



🕒 4 min. 👁 07-06-2013

Alfa-hanner må udvikles eller afvikles

Det anslås, at tre ud af fire topchefer er alfahanner. De er målrettede, går efter magten og kan skabe stor værdi for en organisation. Men alfahanner kan også trække organisationer med sig ned, hvis de oparbejder mere magt end selvindsigt. Læs, hvad der skal til for at udvikle en alfahan – eller hun.

Skribentinfo



[Majken Matzau](#)

Erhvervspsykolog

Matzau Erhvervspsykologer

I Gyldendals leksikon defineres en alfahan som: “den dominerende han i en gruppe af dyr, der lever sammen i flok. Det er alfahannen, der er styrende i beslutninger vedr. flokkens opholdssted mv. Denne position opnås i kraft af fysisk størrelse eller styrke, og en alfahan må livet igennem kæmpe for at fastholde sin position. Også hunner kan indtage den førende position; disse betegnes alfahunner.”

Overført til menneskeriget og til arbejdslivet, kan en alfahan være uvurderlig som leder og bidrage stærkt til en virksomheds succes med sin ekstreme målrettethed og handlekraft.

Alfahan-ledere er således karakteriserede ved en udpræget hang til dominans, handlekraft og målrettethed. De fylder meget og kræver at være i centrum. De er derfor naturlige og karismatiske ledere, og de beklæder da også de fleste toplederposter.

Men hvis alfahan-lederen ikke på sin vej til toplederstillingen har arbejdet med sig selv psykologisk set og udviklet sig følelsesmæssigt, vil de ofte skabe kaos omkring sig - menneskeligt såvel som professionelt, idet deres styrker vil begynde at give bagslag og folde sig ud som brutal selvhævdelse og intimidering. Dette er nogle egenskaber, som ikke harmonerer med nutidens lederskab, som søger at berige, involvere og engagere. Herunder kan du læse mere om, hvordan alfahannen finder balance mellem sin styrke og ydmyghed og derved øger sit potentiale for at blive en stor leder.

Alfahan-lederen i videnssamfundet

En forudsætning for videnssamfundets succes er ledere, som kan udvikle og inspirere medarbejdere. Medarbejdere, der per definition er fagligt dygtigere, end deres ledere.

I vidensarbejde har lederne derfor ikke det forkromede overblik, og de har dermed heller ikke de samme muligheder for at udøve kontrol som i industrisamfundets virksomheder. Desuden accepteres kontrol ikke af medarbejdere, som kræver frihed til at handle selvstændigt, og som ikke accepterer klassisk positionsmagt.

Dette kræver et lederskab, hvor styrke og ydmyghed går hånd i hånd – en kombination som er en stor udfordring for de fleste alfahanner.

Nogle alfahan-ledere har potentiale til at blive virkeligt store ledere, hvis de evner at udvikle sig følelsesmæssigt. De fleste alfahanner vil nemlig på et tidspunkt stå ved en skillevej i deres karriere, hvor deres evne til at udvikle ydmyghed og indlevelsesevne bliver afgørende for, hvorvidt de formår at tage det endelige skridt mod toplederskabet. Men som oftest er det knald eller fald for de alfahan-ledere, hvis styrker overdøves af deres mangler.

Peter Brixtofte er et klassisk eksempel på den selvsikre, omnipotente alfahan-leder, der ikke inviterede til refleksion eller ydmyghed. Denne type ledelse fungerer i stramt styrede hierarkier og i krisesituationer, men i smidige, vidensbaserede organisationer vil den på et tidspunkt give bagslag. Som regel medfører denne lederstil, at der opstår frygt, stress, rivalisering og medarbejderflugt i organisationen.

En topleder er en leder på rejse

En topleder er selv en leder på rejse, og for den vise topleder omfatter dette ofte udviklingsrejsen fra klassisk alfahan til en nærværende og autentisk topleder. Denne rejse kræver, at alfahannen vedblivende og med ærlighed kigger sig selv i spejlet og løbende transformerer sine personlige autoritetstemaer og handlemotiver fra at være ego-drevne til at være orienterede mod en større vision og et højere formål. Med sig i rygsækken bærer denne type leder alfahannens kraftfulde styrker, hvis lederskab tjener som eksempel for yngre ledere på samme vej, men som har afviklet de mere umodne sider af alfahannens behov for dominans.

Det lederskab, vi i dag ser vokse frem, er i højere grad baseret på indre autoritet og selvindsigt end på ydre magt. Og netop denne type lederskab er nøglen til vidensorganisationernes ledelsesdilemma, som er spændingsfeltet mellem ekspertmedarbejders ønske om frihed og selvstændighed parallelt med ønsket om et stærkt, autentisk og inspirerende lederskab.

Åbne, autentiske topledere hører stadig til fåtallet, omend vi begynder at se flere af dem. Det er standard top-lederskab at tale om visioner og værdier, men stadig sjældent at opleve en topleder tale fra hjertet. Men uanet, at dette er en vanskelig disciplin, skaber det autentiske toplederskab, fra et psykologisk synspunkt, den tryghed og forandringsevne, der er nødvendig for, at vidensorganisationer vedblivende kan udvikle sig og fastholde ekspertmedarbejdere.

De organisationer, der vil være konkurrencedygtige og fastholde de bedste ekspertmedarbejdere, bør satse på at tiltrække og udvikle netop denne type lederskab. En leder, der hviler i sig selv og åbent erkender såvel styrker som svagheder, skaber følgeskab, innovationskraft og tillid blandt sine

medarbejdere. Dette understreges af talrige undersøgelser, som viser, at det ikke er organisationerne i sig selv, som disse medarbejdere forlader, men derimod de dårlige ledere som enten er for vage eller dominerende i deres lederskab.

Tre punkter til udvikling af alfahannens lederskab

Lederen er ikke uovervindelig

De postmoderne ledere må først og fremmest aflære den kulturelle overbevisning fra industrisamfundet om, at ledere er alvidende. Det stiller ikke lederen i et dårligere lys, når en medarbejder ved mere om en given sag end lederen. Men ved at engagere sine medarbejdere i arbejdets udfordringer, og synligt inddrage medarbejdernes ekspertviden i beslutningsprocesserne, opnås for det første bedre resultater, og samtidig skabes der tilfredshed og motivation blandt medarbejderne. Tanken om lederen som alvidende må afvikles og den medinddragende side udvikles.

• Medarbejdere gør, som lederen gør – ikke som lederen siger

Lederens adfærd imiteres ofte ubevidst af medarbejdernes bestræbelser på at gøre deres arbejde bedst muligt. Hvis lederen aggressivt altid er den, som ved bedst, vil der helt automatisk opstå rivalisering blandt medarbejderne om at løse opgaverne for at tilfredsstille lederens synspunkt. Det fører til konflikter og stress. At synliggøre medarbejdernes uvurderlige ekspertviden og bidrag fremfor egen omnipotens, skaber derimod tryghed og samhørighed fremfor rivalisering.

• At dele personlige tanker, tvivl og håb

Som leder er det forventeligt at tale om organisationens visioner og værdier, men det kan let opleves som formaliteter og varm luft og skabe latent modstand og mistillid. Et stærkt følgeskab skabes derimod af evnen til transparent og autentisk at være personlig i sin kommunikation og nærværende i sin fremtoning. At dele personlige oplevelser, erfaringer og følelser af såvel usikkerhed som sikkerhed; tvivl som håb, skaber tillid, samhørighed og innovationsevne.

Læs mere:

[Narcissistiske ledere virker gode – men det er de ikke](#)

[Engagerede medarbejdere kræver ledere med selvindsigt](#)

