

Leder – du er omringet af løgnere

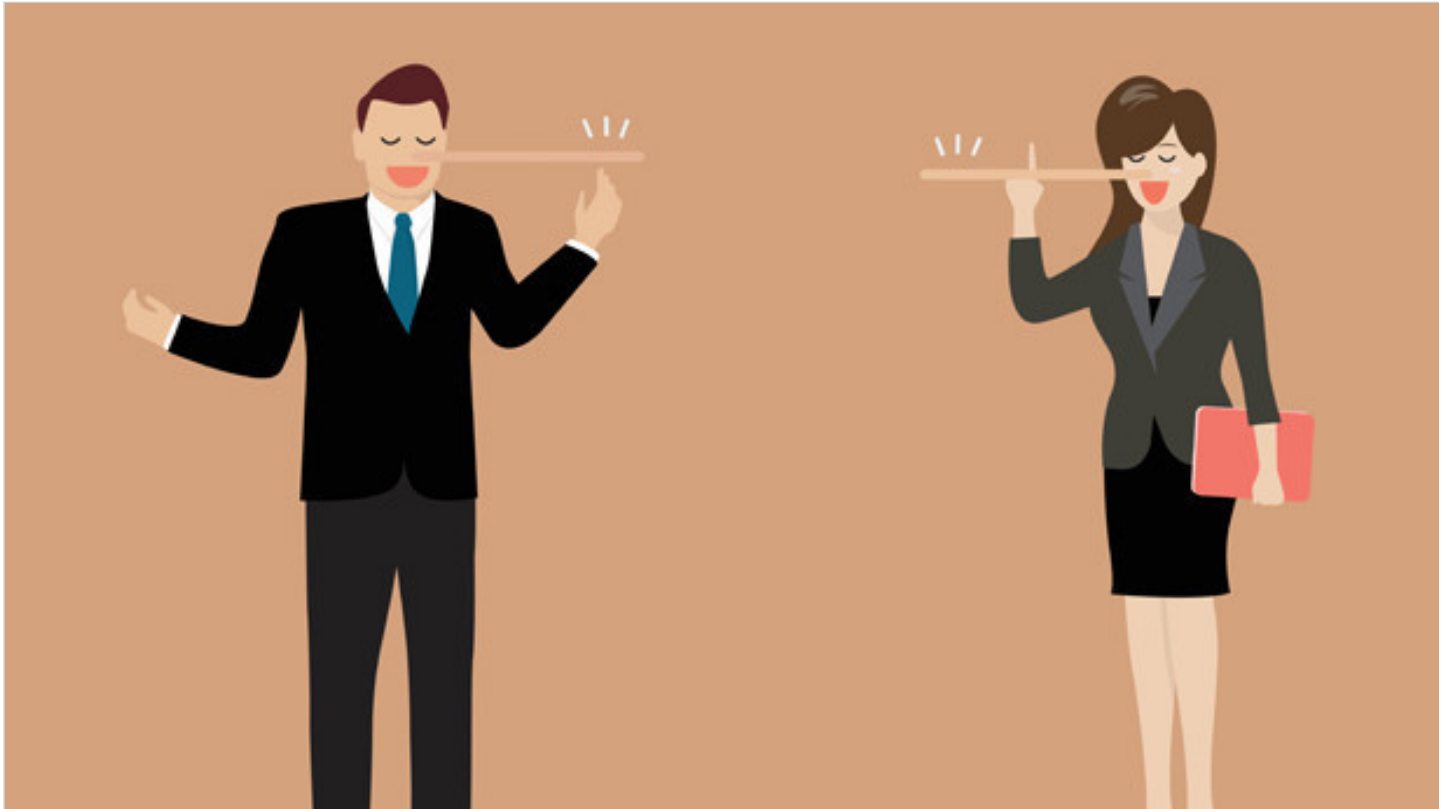


Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Morten Novrup Henriksen

14. jun. 2019

Ledere er omringet af løgnere. Det lyder måske groft, men der er noget om snakken. Faktisk er der forskere som har undersøgt fænomenet. Den norske forsker Arne Selvik (2005), skriver at der i 2004 var 1,4 mia løgne fra medarbejdere til ledere bare i England. To tredjedele medarbejdere fortæller usandheder til deres ledere mindst én gang om ugen. Én af de ting som medarbejdere "lyver" omkring, er feedback til deres ledere. Dig. Vi hører og oplever det så ofte i vores arbejde som erhvervspsykologer; at ledere får sparsom og fordrejet feedback. Og det er et kæmpe problem.

Dit ego som skydeskive

En analyse (Golemann et al., 2011) af 177 separate undersøgelser med samlet set over 28.000 ledere viste at ledere, og jo højere du kommer i hierarkiet, får mindre og mindre feedback og mindre og mindre konsistent feedback. Og at den feedback du får, ofte er alt for rosenrød ift.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen
Direktør og stifter
Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i

omgivelsernes oplevelse. Det forstærker en proces, hvor du med dit ego som skydeskive, vænnes til og bliver afhængig af, den positive feedback. Hver gang dine omgivelser rammer din skydeskive, dvs. dit ego, så vokser skydeskiven. Og så ender du med at lyve for dig selv. Et oppustet ego er konstant på udkig efter indtryk der bekræfter det man ønsker at opfatte, hvilket fodrer en overvurderet tendens til at fokusere på indtryk der bekræfter og overse indtryk der modsiger det vi ønsker (Hougaard & Carter 2018).

Hvis du oplever, at direktionsmedlemmer ofte virker afstumpede, ikke-empatiske, for hurtige på aftrækkeren mv., så er det måske ikke så underligt. En særlig problematik i denne sammenhæng er, at lederne på disse niveauer typisk ikke har en særlig stor selverkendelse, hvilket har tydelige konsekvenser. Eksempelvis viste Golemanns undersøgelse, at direktørerne fra virksomheder med de dårligste resultater i undersøgelsen, giver sig selv topkarakterer på 7 ud af 10 lederfærdigheder, mens deres underordnede vurderer dem lige modsat.

Effektive ledere opsøger negativ feedback og er åbne for kritik. Mindre effektive ledere efterspørger typisk mere bekræftende feedback. Effektive ledere opnår typisk en større nøjagtighed i deres selverkendelse og effektivitet (Golemann, 2011, s. 139). Men da ledelse for de fleste er en meget ensom rolle, og da alle mennesker har et behov for forbundethed og anerkendelse, afholder mange ledere sig fra at opsøge kritisk feedback.

Dine blindspots er andres hotspots

Alle ledere har blindspots. Det erkender alle de ledere vi taler med. Men mange gange kan den erkendelse ligge på et relativt overfladisk teoretisk niveau. Der ligger ikke nogen kropslig erkendelse bag. For lederen har netop aldrig fået afdækket disse blindspots, og tror derfor ubevidst ikke rigtig at det gælder vedkommende. Efter mange års arbejde med at skabe rum for feedback til og fra ledere, ved vi at når først rammen er sat, og folk er trygge i den, så får feedbackmodtagere information, som de oplever er virkelig brugbar, og ofte information som de ikke har fået før, i hvert fald ikke i denne sammenhæng. Og som det ofte viser sig, er deres blindspots andres hotspots; det der er blindt for én selv, f.eks. ens afvisende kropssprog, er det der fylder allermost for ens omgivelser.

Alle ledere har brug for feedback på hvordan man påvirker sine omgivelser. For denne påvirkning har stor indflydelse på det samlede aftryk af ens ledelse. De mål, strategier, rammer osv. man sætter op som leder, har selvfølgelig en påvirkning på organisationen. Men ens følelser og adfærd ind i de relationelle sammenhænge har massive aftryk. Og dem er vi oftest ikke så bevidste om. Ikke bevidste om det dobbelte spor der konstant kører: den opgave vi er i gang med at løse som leder, og de kulturelle signaler vi konstant sender i arbejdet med denne opgave.

Tag Ole, personaleleder for en række ingeniører, som eksempel: Ole sidder til et personalemøde og fordeler opgaver blandt 5 ingeniører. Én af ingeniørerne stiller et undrende spørgsmål om en fordeling af en opgave, og Ole svarer lidt vrissent at det har han tænkt over,

arbejds- og organisationspsykologi. Har derudover en grunduddannelse i filosofi fra Syddansk Universitet. Er medstifter og partner i det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ. Morten er forfatter og flittig anvendt foredragsholder. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

og det kan ikke være anderledes. Ole er i gang med at fordele opgaver, men han er også i gang med at signalere kulturelt, at her skal man ikke tænke med.

Tag omvendt Per, som er leder af et indskolingsteam på en folkeskole. Per sidder i teammøde med 5 lærere i teamet og vil gerne igangsætte en proces omkring "formativ evaluering". Han siger tøvende at han har tænkt over en idé, og forklarer undskyldende formativ evaluering og afventer. Lærerne griber ikke idéen men skyder den ned. Per er i gang med at løse en opgave om indføring af en proces, men samtidig også i gang med at signalere kulturelt, at ting fra ledelsen kun er til forslag og altid til forhandling.

I begge tilfælde vil medarbejdere ofte afholde sig fra give feedback. I første tilfælde af frygt for at blive straffet socialt eller på andre måder af lederen. I andet tilfælde af frygt for at såre lederen.

Dine triggers i feedback

For mange ledere er det grænseoverskridende at bede om feedback. Det virker så kunstigt, og man frygter måske at få noget at vide der afslører at man ikke er så vellidt som man går og håber. De fleste ledere har prøvet at få negativ feedback, og har oplevet det ubehag, det kan medføre. Når vi mærker hjertebanken, sitren og tankemylder, og vi mister overblikket, og læringen udebliver. Ofte har vi dog fået denne feedback i form af pludselige angreb via MTU'er, APV'er eller lign. Og det har sat sig som frygttriggere, som afholder os fra at opsøge feedback.

Heen & Stone (2014) sætter fokus på tre typiske reaktioner ved modtagelse af negativ feedback som afholder os fra åbenhed ift. at modtage feedbacken:

- Sandhedstriggeren – når man oplever, at feedbacken er usand
- Relationstriggeren – når man reagerer på feedbacken pga. den person, der giver den
- Identitetstriggeren – når man rammes på sit "selv", når ens selvfølelse påvirkes, når man føler sig truet, skamfuld og ude af balance.

Når triggerne udløses, lukker vi følelsesmæssigt ned, og lukker feedbacken ude. Omgivelserne bekræftes i at feedback er uønskværdig og sårende. Den dårlige feedbackkultur forstærkes.

Pointen er at ledere får sparsom og fordrejet feedback fra sine omgivelser. Og at dette fratager lederen det stærkeste udviklingsværktøj som lederen har til sin lederudvikling, nemlig feedback. Effektive ledere er mere tilbøjelige til at opsøge negativ feedback. Det hjælper dem til at have en mere nøjagtig selverkendelse og erkendelse af sin påvirkning på sine omgivelser. Og det hjælper dem faktisk også til bl.a. at have en højere jobtilfredshed, større kreativitet og hurtigere tilpasning (Heen & Stone, 2014 s. 9).

Du er selv med til at skabe dine løgnere.

Nu tænker du som leder måske: ja, det er sørme også for dårligt at mine omgivelser ikke giver mig feedback og når jeg endelig får den, er det ubrugelig rygklapperi. Får du mere feedback af

det? Nej vel. Opgaven er din, og der er kun én vej. Og den vej er ikke at foretage flere anonyme MTU'er med kontekstløs feedback, men at du opsøger feedback i det daglige. Tæt på de konkrete situationer. Og at du skaber en kultur der er præget af psykologisk sikkerhed, hvor det at sige sin mening højt faktisk anses positivt og ikke straffes. I mange organisationskulturer i dag er det forbundet med for store oplevede risici at sige sin mening højt og give feedback. Medarbejderne og lederne ift. deres chefer, frygter ledelsernes og chefernes reaktioner. Man frygter at blive straffet enten socialt eller ift. opgaver, privilegier osv. Selv dyrt indkøbte konsulenter afholder sig fra at give direkte feedback af frygt for at miste opgaver eller relation.

For at ændre dette må du demonstrere at du faktisk er åben overfor og aktivt bruger den feedback du får når du efterspørger den. Måske du er uenig, måske du bliver sur eller ked af det, og det skal du arbejde med, så du ikke på denne baggrund lukker ned. Og så må du på adfærdsdelen udvikle din evne til at anerkende andres oplevelser og bruge dem som information om, hvordan din adfærd og ledelse opleves og hvilke effekter den får. Og i nogle tilfælde til at påbegynde en dialog om forventninger til hinanden.

Får du styrket din evne til at opsøge og modtage feedback, sidder du på den stærkeste udviklingsmotor der findes ift. din lederudvikling.

Litteratur:

- Golemann et al. (2011). Følelsesmæssig intelligens i lederskab. Lindhardt og Ringhof.
- Heen, S. & Stone, D. (2014). Thanks for the feedback : The Science and Art of Receiving Feedback Well. Viking/Penguin.
- Selvik, A. (2005). Omgitt av løgnere – om ærlige tilbakemeldinger til ledere. Fagbokforlaget.