

Mest effektiv med fornuft og følelser

Fjordkraft-leder **Ingeborg Morken (38)** sitter ofte noen minutter ekstra i bilen før hun går opp til de ansatte. Lederes evne til å regulere egne følelser kan avgjøre hvor effektiv bedriften er, ifølge forsker Annie Haver.

LEDELSE

Eliese Laustsen
Oslo

Morgenene er ofte hektiske hos Ingeborg Morken (38) i Bergen. Hun er direktør for salg, marked og produktledelse hos strømleverandøren Fjordkraft og ble ifjor kåret til «Årets unge leder» av konsulent-selskapet Assessit. Med to små barn, går ikke alltid ting som planlagt på hjemmebane.

- Noen ganger er minuttene jeg bruker på å kjøre til jobb akkurat for lite til å «snu» hodet. Da sitter jeg to-tre minutter ekstra nede i garasjen. Jeg kan ikke komme på jobb stresset og med dårlig humør fordi jeg har hatt en travel dag hjemme, sier Morken.

Nettopp denne evnen til å kontrollere egne følelser kan være avgjørende for hvordan ledere lykkes på jobb, mener førsteamanuensis Annie Haver ved Norsk hotellhøgskole på Universitetet i Stavanger.

Smittsomme følelser

Haver har forsket på hvordan ledere i Norge og Sverige regulerer og kontrollerer følelsene sine. Er du ekte, genuin og positivt innstilt, har du det bedre og gjør det bedre. Tar du på deg en maske og «faker» følelser, kan du bli syk, avslørt og miste tilliten fra de ansatte, konkluderer Haver.

Yngre ledere fortrengrer følelser i større grad enn eldre, ifølge forskeren.

- Følelser er ekstremt smittsomt. Selv om du ikke tror de ansatte ser om du er sur eller

Tips til ledere

- Når de ansatte ikke bør se at du er sint, sur eller skuffet, bør du snu situasjonen til noe positivt innvendig - ikke bare utvendig, for da begynner du å fake.
- Enkelte ganger er du nødt til å legge lokk på følelser. Dette er ikke nødvendigvis en sunn strategi, men den kan være klok. Emosjonelt intelligente personer forstår hvilken strategi som passer når.
- Det er viktig at du slipper ut irritasjon som samler seg opp. Prat med noen, tren, plukk sopp - det som fungerer for deg. Dette vil gjøre deg i bedre stand til å velge sunne reguleringsstrategier.
- Bli bevisst egne følelser, først da kan du jobbe for å bli bedre til å regulere dem.
- Tren med medarbeidere og andre ledere på å endre eller snu situasjoner i et mer konstruktivt lys. Da bygger du organisasjoner med større motstandsdyktighet.

grinete, så merker de det. Da skaper du misnøye og mistrivsel som igjen kan føre til en mindre effektiv og lite endringsdyktig organisasjon, sier hun.

Kvinner med klart hode

I arbeidet med doktorgraden sin har Haver intervjuet en rekke toppdirektører i Norge. I tillegg er 600 ledere i Norge og Sverige undersøkt ved hjelp av psykologiske instrumenter.

- Jeg har målt hvor stresset de er, hva slags målkrav de har og hvordan de reagerer på målkravene fra sine toppledere. Dette har jeg målt opp mot bruken av



Førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger **Annie Haver.**

ulike reguleringsstrategier. Ledere som bruker sunne strategier har bedre helse og resultater, sier førsteamanuensen.

- Hva er «sunn» strategi?

- En god strategi kjennetegnes ved at du kjenner deg tilfreds og evner å ta gode avgjørelser. Får du beskjed om å kutte mange stillinger i en bedrift, kan du enten velge å bli frustrert og sint eller revurdere hendelsen på en konstruktiv måte. Sistnevnte bidrar til at du kommer bedre ut av det i andre enden, utdyper Haver.

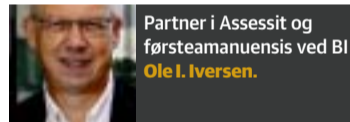
Hun mener det er særlig overraskende at kvinner ser ut til å benytte slike «gode» strategier bedre enn menn.

- Det finnes mange myter om at kvinner er følsomme og mentale, mens menn er rasjonelle. Det var kjekt å se at kvinner under stress faktisk «reframer», de ser på situasjonen i et helt nytt perspektiv. Det gir et klart hode, og fører til gode beslutninger og prestasjoner, sier Haver.

De beste er kontrollerte

Ole I. Iversen, førsteamanuensis ved Handelshøgskolen BI og partner i Assessit, er ikke like overrasket over dette funnet. Hvert år arrangerer Assessit kåringen «Årets unge leder» i Norge. Ifjor var seks av ti ledere på topplisten kvinner, hvorav tre i det aller øverste sjiktet.

- Mange av egenskapene som vi ser kjennetegner gode ledere ligger nærmere en typisk kvinnelig profil enn en mannlig profil, sier Iversen.



Partner i Assessit og førsteamanuensis ved BI **Ole I. Iversen.**

Han forklarer at kandidatene som kommer høyt i kåringen generelt er mer emosjonelt stabile enn folk flest, noe som igjen betyr at de bedre kan kontrollere følelsene. Kvinner er ofte bedre enn menn på mellommenneskelig kompetanse og kommunikasjon, mens menn gjerne er mer konkurranseorienterte og dominerende enn kvinner, ifølge Iversen.

- Menn besitter mer av den «harde» kompetansen som ikke matcher så godt med kravene til den gode lederen som vi ser i dag, sier han.

Tydlig kroppsspråk

Tilbake i Bergen jobber Ingeborg Morken i Fjordkraft hardt for stadig å bli en bedre leder. Utålmodighet og et tydelig kroppsspråk er to ting hun er bevisst på.

- Følelsene jeg føler kommer veldig tydelig frem i kroppsspråket, så jeg har jobbet mye med meg selv med bevisstgjøring av dette, sier hun og understreker at det kun er de negative følelsene hun demper.

- Jeg mener at det er lov å vise positive følelser, de smitter og skaper energi, sier Morken. Nøkkelen til å kunne kontrollere følelser er å kjenne seg selv godt, tror Fjordkraft-direktøren.

- Du må bli kjent med deg selv og forstå følelser som settes i sving. Hvorfor blir du sint om du får dårlige resultater? Du må bore i årsak til reaksjonen, først da kan du gjøre noe med den, sier Morken.

eliese.laustsen@dn.no



- Følelsene kommer veldig tydelig frem i kroppsspråket, sier Ingeborg Morken, direktør for salg, marked og produktledelse hos strømleverandøren Fjordkraft. Hun vet hvor lett lederens humør og følelser smitter over på de ansatte. Foto: Eivind Senneset



Jeg kan ikke komme på jobb stresset og med dårlig humør fordi jeg har hatt en travel dag hjemme
Ingeborg Morken