

# “Jeg har taget min beslutningskraft tilbage”

Der er mange krav, når man er leder i en virksomhed. Og det er vigtigt, at man kender alle sider af sig selv, så de rigtige beslutninger bliver taget. Det opdagede Annelise Warrer, leder i Nykredit, da hun faldt over det psykologiske begreb “skygger”

Af *Katrine Foldager Stokbro*

14 mænd og kvinder sidder rundt om et stort hvidt bord i **Nykredits** enorme bygning på Kalvebod Brygge i København. Bygningens imponerende vinduesparti med udsigt over havnen reflekterer solen og lyser lokalet op, som er placeret på 5. sal.

Mændene har skjorter på, en enkelt med slips, og kvinderne har læbestift og høje hæle. I de højeste hæle kommer **Annelise Warrer**, head of compliance i Nykredit-koncernen, ind ad døren. Hun sætter sig som den eneste for bordenden.

“Det var alt fra mig,” siger hun spørgende, og der bliver grinet rundt om bordet. Stemningen er lagt, og Annelise Warrer åbner sin orange folder med dagsordenen og starter mødet.

Gennem hele mødet fastholder hun ordet, men spørger jævnlige ud i lokalet, om nogen har andre forslag. Medarbejderne taler, og med et smil tager hun imod de input og idéer, der lægges på bordet. Men bordet fastholdes stadig af hende, der sidder for enden.

Trods Annelise Warrer altid har været i stand til at tage faglige beslutninger, har hun ikke altid været god til at tage beslutninger, der omhandlede personale. Det har været rigtig vigtigt for hende at være vellidt.

“Jeg brugte meget energi, når jeg skulle træffe de personalemæssige beslutninger. I plenum til møder spurgte jeg derfor alle, hvad de syntes,” forklarer hun.

“Men jeg risikerede, at mine medarbejdere følte, at jeg ikke selv kunne træffe beslutninger. Og så ender det med, at folk bliver enormt frustrerende, fordi de ikke ved, hvor de har mig. Men i dag gør jeg mig klart, hvad jeg synes, og når beslutningen er truffet, og så kører vi derudad,” siger hun med benene over kors og tilføjer:

“Jeg har taget min beslutningskraft tilbage.”

## Miste respekten

For den 44-årige Annelise Warrer gjorde ønsket om at være vellidt og frygten for at virke diktatorisk, at “jeg saboterede mig selv,” som hun siger. Men så faldt hun over begrebet “skygger”.

Skyggebegrebet forbindes med den schweiziske psykiater **Carl Gustav Jung**.

Ifølge jungiansk analytiker og organisationspsykolog **Arne Vestergaard** definerer Jung skyggen som alt det, vi ikke har noget ønske om at være.

“Hvis man kaster lys på nogle sider af sig selv, vil andre sider ligge i skyggen. Jung havde ingen forestilling om, at man kunne undgå at have en skygge. Det hører med til at være menneske. Men der kan være stor forskel på, om man formår at tage ejerskab over skyggen og holde øje med, hvor-

når den manifesterer sig,” siger han. Dette greb kan især være brugbart for ledere. Når man er en leder, hvor f.eks. behovet for hjælp eller for at være vellidt ligger i skyggen, lever man ikke op til sit potentiale, forklarer han. Og det kan ses hos Annelise Warrer.

## Vejen til selvindsigt

“For Annelise Warrer føltes det forkert at være klar i spyttet og tage hårde beslutninger. Men samtidigt var det rigtig godt, fordi det hjalp medarbejderne til at have et klarere billede af, hvor de havde hende. Der er altså mulighed for at være en bedre leder, hvis man kan komme tilrette med sin skygge,” siger Arne Vestergaard.

På sit lokale bibliotek fandt Annelise

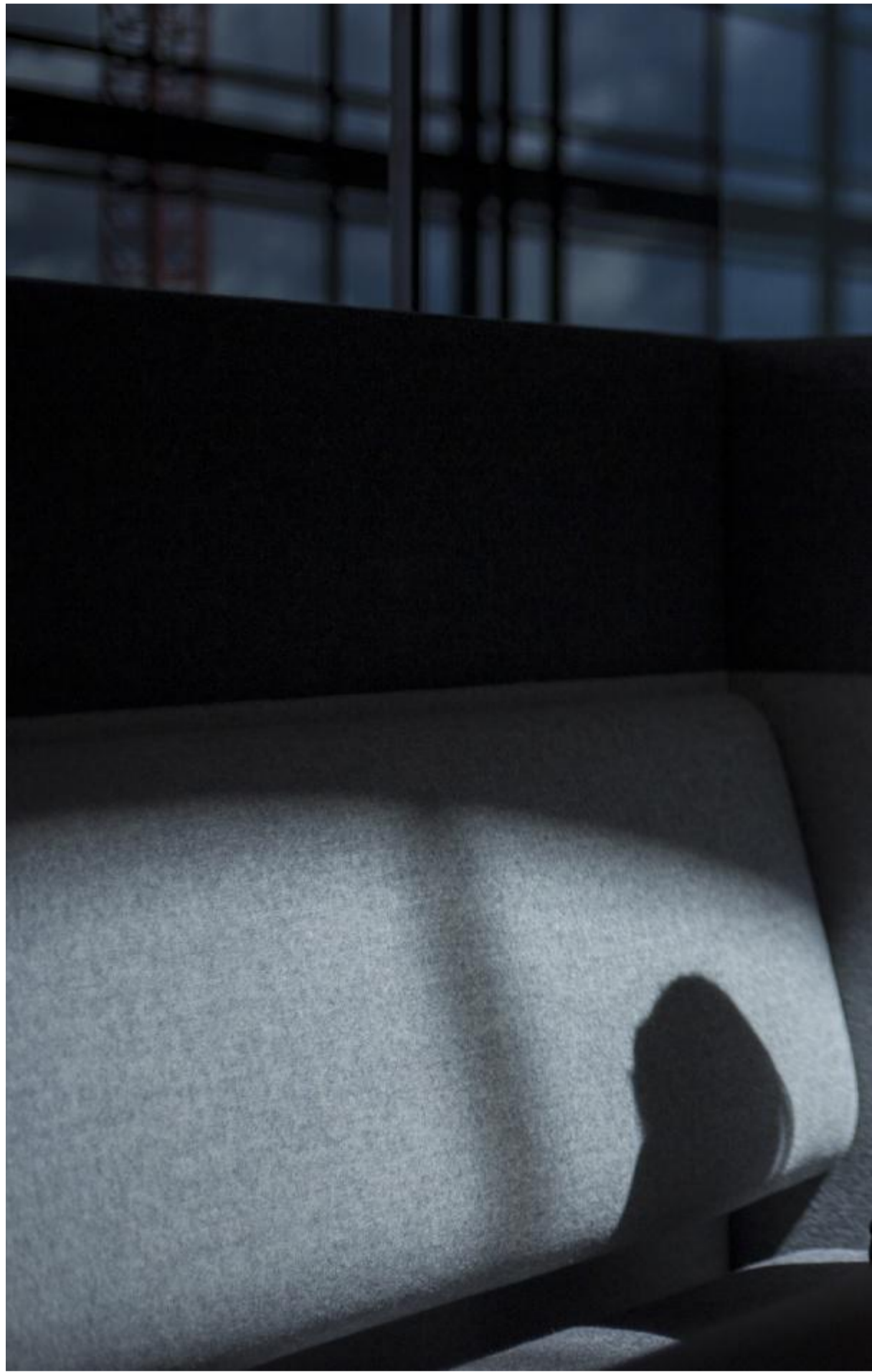
*Trods Annelise Warrer, head of compliance i Nykredit-koncernen, altid har været i stand til at tage faglige beslutninger, har hun ikke altid været god til at tage beslutninger, der omhandlede personale; det har været rigtig vigtigt for hende at være vellidt. Foto: Laust Jordal*

Warrer stakkevis af bøger om Jungs skyggebegreb. Hun så en mulighed for at vokse som person, men også for at vokse som leder, når det handlede om andet end det faglige.

Det var derfor, hun opsøgte skygge-coachen **Annika Leschly**, der er udlært af den nu afdøde ekspert og forfatter **Debbie Ford**. Annika Leschly har de seneste år afholdt kurser for ledere.

Og netop ledere kan have skyggesider, der ikke kun påvirker dem selv, men også resten af organisationen.

“En typisk mandlig skyggeside er at være svag og blødsøden. De vil helst fremstå stærke og handlekraftige og kan have svært ved at bede om hjælp. De kan derfor komme til at tage nogle for hurtige beslutninger,” siger hun. Mandlige chefer kan derfor ofte frem-





stå usympatiske og miste respekten fra sine medarbejdere. Kvindelige ledere har derimod oftere behov for at blive betragtet som sympatiske og kan derfor have svært ved at være tydelige af frygt for at blive opfattet som skrap eller dominerende – ligesom Annelise Warrer oplevede.

“Skyggearbejde er vejen til mere tydelighed, mindre drama og større handlekraft, og derfor er det et perfekt værktøj for ledere,” siger Annika Leschly.

#### Indstillet til lederprisen

At blive opmærksom på sine skyggesider er dog ikke helt nemt. Annelise Warrers selvtillid som chef dalede, da hun blev bevidst om sine skygger og fejl.

*Skyggearbejde er vejen til mere tydelighed, mindre drama og større handlekraft, og derfor er det et perfekt værktøj for ledere*

” Annika Leschly, skyggecoach

“Jeg havde en periode, hvor jeg virkelig tænkte, jeg var en dårlig chef. Men så kom mine medarbejdere sidste år og gav mig det her,” siger hun og trækker et diplom frem.

“De havde indstillet mig til en intern lederpris. Jeg vandt ikke, men blev så rørt over, de havde brugt kræfterne på at indstille mig. Jeg fik tårer i øjnene,” siger hun og løfter stolt diplommet, der for hende er langt mere end blot et stykke papir.

I dag arbejder hun sammen med Annika Leschly, hvor de underviser ved konferencer.

“I den periode, hvor jeg selv har syntes jeg ikke var den bedste chef, har medarbejderne syntes, at jeg var en meget bedre chef. Det vil jeg gerne give videre.”

# Ledelsesgreb med 200 år på bagen

Af *Katrine Foldager Stokbro*

“Skygger er noget, som alle mennesker har. Det er den anden side af at have en identitet og en persona.”

Sådan starter **Arne Vestergaard**, jungiansk analytiker og organisationspsykolog, med at forklare schweiziske psykiater **Carl Gustav Jungs** såkaldte skyggebegreb.

“Det betyder, at vi på den ene side har en persona, som er det billede, vi gerne vil vise vores omverden. Det er sådan, vi over tid definerer os selv som person. Men herigennem sætter vi alt det, vi også kunne have været, i skyggen,” forklarer den jungianske analytiker.

Psykiater Carl Gustav Jung blev født i 1875 og arbejdede på et hospital. Det var her, han begyndte at eksperimentere med metoder, hvor han forsøgte at forstå det uforståelige i såkaldte gale mennesker. Han begyndte at skrive om idéen om det ubevidste, herunder skyggebegrebet, som for alvor blev udbredt i slut 1800-tallet.

Sammen med **Sigmund Freud**, grundlægger af psykoanalysen, skabte de to en proces, hvorigennem de fik et indblik i menneskets ubevidste. På den måde hjalp de gale og syge med at blive raske.

**Hvis man frygter at fremstå som en leder, der er i tvivl eller siger, “det ved jeg ikke,” bliver følgen, at der er rigtig meget, man forbyder sig selv**

” Arne Vestergaard, jungiansk analytiker og organisationspsykolog

Ifølge Arne Vestergaard er det stadig Jungs navn, man knytter til denne måde at tale om skygger på:

“Skygger kan man finde både i verdenslitteraturen og i mytologien. Man kan finde idéen om skyggen bl.a. hos **H.C. Andersen** og **Dostojevskij**, så det er ikke noget, Jung har opfundet. Men han har gjort rigtig meget for at gøre skyggen til et psykologisk begreb, så vi kan gøre bevidst brug af det f.eks. i terapi eller til personlig og professionel udvikling.”

#### Hensigtsmæssig ledelse

Netop derfor er begrebet relevant for ledere, mener Arne Vestergaard.

Siden Jungs arbejde med skygger er begrebet blevet udviklet meget, og i moderne ledelseslitteratur er tankegangen indoptaget, uden at skyggebegrebet nævnes eksplicit.

“Hvis man frygter at fremstå som en leder, der er i tvivl eller siger, “det ved jeg ikke,” bliver følgen, at der er rigtig meget, man forbyder sig selv. Og det betyder, at man afskærer sig fra de mennesker, som har behov for det modsatte,” siger han.

Samtidigt risikerer man at holde fast i noget velkendt og forudsigeligt, også hvor situationen kræver det modsatte. Det er derfor ikke altid, at dét, der umiddelbart føles godt, er godt. Og omvendt er det ikke altid dét, der føles forkert, som er forkert.

“Hvis man kommer tilrette med sine skygger, kan man bedre agere hensigtsmæssigt, og derfor tror jeg, de fleste ledere ville få det bedre med sig selv, men også med dem, der er omkring dem. Og det kan både være overordnende eller underordnede”.