimes er ledere nogle hårde hunde, der glemmer at passe på sig selv, fordi de lukker af for de menneskelige værdier og følelser, mens de har blikket rettet mod målet og mod bundlinjen. Et altid tempofyldt program får lederen til at miste balancen, ligesom hans evne til at mærke sig selv og rumme og lytte til sine medarbejdere ikke bliver en del af hans ledelsesværdier. Det bør de være,« siger Annette Jønsson og tilføjer:

»Stærk og troværdig ledelse begynder med dig selv, så du må kunne lede dig selv, før du kan lede andre. Det kræver, at du er i kontakt med dig selv og dine medarbejdere. Er tempoet for højt, mister du denne evne, ligesom dine relationer kører skævt. Det gælder både i parforholdet, i familien og på jobbet.«

Han skal styre flokken

Annette Jønssons konklusioner er draget på baggrund af hendes årtier lange karriere som terapeut og ledelsescoach. Hun understreger, at det langtfra er alle mænd i ledende stillinger, der oplever problemer på denne front, men oplever omvendt også, at det i høj grad er et tilbagevendende emne blandt de mænd, hun møder i sin praksis og på sine ledelsesudviklingskurser.

I Annette Jønssons optik er problemerne en konsekvens af alle de krav og forventninger, der møder den moderne leder på alle fronter. De skal være den perfekte og alvidende leder, der går forrest med den faglige fakkell. De skal realisere sig selv og skabe resultater. De skal være det gode og omsorgsfulde familiemenneske.

Samlet set kan alt dette være en stor udfordring. Ikke mindst for mange mænd i ledende stillinger, for her støder mange ifølge Annette Jønsson ind i usagte, underforståede og ofte

opdragsrelaterede karaktertræk, som vi lægger ned over mænd, og som mange af dem forventes at leve op til.

»Det er selvfølgelig en generalisering, men mænd er ofte opdraget til selv at klare skærene - man piber ikke. Hvis det gør ondt, så rejser man sig igen. Manden er stadig underlagt nogle traditionelle opfattelser, som handler om, at han skal have styr på det hele, og at han skal styre og forsørge flokken. Det er store krav, der kan være med til, at han brænder ud,« siger Annette Jønsson.

Tid til eftertænkning

Annette Jønssons pointe er, at mange mænd i chefstillinger er udsat for krav, der i sidste ende reelt gør dem til dårligere ledere. Det kan samtidig være ødelæggende for det person-

lige velbefindende og deres familieliv - grundlæggende fordi de ikke er i balance med sig selv.

Det er med Annette Jønssons betegnelse i trekanten leder-mand-menneske, at problemet manifesterer sig. Det er også her, man kan ændre det bestående. Hun ridser selv fem punkter op, som er oplagte angrebssteder, hvis man oplever denne ubalance.

Ét er, at man skal tilpasse sit tempo, hvilket for nutidens ledere vil sige, at man skal ned i gear. Sætter man hastigheden ned, giver det plads til omtanke over for de enkelte emner. Noget andet er, at man skal træne sit nærvær. Man skal huske øjenkontakten i samtaler og aktivt være nysgerrig. Det tredje er, at man skal lære at lytte - både indadtil og udadtil, lyder rådet.

Opfordring nummer fire er, at man skal acceptere forskelligheder. Man skal holde op med at forvente, at andre gør tingene på den måde og i det tempo, man selv gør. Sætter man samme krav til andre som til én selv, ender man som en irriterende fejlfinder. Endelig skal man ifølge Annette Jønsson huske at få flow i sin kommunikation og i sit lederskab. Klar og ærlig tale er vejen til, at andre forstår, hvilken kurs man som leder sætter.

Skrup for empatien

Fællesnævneren for Annette Jønssons råd er livsbalance. Balance mellem modpolerne »det rationelle og det emotionelle«. Man kan også betegne modpolerne som »fornuft og følelse« eller »hjerne og hjerte«.

»Det er ofte balancen, jeg hjælper folk med at genskabe. Balance er der ikke hele tiden - den kommer og går - men der, hvor det bliver farligt, er, når vi er kronisk i ubalance. Så bider det sig fast og kan blive til stress, depression eller lignende. Og for mandlige ledere kan der være en særlig udfordring, fordi de kan være underlagt stereotype forventninger til mænd,« siger hun.

Bogen »Leder, mand og menneske - fem trin til lederskab i balance« udkommer 28. november. Annette Jønsson håber, at den kan være med til at puffe flere mænd i ledelsespositioner til at stoppe op og tænke sig lidt om - både for deres egen, deres families og deres arbejdsplads' skyld.

»En leder, der er hård ved sig selv, er det også ved sine medarbejdere. Det skaber distance, fordi mennesker motiveres af at blive set, lyttet til og accepteret. Jeg håber, at bogen kan bevidstgøre lederen om, hvordan han skruer op for sin empatiske side, så han fastholder de dygtigste medarbejdere og fremmer både trivsel og produktivitet,« siger Annette Jønsson.

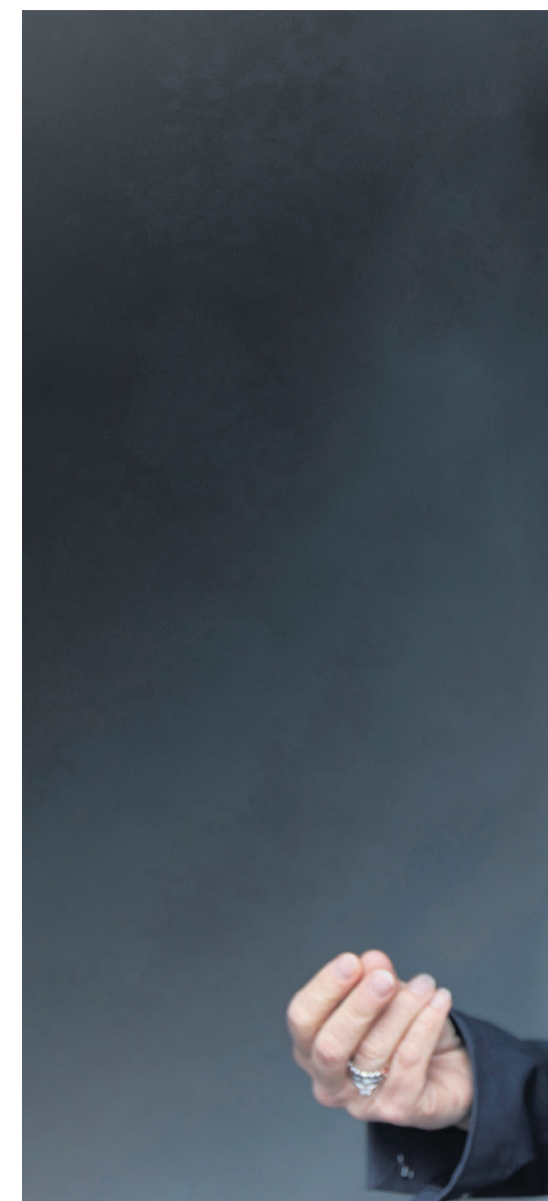
PERSONLIG UDVIKLING

Fem tip til bedre balance

Terapeut og ledelsescoach Annette Jønsson fokuserer på de udfordringer, mænd i ledelsesroller oplever. Hendes fem råd til bedre balance på både arbejde og derhjemme er dog nogle, som Annette Jønsson mener, at alle i lederstilling vil kunne drage nytte af.

- 1 Tilpas dit tempo. Tag dig tid til opgaver og dialog - og vælg bevidst det fra, du kan uddelegere.
- 2 Træn dit nærvær. Vær nysgerrig, og se folk i øjnene. Det har værdi at tage andres udfordringer alvorligt.
- 3 Lyt aktivt. Både til andre og til dig selv. Synes du noget er problematisk, så brug tid på at behandle dette.
- 4 Acceptér forskellighed. Som mennesker tackler vi opgaver forskelligt. Ingen er ens, og det er kun godt.
- 5 Få flow i kommunikationen og lederskabet. Det har stor værdi at kunne kommunikere klart som leder.

Kilder: Annette Jønsson og www.leder-mand-menneske.dk



Christian genopfandt sin ledelsesstil - og sig selv

Af Nikolai Steensgaard xnis@berlingske.dk



Christian Drachmann valgte at tage et opgør med den autopilot, han som leder var styret af. Han opdagede, at flere udfordringer bundede i præcis samme karaktertræk, som man kan sætte på den klassiske manderolle.

Moderne ledelse kan være en ordentlig mundfuld. Tempoet er højt, kravene kommer fra alle retninger, og det kan ofte ende med, at det bliver rygmarvsreflekser, der afgør svarene på alle de spørgsmål, man bliver mødt med.

Det kan blive et problem. Især hvis det indre kompas, man styrer efter, sender én på forkert kurs, fordi det pr. automatik er indstillet til at guide ud fra værdier, som ikke matcher virkelighedens ledelsesudfordringer.

Det er i hvert fald Christian Dra-



chmanns oplevelse. Da han for nogle år tilbage stod ved en karrieremæssig skillevej, valgte han at tage en tænkepause. Han investerede i et personligt rådgivningsforløb, som resulterede i, at han ændrede nogle grundlæggende måder, han adresserede udfordringer på - både professionelt og i privatlivet.

»Jeg tog en karrieremæssig *time-out* og tænkte: Okay, hvad foregår der egentligt her? Jeg var utilpas og kunne virkelig nikke genkendende til begrebet »hamsterhjulet«. På dette tidspunkt havde jeg mindre børn, og der var meget, der hvirvlede rundt. Jeg havde behov for at træde et skridt tilbage og mærke pulsen,« siger han.

Den hårde skolegård

Christian Drachmann havde været medejer af og chef for en mindre virksomhed - og han havde haft ekstremt travlt.

Et af de grundlæggende problemer, han fik øje på, var de iboende konflikter i kravene til en moderne leder og det fundament, han som menneske stod på. Problemet var blandt andet hans maskulinitet samt de værdier og handlemønstre, som ofte følger med maskulinitet.

»Vi kører pr. automatik i nogle manderoller. Vi lærer den af andre, og vi gentager det, de gør. Jo højere man kommer i ledelseshierarkiet, desto flere barske typer støder man ind i. Du kommer op i en hård skolegård, hvor der altid er alfahanner, du skal konkurrere mod. Du kommer til at gøre som dem, du møder, og dermed bliver du til noget helt andet, end der reelt er behov for i moderne ledelse,« siger han.

Christian Drachmann oplevede med andre ord, hvordan den klassiske og nogle gange stereotypiske manderolle spændte ben for hans professionelle liv som leder.

Hans egen såvel som andres forventninger var, at han skulle være alvidende, træffe hurtige beslutninger og altid gå forrest. Ikke fordi det var godt eller hensigtsmæssigt i lederrollen, men blot fordi, det var det, han havde lært gennem livet.

Det satte han sig for at ændre.

Den nye lederrolle

I dag er Christian Drachmann en anden type leder. Han arbejder som direktør for kommerciel forretningsudvikling i den internationale tøjkoncern Triumph. Selv om lederjobets krav ikke har ændret sig, og selv om han stadig skal arbejde sammen med barske og firkantede cheftyper fra hele Europa, så har han valgt at udfylde sin lederrolle på en anden måde end tidligere.

»Selv om jeg også i dag har travlt og til tider stadig kan få fornemmelsen af hamsterhjul, så kan jeg finde ud af at stoppe op og tage mig tid til at tænke mig om. Det kan være svært, for folk hiver jo i én hele tiden, og man bliver konstant bombarderet med digital information. Men jeg gør det bevidst,« siger Christian Drachmann og tilføjer:

»Det handler i høj grad om at tage sig tid til at lytte og være nærværende. Sluk telefonen, når en medarbejder vil tale med dig. Drop autopiloten og tag dig tid. Det virker på medarbejderne, og man træffer bedre beslutninger. Og det giver livskvalitet - både på jobbet og derhjemme.«

Annette Jønsson, ledercoach og terapeut, mener, at mange mænd i chefstillinger er udsat for krav, der i sidste ende gør dem til dårligere ledere. PR-foto: Camilla Hey

▼ ERHVERVSMEDDELELSER

▼ OFFICIELLE MEDDELELSER

Prisændringer i Sydbank

Fra og med den 6. januar 2020 indfører Sydbank negativ indlånsrente for privatkunder.

Med baggrund i de aktuelle markedsmæssige forhold gennemføres denne renteændring af forretningsmæssige årsager for at tilpasse priserne til markedssituationen med negative renter.

Rentenedsættelsen omfatter almindelige konti med variabel rente samt pensionskonti. Det betyder, at kunderne skal betale -0,75 % p.a. i negativ rente af beløb, der overstiger 50.000 kr.

- Kunder med NemKonto i Sydbank kan derudover frit vælge én konto, hvor der kan stå op til 750.000 kr., før der skal betales negativ rente.
- Kunder, der har en pensionskonto under udbetaling i rater, skal betale negativ rente af det beløb, der overstiger 100.000 kr.
- På Prioritetskonto og Prioritetskonto Private Banking skal der betales negativ rente af det beløb, der overstiger restgælden på lånet.
- For kunder med valutakonti i en valuta, hvor markedsrenterne er negative, ændres renten. Konti forrentes med Sydbanks referencerente for indlån i valuta til privatkunder, som p.t er:
 - EUR: -0,50 % p.a. for indestående over 6.700 EUR
 - CHF: -1,50 % p.a. for indestående over 7.500 CHF
 - SEK: -0,55 % p.a. for indestående over 75.000 SEK

Rentesatserne er variable og bliver opdateret dagligt. Den aktuelle referencerente kan findes på www.sydbank.dk.

Følgende produkter er ikke omfattet af ændringen:

- Børneopsparing og Børnebørnskonto
- Rasmus Klump Konto, Skolekonto og Startjobkonto
- 18/29 Konto, 18/29 Privat, 18/29 Budgetkonto og 18/29 Opsparingskonto
- Indeks-konto

Fra den 6. januar 2020 vil de nye rentesatser for privatkunder kunne ses på sydbank.dk, i Sydbanks NetBank samt på prisinformationen i bankens afdelinger.

Tilskrivningen af rente ændrer sig

Fremover vil renten blive tilskrevet fire gange om året. Næste gang, vi tilskrives rente, er den 20.3.2020 eller den 31.3.2020 - afhængigt af den enkelte kundes aftale med banken.

Sydbank ændrer kortgebyr for betalingskort til privatkunder

Pr. 3. marts 2020 justerer vi det årlige kortgebyr for betalingskort til privatkunder. Priserne er herefter:

Mastercard Private Classic	195 kr.
Mastercard Private Gold	795 kr.
Mastercard Private Gold Plus	1.195 kr.
Mastercard Private Platinum	2.195 kr.

Priserne gælder for både Credit- og Debit-udgaverne af de nævnte kort. For Favorit-kunder er der mulighed for at opnå rabat på betalingskort. Se mere på sydbank.dk/kortnyt.

Se alle priser på sydbank.dk samt på prisinformationen i bankens afdelinger fra den 3. marts 2020.

info@sydbank.dk
sydbank.dk

Sydbank

Berlingske

Mere
mening

Berlingske

Følg os
på [facebook.dk/berlingske](https://www.facebook.com/berlingske)