

Ledere skal turde stille sig frem og skille sig ud

BOGANMELDelse: Ledere har styr på ledelsesteorien, men de er ikke villige til at omsætte deres viden i praksis, mener forfatterne til ny bog i serien "Psykologi på arbejde". Deres bog er en hyldest til alle de ledere, som vover at være modige og sætte sig selv i spil.

"FRYGTLOS LEDELSE – HÅNDTÉR DIN FRYGT OG STYRK DIN AUTENCITET"
MORTEN NOVRUP HENRIKSEN
OG THOMAS LUNDBY
Dansk Psykologisk Forlag
133 sider
Vejl. pris 249 kr.



ULLA BECHSGAARD

www.ledersucces.dk

Den store udfordring i ledelse er at vise følelsesmæssigt mod – at turde stå ansigt til ansigt med ubehag og usikkerhed.

Det mener de to psykologer Morten Novrup Henriksen og Thomas Lundby, som har skrevet en inspirerende og brugbar lille bog især velegnet for ledere i første og andet geled.

Forfatterne, der begge beskæftiger sig med arbejds- og organisationspsykologi, har lagt mærke til, at de fleste ledere er stærke på det teoretiske, men de færreste omsætter deres teoretiske viden i praksis. De mangler mod og er styret af frygt.

Da Henriksen og Lundby blev opmærksomme på kløften mellem viden og handling, blev de nysgerrige og gik på jagt efter en forklaring; og det er det dilemma – den ledelsesniche – bogen så udmærket fordyber sig i. De to psykologer har gennem en årrække spurgt ledere, hvad der afholdt dem fra at gøre det, de egentlig

godt vidste var det rigtige. Hvorfor handlede de anderledes end det, de med deres teoretiske viden udmærket vidste, var det mest hensigtsmæssige.

Ledere er ofte blevet ledere, fordi de er ambitiøse, handlekraftige og selvsikre. Så hvad er egentlig problemet?

Svaret er frygt, mener Henriksen og Lundby. Når vi som mennesker ikke agerer ud fra vores dømmekraft, er det, fordi vi ikke er villige til at stå i det ubehag og den usikkerhed, der er forbundet med at gøre det. Når ledere afholder sig fra at stå frem og tage ansvar, og når de ikke kan håndtere konflikter, som ødelægger kulturen og sænker kvaliteten, er årsagen frygt.

Lederdilemmaer

Bogen bygger på forfatternes egne kvalitative undersøgelser med ledere, på en række korte beskrivelser af lederdilemmaer og på henvisninger til en række ledelsesteoretikere.

Læserne bliver godt klædt på til at forstå problemstillingen og forhåbentlig til selv at være mere modige og frygtløse i ledergeneringen.

En undersøgelse fra 2011 blandt 500 ledere gennemført af Buch-Hansen viser, at det, ledere frygter mest, er:

- at træffe beslutninger på et usikkert grundlag.
- at opsig medarbejdere.
- at fremstå ufølsom og magtsyg.
- at kritisere medarbejdere.
- at blive afsløret i at være uvidende.

Det er nogle meget gen-

kendelige svar. Forfatterne mener, at en del af årsagerne til frygten er den store kompleksitet, der præger mange arbejdspladser, og det faktum, at ledelsesrollerne ofte er meget flydende. Ledergrupperne er derudover ikke udviklet til at håndtere kompleksiteten og de flydende grænser.

En anden del af årsagen til frygten er mere grundlæggende forhold, nemlig menneskets interpersonelle behov, mener forfatterne, som er blevet inspireret af tanke-sættet i Will Schutz' teori (2005) om The Human Element. Det bliver for omfattende her at gå i dybden med den teori, men kort kan siges, at den indeholder tre relationstemaer:

- Vores kontakt til andre mennesker (inklusion).
- Vores tendens til at styre, lede og tage ansvar (kontrol).
- Vores grad af fortrolighed og åbenhed.

Schutz argumenterer for, at en del af vores adfærd er styret af vores almenmenneskelige behov for at føle os betydningsfulde, kompetente og afholdte. En anden del er styret af vores frygt for at føle os ydmyget, ignoreret og afvist.

Det vil være en øjenåbner for de fleste ledere at læse beskrivelserne af alt det, ledere gør, "lader som om", for at undgå at blive ydmyget og afvist. "Jeg lader som om"-øvelsen er udviklet af Will Schutz, som mener, at ledere ved hjælp af "jeg lader som om" holder frygten væk og samtidig undlader at handle hensigtsmæssigt.



Her er nogle eksempler:

- Jeg lader som om, at jeg synes, mine medarbejdere er dygtige.
- Jeg lader som om, at jeg har styr på min afdeling.
- Jeg lader som om, at min chef er dygtig.
- Jeg lader som om, at jeg ikke er dybt irriteret over mine medarbejdere.
- Jeg lader som om, at min chefs nærvær er ligegyldig for mig.
- Jeg lader som om, at jeg har styr på strategien.

Pointen ifølge forfatterne er, at ledere bruger så meget tid på at lade som om og på at frygte, at de ikke får løst de væsentlige ledelsesopgaver.

Et af flere gode eksempler i bogen er beskrivelsen af en leder med 10 års erfaring, som har fået ansvar for et team, som hun egentlig ikke er interesseret i. Hun synes, at teamet skaber en dårlig stemning og præsterer dårligt; men hun gør ikke noget ved det.

Usikker og bange

Årsagen er, at hun er usikker og bange for at vise sin frustration. I stedet lader hun teamet være mere selvstyrende, end hun finder nyttigt; og hun bilder sig selv ind, at det jo er et selvstyrende team, som ikke havde brug for, at hun kommer ind over.

Eksemplet bliver brugt som en opfordring til ledere om at være opmærksomme på egne følelser og til at kommunikere dem.

Spørgsmålet, som den enkelte kan stille sig selv, er, hvor og hvornår pakker jeg

mine følelser så meget væk, at jeg kommer til at fremstå "ikke-autentisk". Baseret på forskning i leders teoretiske viden og praktiske adfærd samt forfatterens mangeårige konsulentfaringer.

De argumenterer godt for vigtigheden af praktisk dømmekraft og følelsesmæssigt mod i ledelse.

Bogen kan hjælpe ledere til at blive mindre handlingsslammede og mere autentiske.

Bogen er ikke en all round-ledelsesbog, hvilket den heller ikke giver sig ud for at være. Det er en lille god sag om et konkret og særdeles vigtigt emne. Den passer fint ind i Dansk Psykologisk Forlags serie "Psykologi på arbejde".

”

Ja, jeg satte mig de her mål, som jeg gerne ville udvikle mig på, men jeg er ikke rigtig kommet i gang.

Lederudtalelse fra bogen

BØGER

Erhvervsbøger til anmeldelse sendes til:
Ulla Bechsgaard
Engblommevej 63
2400 NV

Morten Rasmussen erstatter **Bo Øster** som adm. direktør hos Genvej A/S.

Mogens Rohde Nygaard stifter nyt selskab i Fam. Nygaard Holding ApS.

Henrik Brounbjerg Jeppesen tiltræder i direktionen og bestyrelsen af Fibo Intercon 2014 A/S, hvor han erstatter **Johann Peter Klaas** på de to poster.

Private Wealth Properties A/S udskifter **Bent Kemplar** med **Helle Marianne Breinholt** i direktionen. **Erik Sevaldsen, Ole Steen Andersen** og **Helle Marianne Breinholt** indtræder i bestyrelsen på bekostning af **Jeppe Buskov, Christina Bruun Geertsen** samt **Bent Kemplar**.

Jesper Schack har forladt di-

rektionen i Telebilling systems A/S, hvor **Dennis Brian Westergaard** er udnævnt til ny adm. direktør.

The Eye Tribe ApS udskifter **Jørgen Vilhelm Løvenørn Bardenfleth** med **Rasmus Wilhelmssøn og Johan Frederik Clarentius Gertz** i sin bestyrelse.

Torben Steen Jensen har forladt bestyrelse og direktion i Solar Energy Company I P/S. **Morten Elmquist Erichsen** tiltræder i bestyrelsen.

Bjarne Jensen fratræder direktionen for selskaberne Dayz Søhøjlandet Centerbygning ApS, Rønbjerg Centerbygning, hvor **Thomas Vincentius Maria Herkens** i stedet indtræder på de nye poster i direktionen.

Charlotte Døssing Pommer erstatter **Jan Christian Martin Johansen** i bestyrelsen hos Seas-NVE KV-Net A/S.

Søren Rosenkilde Clausen, Tine Kirk Pedersen og **Mogens Hansen** er indtrådt i bestyrelsen hos Brobizz A/S. Samtidig er **Leo Bruno Larsen** udtrådt.

Bo Steffan Nielsson er indtrådt i direktion hos selskabet Zoh1 ApS, hvor **Hanne Wedell-Neergaard** og **Nanett Nielsson** begge er udtrådt.

Efter blot fire måneder udtræder **Michael Thatt** af direktionen i Henton Ejendomme.

Brevis Forsikringsmægler A/S skifter **Per Beck Andersen** ud med **Lars Egsvang Rasmussen** i sin bestyrelse.

Orla Kjeld Bothe er ny mand i direktionen hos Ejendomsselskabet af 11.11.1990 Horsens K/S

Kaj Johan Schlie er tiltrådt i direktionen hos det nystartede selskab Seafood International Holding A/S

Per Løyre erstatter **Poul Mogens Elgaard** som direktør for Total Aviation LTD. A/S.

Jan Damkilde Christensen og **Rasmus Sielemann Christensen** har forladt deres bestyrelsesposter i Bornholms Energi A/S og Bornholms El-Produktion A/S.

Søren Hovgaard Jakobsen stifter nyt selskab ved navn Jysk Vognmandsforretning ApS

Karen Nielsen tiltræder som

medlem af bestyrelsen hos LB Forsikring A/S

Mindre rokade i bestyrelsen hos Rønne Havn A/S. **Morten Studsgaard** og **Ernst Harald Jensen** er udtrådt af bestyrelsen, hvor **Michael Svane, Kaj Verner Holm, Albert Ole Philipsen** og **Charlotte Kristine Raun** alle indtræder på nye poster i bestyrelsen.

Jørgen Peter Danielsen stifter aktieselskabet Aarhus City Hostel A/S, hvori han tiltræder ledelsen sammen med **Carsten Led-Jensen** og **Per Sorvad Christensen**.

ROKADER

Pressemeddelelser om udnævnelser og rokader i virksomheder bedes sendt til erhvervnyhed@jp.dk