

BØRSEN. LEDELSE

Sårbarhed æder robusthed til morgenmad



Foto: Colourbox

LEDELSE & ORGANISATION | Af Morten Novrup Henriksen

26. apr. 2019 Kl. 9:06

Der tales meget om robusthed og resiliens. Medarbejderne skal være robuste og resiliente. De unge mennesker skal være robuste og resiliente. Når robusthed er blevet så efterspurgt en vare, er det fordi OECDs profeti om at stress bliver den største folkesygdom i 2020, er tæt på at være realiseret. Og det koster i organisationerne og i samfundet. Men robusthed omtales oftest som et individuelt karaktertræk, der ensidigt idealiseres. Og hvor presset lægges på det enkelte menneske om at man skal da bare udvikle noget mere robusthed. Det er for det første en usund individualisering af stress og pres, og derudover ser vi nok ikke skyggesiden ved denne robusthed. Som den danske filosof Ole Fogh Kirkeby skriver:

"Den robuste er måske råtærk, men mellem den råtærkes fingre knuses det sarte, og den kraftige hånd er ofte famlende og fumlende. Den slagkraftige, drøje og seje kan bruges i mange sammenhænge, hvor fysiske anstrengelser indgår i brugen af værktøj, men mellem mennesker fungerer det ofte som en elefant i en glasbutik" (Kirkeby, 2017, s. 35).

Langt de fleste jobs i dag kræver samarbejde. Men vi rekrutterer fortsat for ensidigt med fokus på "talent" og nu robusthed. Egenskaber som gør dig til en holdspiller og en god kollega er dog mindst lige så vigtige. Og her er ydmyghed, social begavelse og sårbarhed vigtige kompetencer og dyder.

Faktisk indebærer selve opgavernes indhold i mange jobs i dag også en kompleksitet som kræver at vi som mennesker er professionelle ved at turde stå i usikkerhed og tvivl og bruge disse som naturlige følgesvende i vores professionelle dømmekraft. At usikkerhed her er fødestedet for professionalisme, men jo samtidig er standardiseringens fjende. Og det bryder mange organisationer sig ikke om. Men usikkerhed i kombination med ensomhed og usårlighed er en utrolig giftig cocktail, og det er her vi fejler. Med svære og komplekse opgaver der kræver at turde stå i usikkerhed og tvivl, er vi nødt til at prioritere udviklingen af modige læringsfællesskaber med plads til sårbarhed. Som to nordamerikanske forfattere skriver så fint, så er samarbejdskulturer ikke trykkogere med skyld og perfektionisme, men simregryder, som tillader sårbarhed (Hargreaves & Fullan 2016).

Skyggesiden ved det ensidige fokus på robusthed er markant. Det vi ikke forstår, er at vi presser hinanden til at fremstå mere robuste og resiliente end vi er og føler os. Vi skal fremstå seje, og succesrige. På de sociale medier skal vi lægge alle vores succeser op, og dermed presse nogle urealistiske glansbilleder frem. Popstjernen Christopher var for nylig i aftensshowet, hvor der blev talt om netop dette fænomen, at vi altid skal fremstille kun det positive og glansbilledagtige, og dermed påvirke hinanden til at tro at ovre hos naboen, der kører det hele på skinner. Det synes Christopher var synd, men han havde sørme ikke brug for at lægge de dårlige dage op på sin profil. "Det har jeg ikke behov for".

Vi skubber hinanden ud i et krævende og dødssygt spil af "impression management", hvor vi konstant er optaget af (ubevidst), hvordan vi kan påvirke andres opfattelser af os. Jeg skjuler mine fejl, fremstiller mig mere sikker end jeg føler mig, skjuler mine svagheder, skjuler mine usikkerheder. Det koster uanede mængder af psykologiske ressourcer at have dette "spil" kørende. Ikke så mærkeligt at vi er stressede.

De unge mennesker, vores fremtidige generationer, er pressede og stressede som aldrig før. Fordi de skal være så "instalicious", som Michael Andersen fra Micheal Andersen Group i sine "kaffemøder" på LinkedIn så fint kalder det.

Lærerne, og samfundet synes det er synd for de unge mennesker. Nogen må gøre noget!

Medarbejdere på arbejdspladser har heller aldrig været mere pressede, stressede, syge og

ensomme. Nogen må gøre noget!

Løsningen ligger lige for – den hedder sårbarhed

Jeg mener at "løsningen" ligger lige foran snuden på os alle. Vi tør bare ikke gribe den. Løsningen er at vi alle tør udvise langt mere sårbarhed. Fortælle hinanden om de usikkerheder og tvivl vi har. Fortælle om de fejl vi begår. Gøre det langt mere "normalt" og åbent at vi alle fra tid til anden tumler med ting.

Hvorfor? Fordi sårbarhed skaber tillid. Dette ved vi fra forskningen. Og tillid er i mine øjne et langt stærkere afsæt til at skabe robuste fællesskaber, hvor den enkelte tør være et helt menneske, og på den baggrund være langt mere engageret og fri. Hvor man er mere optaget af at udvikle sig end at se godt ud. Den amerikanske forsker Paul Zak (2017) fandt således i et interessant studie af tillid, at organisationer med høj tillid i sammenligning med organisationer med lavere grad af tillid, rapporterede: 74 procent mindre stress, 106 procent mere energi på jobbet, 50 procent højere produktivitet, 13 procent færre sygedage, 76 procent mere engagement, 29 procent højere tilfredshed med deres liv og 40 procent mindre udbændthed (Zak, 2017).

Der ER begyndt at komme mere fokus på værdien af sårbarhed. Men vi fokuserer altid på "de andre". Eleverne skal bare turde fejle. Medarbejderne skal bare være robuste og turde fejle.

Lærerne prøver at hjælpe eleverne til at udvikle et "growth mindset". Det er den amerikanske forsker Carol Dweck, der med sin forskning har vist hvordan vores mindset betyder alt for vores evne til at lære og udvikle os. Når vi har et "growth mindset" så har man en grundlæggende tro på at man kan lære og udvikle sig. Har man et "fixed mindset", så har man en grundlæggende antagelse om at man kun har det talent man har. Er man fanget i et fixed mindset, er udfordringer således afslørende fordi det fortæller jo hvor ens grænse går og man risikerer at se dum ud, hvorimod hvis man har et growth mindset, så ser man dette som helt naturlig del af udviklingsprocessen. Derfor prøver lærerne ihærdigt at lære eleverne at tilgå deres fejl og udfordringer med et stærkere growth mindset. Og det giver rigtig god mening.

MEN: hvorfor er det så at lærerne altid skal præstere, som en anden cirkushest, og ikke tør fortælle om DERES fejl, deres udfordringer og deres problemer. Det er jo uprofessionelt? Nej nej, de skal bare fortælle eleverne om hvordan eleverne kan have et udviklingsmindset. Det gælder på universiteterne hvor professorer og lektorer altid er så kloge og kan give svarene. På universiteter, gymnasier, erhvervsskoler, folkeskoler osv., er kampen den samme; at man skal præstere som bare pokker for at konkurrere mod facebook og snapchat. Og man skal præstere alene.

Jeg husker to sammenlignelige projekter jeg har haft, én på et universitet, og én på et gymnasium, hvor jeg kom i berøring med en særskilt problematik, lidt udenfor projektets

formål. Sagen var, i begge tilfælde, at de studerende var meget tavse, og, viste det sig fra samtaler med nogle vejledere, frygtede deres lærere. Eleverne turde ikke stille dumme spørgsmål, og fortælle hvad de ikke forstod, overfor lærerne, hvilket jo både resulterede i at eleverne oplevede sig selv som dumme og ikke fik den hjælp de havde behov for. Lærerne havde forsøgt meget, men problemet havde bidt sig fast. Jeg foreslog lærerne at starte deres hold op med at fortælle noget om sig selv, og hvad de havde bøvlet med da de var studerende. Det mente de var en dårlig idé, for de var jo autoriteten. Men de indvilligede lidt modstræbende. I deres egen fortælling bagefter, og bekræftet af vejlederne, var stemningen og læringen på holdene efterfølgende langt mere lærende og der var langt mere deltagelse. Hvorfor? Fordi lærerne havde turde vise egen sårbarhed, og give noget af sig selv. Fremfor at moralisere på en måde hvor de selv tog positionen som den overskudsagtige. At lærerne havde trådt ned fra piedestalen og givet noget af sig selv, havde ændret elevernes opfattelse af læreren og dermed sig selv.

Samme forskydning har vi i ledelse. Lederne vil gerne have de ansatte til at begå fejl. De vil gerne af med nulfejl-kulturen. De opfordrer deres medarbejdere til at rapportere deres fejl. Men hvor ofte går de selv ud og siger: "jeg tog fejl. Det her projekt var en kæmpe fejl fra min side." Eller: "Jeg bøvler i min ledelse med at være mere lyttende overfor jer". Det er forbløffende sjældent.

Og hvorfor begynder vi så ikke bare alle sammen, høj som lav, at vise mere sårbarhed? Fordi vi alle har et psykologisk immunsystem, som bremser os. Det psykologiske immunsystem vil forsvare vores ego. Det råber "fare" når vi viser vores svage sider. Folk vil jo opleve at du er svag og inkompetent.

Jeg vil gerne slå et slag for at vi alle øver os i at være meget mere sårbare. Sårbarhed giver os mennesker to helt afgørende ting:

For det første giver det os en langt større forbundethed til hinanden. Når du tør være sårbar overfor mig, øger det min tillid og forbundethed til dig. Mennesker er afhængige af og næres af forbundethed og dybe fællesskaber.

For det andet kan evnen til at tumle med sårbarhed gøre os langt mere modige. Mod er en vigtig lederegenskab og menneskelig egenskab i det hele taget. For det kræver mod at dukke op som hele mennesker, det kræver mod at sige sin mening højt, det kræver mod at udvikle sig og lære, det kræver mod at give og få feedback, det kræver mod at gå sundt ind i konflikter, kræver mod at sætte høje faglige standarder, kræver mod at starte en virksomhed, at gå ind i et undervisningslokale osv. osv. Og som den amerikanske forsker Brene Brown siger: der er ingen vej til mod, uden at det går gennem sårbarhed.

Organisationer præget af mennesker der tør dukke op med mod, er langt mere tilpasningsdygtige, innovative og lærende. Når vi deler fejl og tvivl får vi øje for vigtig læring. Innovation kræver mod fordi det er sårbart at dele skæve idéer og sige sin mening højt.

Måske du tænker: "jamen jeg føler ikke jeg har sårbarheder, jeg kan dele". Jeg skal være den første til at indrømme at jeg har været der. Jeg har jo haft en god barndom og har det godt. Jeg skal så hilse at sige at vi alle har sårbarheder, og at det handler mere om at komme i kontakt med dem. Komme i kontakt med hvad vi kan blive usikre på. Hvad vi kan være i tvivl om, hvad der kan gøre os kede af det osv. Så vi ikke bilder os ind at vi bare er stærke eller robuste. For som den kendte psykoterapeut og forfatter Irwin Yalom siger: "Jeg er af den overbevisning, at illusionen, hvor ofte den end indgyder os trøst og håb, i den sidste ende altid svækker og hæmmer menneskesjælen" (Yalom, 2007, p. 207).

Du skal ikke være robust og resilient for at være modig, for at være en god elev, en god medarbejder eller en god leder. Eller for den sags skyld en god forælder. Men hvis du tør være sårbar, tør stå i det ubehag der ofte følger med, når vi kæmper for vigtige mål, gerne vil udvikle os selv osv., så opnår du langt mere mod. Og i den proces skal vi turde gå forrest og vise vores egne sårbarheder, fremfor altid at pege på de andre.

Sårbarhed æder robusthed til morgenmad!

Litteratur

- Carol Dweck: Mindset – The New Psychology of Succes (2006)
- Hargreaves & Fullan (2016). Professionel kapital - en forandring af undervisningen på alle skoler. Dafolo.
- Kegan & Lahey (2009). Immunity to Change - How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization.
- Kirkeby, O.F. (2017). Robusthed, skrøbelighed – og det generøse lederskab. Gyldendal Business.
- Yalom, I. D. (2007). *Kærlighedens bøddel og andre psykoterapeutiske fortællinger*. København: Hans Reitzels Forlag
- Zak, P.J. (2017). The Neuroscience of Trust. HBR

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen

Direktør og stifter
Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i 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, og underviser på CBS i ledelse. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.
