

LEDERE ER ANGSTE FOR AT LEDE

Tidens post-heroiske ideal om den involverende leder har en slagside. Ledere tør ikke længere gå forrest og tage ledelsesopgaven på sig.

Af organisationspsykolog Morten Novrup Henriksen

"Det, der gør ledelse svært, er ikke det teoretiske, men det praktiske. Det handler ikke om, hvorvidt du ved, hvad du skal sige eller gøre. Men om, hvorvidt du er villig til at stå ansigt til ansigt med det ubehag, den risiko og den usikkerhed, der er forbundet med at sige og gøre det. Med andre ord, den store udfordring i ledelse er primært at have tilstrækkeligt følelsesmæssigt mod." (Bregman, 2013. Forfatterens oversættelse).

Aldrig har ledere været så veluddannede i ledelse. Men hvorfor er det så, at vi gang på gang observerer ledere, der ikke er visionære, ikke sætter retning, ikke går ind i konflikter, ikke giver feedback, ikke udfordrer sin ledelsesgruppe, ikke står fast på høj kvalitet? Alle ledere kan opleve tvivl og usikkerhed. Og når denne tvivl og usikkerhed kombineres med den omfattende ledelsestabilisering, der gennemsyrrer mange lederuddannelser- og teorier, efterlades lederne med stækkede vinger og frygt for at træde i karakter. Og derfor efterlades organisationerne og afdelingerne fragmenterede, silo-splittede, drivende uden retning.

Som erhvervspsykologer har vi igennem mange år arbejdet med organisations- og ledelsesudvikling. Og vi har igennem flere år undervist på masteruddannelsen i offentlig ledelse på Syddansk Universitet. Vores arbejde har vist, at problemet ofte ikke er teoretisk, men praktisk. De fleste ledere ved faktisk ret meget om ledelse. Men de handler ofte ikke på deres viden.

Vi har set – og ser stadig – ledere på kurser blive tudet ørene fulde af, hvor meget de skal skabe arbejdsglæde, lave strategier, gå foran, vise energi, være visionære, håndtere konflikter osv. Og vi har set – og ser stadig – dem gå tilbage til organisationen og gøre mere eller mindre det, de altid har gjort.

LÆS OGSÅ: Ledelsesretten - hvad skal vi stille op med den?

Frygt – kløften mellem teori og praksis

På baggrund af vores observationer besluttede vi os for systematisk at notere lederes svar og kommentarer ned, i forhold til hvad de oplevede afholdt dem fra at gøre det, de egentlig godt vidste, de burde, eller hvorfor de gjorde ting, som de ved nærmere eftertanke godt kunne se ikke var hensigtsmæssige. Resultatet af vores noter, observationer og samtaler var overraskende i den forstand, at det typisk ikke hænger sammen med vores billede af, hvem ledere er, og hvad de står for.

Ledere fremstår i den offentlige diskurs som ambitiøse, handlekraftige og selvsikre. Så hvad var problemet? Svaret var frygt. Når vi som mennesker ikke agerer ud fra vores gode dømmekraft, er det fordi, vi ikke er villige til at stå i det ubehag og den usikkerhed, der er forbundet med at gøre det. Frygten afholder ledere fra at stå frem og tage ansvar. Fra at håndtere de ting, der smadrer kulturen og sænker kvaliteten.

Der er en form for oplevelsesundgåelse, hvor man ignorerer eller undgår sine indre oplevelser i form af følelser, sansninger, tanker m.m. Og derfor navigerer man uden om situationer, som ville kunne udløse denne type oplevelser. Frygt i ledelse spiller derfor en afgørende rolle i organisationers liv og effektivitet.

I 2011 blev 500 ledere adspurgt om, hvad de frygtede mest (Buch- Hansen, 2011). Svarene var, i nævnte rækkefølge:

1. At træffe beslutninger på et usikkert grundlag
2. At opsige medarbejdere
3. At fremstå ufølsom og magtsyg
4. At kritisere medarbejdere
5. At blive afsløret i at være uvidende.

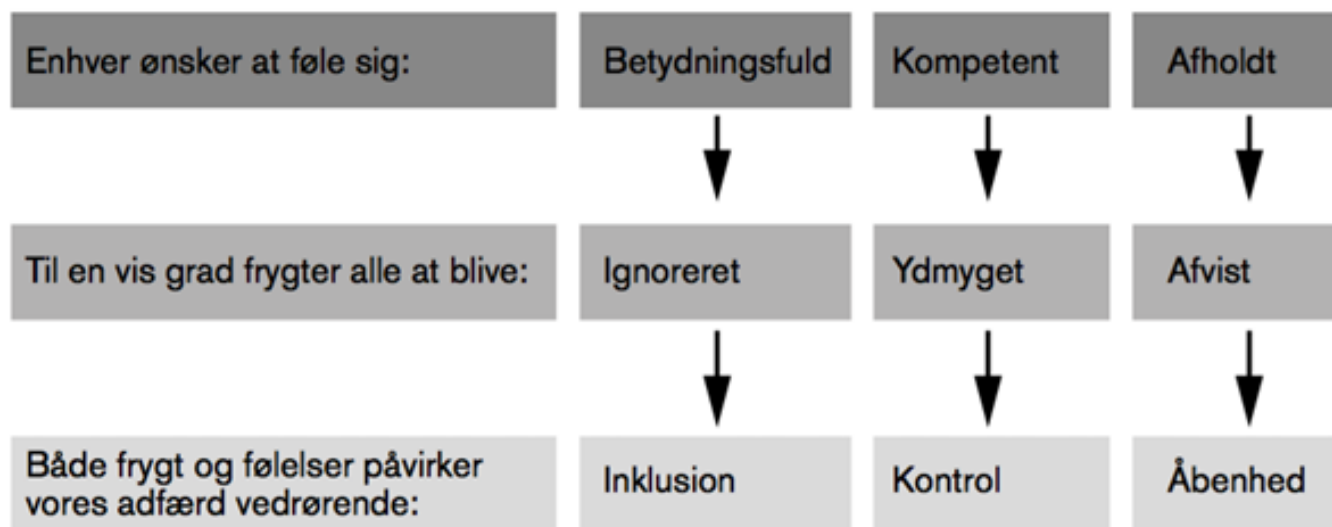
Den grundlæggende frygt

Som nævnt skyldes en del af usikkerheden den ledelsestabilisering, der præger mange ledelsesteorier. Men en større del af svaret skal findes i langt mere grundlæggende forhold, nemlig menneskets grundlæggende interpersonelle behov og forskellige former for frygt.

Vi har fundet stor nytte i at forstå disse former for frygt ved at følge tankesættet i Will Schutz' (2005) teori om The Human Element (også kendt som FIRO). Teorien, som handler om menneskets grundlæggende interpersonelle måder at relatere sig til hinanden på, er skabt på baggrund af en mængde forskning og praksis. Will Schutz arbejdede med tre relateringsstemaer:

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

Ifølge Schutz er en del af vores adfærd omkring disse temaer styret af vores præferencer for bestemte typer adfærd og vores almenmenneskelige behov for at føle os betydningsfulde, kompetente og afholdte. En anden del af vores adfærd er styret af forsvarsmekanismer, som bunder i vores frygt for at føle os ydmyget, ignoreret og afvist. Figuren her kan illustrere sammenhængen:



(Kilde: Jim Tamm og Ron Luyet (2004). *Radical Collaboration*®.

Adapteret fra Will Schutz, *The Human Element*©. Dansk oversættelse af Karin Zastrow)

Frygten for at blive ignoreret hænger sammen med det almenmenneskelige behov for at føle sig betydningsfuld og hørt til. Frygten for at blive ignoreret samt behovet for at føle sig betydningsfuld påvirker, hvordan man agerer i forhold til inklusion i fællesskabet. Der, hvor man som menneske er for meget påvirket af frygten for at blive ignoreret, kan man komme til enten at inkludere og involvere alt for meget, eller alt for lidt.

Man kan for eksempel tale alt for meget, og gentage sig selv for ofte. Folk skal høre min mening! Eller man kan afholde sig fra at tage kontakt og sige sin mening, så man ikke risikerer, at andre ignorerer én.

Frygten for at blive ydmyget hænger sammen med det almenmenneskelige behov for at føle sig kompetent. Den kan fylde meget i organisationer. En af organisationspsykologiens grand old men, Chris Argyris, konstaterede: "Whenever human beings are faced with any issue that contains significant embarrassment or threat, they act in ways that bypass, as best they can, the embarrassment or threat." (1990, s. 25).

For at føle sig kompetent kan man, ifølge Schutz, agere mere eller mindre kontrollerende, det vil sige udøve mere eller mindre indflydelse, og man kan forsøge at påvirke mere eller mindre. Nogle ledere håndterer deres frygt for ydmygelse ved at kontrollere alt muligt. De mikroleder. Andre fraskriver sig ansvar, for at undgå at få noget i klemme.

Frygten for at blive afvist hænger sammen med behovet for at føle sig afholdt/vellidt. Der, hvor frygten fylder for meget, kan man som menneske komme til enten at afsløre alt for meget om sig selv og sine følelser eller fortrolige emner for at holde folk tæt på, eller man bliver distanceret og upersonlig for at beskytte sig selv.

[TILMELD NYHEDSBREV: Få Ledelse i Dags artikler serveret i din indbakke](#)

Lederen som baggrunds-skaffedyr

Mainstream-organisationspsykologien har siden de store klassiske forsøg af Lewin, Mayo, Trist m.fl. formået at fastholde en generel forståelse af, at tilfredshed og effektivitet hænger uløseligt sammen. Og i en dansk kontekst af en A- og B-side sidder lederen med det primære ansvar for, at medarbejderne er tilfredse. Hele den systemiske og anderkendende bølge, hvor lederen skal engagere, motivere, involvere og distribuere, gør at lederne ikke tør gå forrest og sætte retning. Lederne kritiseres for ikke at involvere nok. Alle vil gerne høres hele tiden. Og lederne skal ikke fremlægge deres visioner.

De skal høre, hvad medarbejdernes visioner er. De skal holde sig i baggrunden og stole på, at medarbejdernes handlinger er meningsfulde. Jeg er ikke uenig i, at motivation, engagement og distribueret ledelse er afgørende. Jeg er bekymret for, at lederen smides ud med badevandet. Og jeg er bekymret for, at når diskursen om trivsel overskygger opgaverne, så træffer lederne dårlige beslutninger, som ikke er båret af strategierne.

Den bange leder

Taylorismen, personificeret ved Kaj Holger og ”management by fear”, er de skræmmebilleder vi konstant bruger til at argumentere for de mere involverende ledelsesstile. Problemet, som jeg ser det, er at der er opstået en ”fear of management” i stedet.

Ledere griber ofte ikke ind over for uhensigtsmæssig adfærd, ”hvorfors er jeg adfærdsdommer”. Går ikke ind i konflikter, ”de er jo voksne mennesker”. Sætter ikke retning, ”vi er jo alle ligeværdige”.

Ledere frygter at virke tromlende og kritiserende. Ledere frygter at tage ledelse på sig og stå i den indbyggede asymmetri, som er et grundvilkår i ledelse. Ledere frygter at være upopulære og at blive afviste.

Men mange gange ved ledere godt, hvad de bør gøre. De har rigelig viden om ledelse. Men når de ikke agerer på deres viden og gode dømmekraft, så er det, fordi de ikke er villige til at stå i det ubehag og den usikkerhed, der er forbundet med at tage ledelse på sig. Frygten afholder ledere fra at stå frem og tage ansvar. Tage ansvar for at sætte retning og fra at bremse adfærd, der smadrer kulturen.

Frygt gør dig dum. Den får dig til at se problemer og situationer for ensidigt. Frygt spænder ben for, at du gør det, du godt ved, du bør. Du ved egentlig godt, at det ikke kun er medarbejder X, der bærer skylden for en konflikt.

Og du ved egentlig godt, at det ikke løser de grundlæggende problemer, at du rokerer medarbejderne rundt på kontorerne. Men frygt æder af din opmærksomhed og dermed din evne til at opfatte og navigere i kompleksitet. Og de fleste vil nok være enige i, at lige præcis dén kompetence er central i ledelse i dag.

Ledere gemmer sig bag værktøjer og travlhed

Mange ledere halser rundt med en travlhed, der er uudholdelig og dybt ineffektiv. For når man har travlt, så kan alle jo se, at man bidrager og er vigtig. Din frygt snyder dig til at blive administrator og skaffedyr, fremfor at påtage dig den ledelse, der også handler om at turde at skabe sammenhæng og retning.

Og mange ledere gemmer sig bag alverdens værktøjer, som de har lært på de nyeste lederuddannelser. De coacher, laver rose-pointsystemer, selvstyrende team m.m. Og ikke mindst lægger de planer. Styring og dokumentation er i højsædet. Men de glemmer deres praktiske dømmekraft i de konkrete situationer, hvor deres ledelsesadfærd er afgørende.

Ralph Stacey, som er én af ophavsmændene til den kompleksitetsteoretiske tilgang til ledelse, har de seneste år udfordret den generelle tilgang til ledelse, som fokuserer på strategier, planer og styring. Stacey (se for eksempel 2012) argumenterer for, at virkeligheden i dag er så kompleks og foranderlighedens så stor, at vi tager fejl, når vi tror, at vi styrer den med rationelle strategier, planer og systemer.

I stedet udvikler organisationer sig gennem små responsive processer, hvor mennesker interagerer med hinanden. Men denne udvikling er ikke så forudsigelig, som mange ledere forestiller sig. Og dette aktiviterer usikkerhed og frygt, siger Stacey. Og for mange ledere betyder dette, at de kommer til at gemme sig bag alverdens værktøjer og systemer fremfor at bruge deres praktiske dømmekraft.

Lederen skal ikke stå fast eller lade følelserne blive hjemme.

Pointen her er ikke, at lederen skal ”stå fast” som Svend Brinkmann ganske fint har provokeret med. Pointen er på ingen måde heller, at vi skal efterlade følelserne hjemme, som Charlotte Mandrup skriver om.

Pointen er, at der er brug for, at ledere udvikler et større mod i deres ledelse. Mod til at sætte retning, mod til at gå ind i konflikter, mod til at stille krav og udfordre. Dette kan kun lade sig gøre, hvis lederen tør komme i kontakt med sin frygt og erkende de følelser, der er på spil, og som påvirker deres adfærd og ledelsesstil. Og kan udvikle det mod, der skal bygge bro over kløften mellem viden og handling.

Den heroiske leder

Tendensen i ledelseslitteraturen er, at der tages afstand fra en heroisk ledelsestilgang, hvor lederen ses som en helt, der kæmper sig vej gennem udfordringer. I stedet er ledelseslitteraturen optaget af, at ledelse er et distribueret fænomen, og at ledere ikke kan lykkes alene. Der tales om en post-heroisk tilgang.

Vi er slet ikke uenige i, at ledelse i dag er og skal være et distribueret fænomen. Men jeg udfordrer, at lederne som ledere er skyllet ud med badevandet. Lederens stil, energi, mod, følelser og person spiller en stor rolle i organisationers udvikling. De distribuerede ledelsestilgange sætter kikkerten for det blinde øje i det ensidige fokus på distribueret ledelse.

Litteratur

Bregman, P. (2013). <https://hbr.org/2013/07/why-so-many-leadership-program>

Buch-Hansen, E. (2011). Her er din største frygt. Lederweb, 18/11-2011. <http://www.lederweb.dk/dig-selv/lederrollen/artikel/93385/her-er-din-storste-frygt-det-her-giver-dig-angst->

Schutz, W. (2005). The Human Element: Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1990). Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Stacey, R. (2012). Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity. Abingdon: Routledge.

OM FORFATTEREN



Morten Novrup Henriksen er godkendt specialist i organisationspsykologi og har mere end 10 års erfaring som erhvervspsykolog med udvikling af ledere, team og organisationer. Han er en af de mest toneangivende erhvervspsykologer i Danmark og konstant i færd med at udvikle det erhvervspsykologiske fagfelt. Ud over sit erhvervspsykologiske udviklingsarbejde er han underviser på specialistuddannelser for psykologer og på masteruddannelser i ledelse ved de danske universiteter.

Morten Novrup Henriksen udgav tidligere på året bogen ”[Frygtløs ledelse](#)” fra Dansk Psykologisk Forlag sammen med Thomas Lundby.

Modtag Ledelse i Dags artikler og indslag direkte i din indbakke 10 gange om året.

Tegn abonnement [➤](#)

Bliv abonnent på Ledelse i Dag og opnå fuld adgang til hele artikeldatabasen.