

# Når lederne undlader at handle, har HR en opgave!

Når lederes handlingskapacitet er begrænset, medfører det stærke negative følelser, relationsbøvl og mindre trivsel. Desuden falder effektiviteten hos lederne, medarbejderne og i organisationen – og i sidste ende koster det penge.

*Derfor skal HR arbejde målrettet på at understøtte og øge lederes handlingskapacitet<sup>1</sup>*

Tekst: Jan Rohwedder - Lektor, Ledelse & HR, Erhvervsakademi Aarhus



## Boomerangeffekten – det du vil undgå, vender tilbage til dig

Mange ledere *undlader at handle*, fordi de frygter, at handlingen medfører ubehag. Det paradoksale er, at de efterfølgende netop kommer til at *opleve et indre ubehag*, fordi de ikke handler. Samtidig påvirker det medarbejdernes syn på dem negativt.

Med andre ord *får* lederne tit præcis det tilbage, de gerne ville *undgå*, når de undlader at handle. Vi har altså at gøre med en boomerangeffekt.

Boomerangeffekten er én af de centrale pointer i forskningsprojektet *Lederens handlingskapacitet*, hvor jeg har undersøgt, *hvad der er i spil, når ledere ikke handler, og hvordan deres handlingskapacitet kan øges.*

Med udgangspunkt i 190 lederes erfaringer, oplevelser og tanker om deres ledelsespraksis kan vi få en forståelse for, i hvilke situationer ledere undlader at handle, årsagerne til dette, og de konsekvenser det har for lederen og organisationen. Vi kan også blive klogere, på hvilke konkrete indsatser HR kan iværksætte for at understøtte lederes handlingskapacitet.

## Det handler om mennesker, følelser og relationer

Når lederne selv fortæller om situationer, hvor de har undladt handling, er der nogle generelle temaer, som træder frem. Eksempelvis oplever lederne meget ofte *stærke, negative følelser.*

Langt de fleste situationer omhandler andre personers *adfærd, kommunikation og præstationer*, mens næsten ingen berører "skrivebordsopgaver", økonomi, strategiplanlægning m.v.

Konkret er der ofte tale om *samtaler og feedbacksituationer*, som lederen tror, bliver ubehagelige. Disse samtaler kan dreje sig om andres utilfredsstillende arbejdsindsats, uacceptabel opførsel, konflikter eller brud på regler, rammer og tillid.

En anden kategori vedrører lederens egen chef og organisationen. Chefens adfærd, uklare forventninger og et uklart mandat virker hæmmende på handlingskapaciteten.

### Hvorfor gør lederne ikke noget, når de ved, det er vigtigt?

Når lederne spørges om de væsentligste årsager til, at de ikke handler, hedder det: Fordi jeg tror, det medfører *følelsesmæssigt ubehag og påvirker mine relationer* til andre negativt – og fordi jeg tvivler på, om mine kompetencer slår til.

## Når ledere

# ikke handler

Lederne peger på en række årsager til, at de ikke handler, hvoraf nogle af dem peger ind i lederen selv, mens andre peger ud imod omgivelserne

- **Følelsesmæssigt ubehag** for lederen
- Påvirke en **relation** negativt
- Tvivl på egne **kompetencer**
- Bange for andre **domme/vurderinger**
- Manglende personligt overskud
- Frygt for **chefens** reaktioner  
– eller beskytter chefen
- Usikker på **mandatet**  
– **uklare forventninger**
- For mange **opgaver** og for lidt **tid**
- Bevidste strategiske/taktiske **fravalg**

### Det har konsekvenser ikke at handle

Det medfører en lang række dårligdomme, når lederne ikke handler.

For lederen selv har det indadrettede konsekvenser i form af mistet selvrespekt og selvtillid, oplevelse af dalende motivation / engagement og ondt i maven. Imidlertid påvirker det også omgivelserne, som tvivler på lederens evner, og respekten for lederen daler dermed. Endelig risikerer lederen at blive frataget opgaver eller sågar at miste jobbet.

For *organisationen og medarbejderne* kan mangel på ledelsesmæssig handling betyde et dårligt arbejds-klima, flere sygemeldinger, dårlig stemning og kampe blandt medarbejderne.

*Samtidig bliver opgaveløsningen* dårligere og langsommere, værdifuld tid spildes og kunderne bliver sure.

Undersøgelsen peger altså på en del områder, hvor der er rigtig meget på spil, og hvor ledernes manglende handlingskapacitet afstedkommer en række relevante og nødvendige opgaver for HR-funktionen eller HR-personen.

### Hvordan øges ledernes handlingskapacitet? Udvikling af personlige kompetencer er centralt

De fleste af lederne kigger først indad, når de giver deres bud på, hvad der skal til for at øge deres handlingskapacitet, og de peger på en række ting, som skal udvikles.

Det drejer sig om at opnå øget selvtillid, at kunne regulere og styre sine følelser og forventninger, mod, selvtillid og selvværd. Dette kan sammenfattes i begrebet *me-stringsevne* (self-efficacy), som netop dækker over, at man tror på, at man kan mestre de konkrete opgaver, man har eller får.

### Lederens chef og rammerne har stor betydning

Lederens nærmeste chef og de organisatoriske rammebetingelser spiller også en stor rolle.

Lederne efterspørger klare forventninger og tydelige aftaler om det mandat, de har. Med andre ord er det vigtigt at afklare ledelsesrummet.

Der peges også markant på, at relationen til nærmeste chef har stor betydning. Lederne har brug for både at vide – og i praksis opleve – at de har chefens opbakning, tillid og accept.

” Det er vigtigt, at jeg ved, hvad jeg kan forvente. Forudsigelighed er fremmende

### Ledersparring og refleksion er fremmende

Lederne er bevidste om, at deres egen evne til at skabe tid og rum til refleksion er centralt for at øge handlingskapaciteten, men de er også i høj grad klar over, at de *behøver støtte fra andre*. Sparringsfora (såvel én til én som i grupper) efterspørges, ligesom deltagelse i (eksterne) netværk og uddannelsesaktiviteter ses som fremmende.



Gruppen gav mig nye perspektiver, og overbeviste mig om, at jeg godt kunne tage situationen op igen



### Når lederne undlader at handle, har HR en opgave – inspiration til initiativer

Lederne peger altså på, at hvis deres handlingskapacitet skal forøges, bør der iværksættes en række udviklingstiltag, og her kan HR spille en central rolle.

Nedenstående inspirationsliste er langt hen ad vejen kendte håndgreb og værktøjer fra HR-værktøjskassen, men det er vigtigt at være opmærksom på, at såvel udvikling af lederes personlige kompetencer og indførelse af organisatoriske set ups, som kan øge handlingskapaciteten kræver *tid og vedholdenhed* – både fra lederens og HR's side.

- Afklar, hvor det er særligt centralt eller forretningskritisk, at lederne handler mere.  
Eksempelvis pegede en bank på, at *ledernes evne til aktivt at påvirke rådgivernes kunderettede adfærd* var afgørende for at nå de fremtidige mål.
- Lederens chef er central.  
Lav en proces, som sikrer, at chefen og lederen i fællesskab får afklaret forventninger og ledelsesrum.  
Indfør *regelmæssige 1-1 samtaler og regelmæssig feedback* (eksempelvis en gang om måneden), hvor chefen hjælper lederen med at fokusere på det, de kan gøre noget ved.
- Følg op på, at der handles på udviklingstiltagene.
- Opbyg *sparringsfora* med fokus på selvindsigt og selvregulering – og træn lederne i at sparre både understøttende, udforskende og udfordrende.  
Støt eventuelt sparringen med 360-graders evalueringer af lederen.
- Lav *ledertræning* med fokus på *aktionslæring* og byg læringen op omkring dagligdags, vigtige ledelsesopgaver.  
Hjælp lederne med at sætte vigtige *personlige udviklingsmål* og koble disse på de organisatoriske mål, og lær lederne at udfordre og støtte hinanden i grupper – gerne med HR eller eksterne konsulenter som facilitator til en start.
- Ved *ansættelser* kan der kigges efter indikationer på høj handlingskapacitet (eksempelvis passende selvtillid og selvværd). Få gerne konkrete adfærdseksempler via *referencetagning*, og kast eventuelt et blik på tests.
- Overvej om jeres *belønningssystemer* understøtter en passende grad af handlingskapacitet.

Afsluttende er det vigtigt at være opmærksom på *HR's handlingskapacitet og rammebetingelser*. HR har i mange tilfælde ikke formel magt i forhold til lederne, og relationerne kommer ofte i spil, når HR ønsker at påvirke lederne. Netop derfor er det relevant for HR-personen *på forhånd* at forholde sig til sin *egen risiko* for at blive ramt af boomerangeffekten, når der arbejdes på at udvikle lederens handlingskapacitet. ■

## FAKTA

190 ledere har medvirket i forskningsprojektet Lederens handlingskapacitet.

Der er tale om praksisnær forskning, som tager afsæt i lederens oplevelser, viden og tanker samt deres ideer om, hvordan dagligdagen som leder kan forbedres til gavn for organisationen.

Forskningsprojektet er udført i 2017-2018 af Chefkonsulent Jan Rohwedder og er et Frascati projekt i Erhvervsakademi Aarhus Forsknings- og innovationsafdeling.



1) Lederes handlingskapacitet er deres kapacitet (viden, færdigheder, kompetencer, vedholdenhed, selvmotivation m.v.) til at udføre de handlinger, som deres indre ønsker og præferencer tilskynder dem til.