

Den frygtløse leder i det frygtløse lederteam



Af Morten Novrup Henriksen, Erhvervspsykolog

Om Morten Novrup Henriksen

Uddannet psykolog og godkendt specialist og supervisor i organisationspsykologi.

Er medstifter af det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ.

Er forfatter til flere bøger og en række artikler. Særligt mod i ledelse og i lederteams er hans speciale. Er flittig anvendt foredragsholder om ledelse.



Alle ledere oplever tvivl, usikkerhed og frygt. Derfor oplever den frygtløse leder i det frygtløse lederteam ikke fravær af frygt, men har modet til at gå ind i frygten og vise sin sårbarhed.

■ Du ved det godt. Hvad du bør gøre. Hvad du skal have taget hånd om. Konflikten, der har ligget for længe. Medarbejderen, hvis kvalitet er for lav, eller hvis adfærd er uhensigtsmæssig. Medarbejderteamet, som er kørt i hårdknude.

Men du gør ikke noget. Du undskylder dig med, at du har for travlt. At de jo er voksne mennesker. Men problemerne forsvinder desværre ikke bare og bliver dag for dag værre og værre – også selvom du bilder dig andet ind.

Der er en kæmpe kløft mellem al den viden, ledere har i dag og den ledelsespraksis, de udfører. Aldrig har ledere været mere uddannede end i dag. Langt de fleste ledere har taget en diplom eller en master og følger med i litteratur, webinarer og kurser i ledelse. På samme tid viser undersøgelse på undersøgelse, at engagementet i organisationerne styrtdykker, og trivslen daler, alt imens stressen, ensomheden og sygefraværet stiger. Adspurgte synes langt de fleste ledere selv, at de er vældig inspirerende, mens lige så mange medarbejdere fortæller, at de er uinspirerende. Hvad går dog galt?

Det handler primært om, at man (og det afspejler sig i kurser og ledelseslitteratur) glemmer, at al ledelse starter med selvledelse. Men hvis ikke vi kan lede os selv, hvordan skal vi så kunne lede andre? At lede sig selv handler både om at lede sin tid, ressourcer, prioriteringer og følelser. Alle disse ting er påvirket af vores fortid, de erfaringer vi har i livet og den rygsæk, vi har på.

Man overser, at det ikke er det teoretiske i ledelse, der er det svære. Det er det emotionelle og det praktiske. Det er de helt konkrete og interpersonelle situationer, hvor opgaven udfordrer, følelserne presser sig på, og konflikten er til stede. Du føler, at du kommer til kort, at du ikke har alle svarene, og så føler du dig inkompetent. Dét, at stå i ubehaget fx forbundet med ikke at vide, hvad du skal gøre, forbundet med frygten for at blive upopulær, frygten for at træffe en forkert beslutning eller frygten for at gå ind i svære situationer – det er dét, der er sværest.

Og det er svært af to grunde. For det første, fordi den kulturelle diskurs om god ledelse fortsat er præget af en heldediskurs. For det andet, fordi frygten for, hvordan vi fremstår, forhindrer os i at træde i karakter og gøre det rigtige. Lad os se på begge dele.

Det diskursive identitetsfængsel

De fremherskende identitetsdiskurser om ledelse er som sagt stadig præget af billedet af den stærke leder, der skal være sikker, stærk, vidende, have alle svar og kunne klare alt. Det er denne forventningsstruktur, der udtalt ligger i lederens omgivelser, og du lader dig ubevidst fange ind af disse forventninger og fanges hermed i et diskursivt identitetsfængsel.

Men ledelse er ikke en eksakt disciplin med entydige og endegyldige svar. Alle ledere oplever tvivl, usikkerhed og frygt. Men fordi diskursen er så stærk, bilder du dig ind, at du er svag, og dit ego bryder sig ikke om usikkerheden, tvivlen og frygten. Så hvad gør du?

Du skjuler dine sårbarheder, fordi du frygter social straf; at andre synes, du er inkompetent og svag. "Jeg bliver nødt til at give svar og gøre det hurtigt." "Jeg er nødt til at vide alt." "Jeg må være sikker."

Din kamp for at fremstå kompetent koster dig uanede ressourcer. Ressourcer på at skjule dine følelser, herunder dine tvivl og usikkerheder, og skjule dine fejl samt dække over dine svagheder. Og ved at skjule din sårbarhed er du med til at skabe en præstationskultur, hvor alle omkring dig bliver mere optaget af at se godt ud end af at udvikle sig. Hvor dine ansatte og lederkolleger skjuler deres fejl og usikkerheder. En kultur, hvor man ikke tør tage chancer, og hvor man fanges i en usund perfektionisme.

Den interpersonelle frygt

I tråd med den diskursive baggrund er der en mere interpersonel, personlig årsag bag. Alle mennesker har i relation til andre et behov for at føle sig betydningsfulde, kompetente og elskede (Henriksen & Lundby, 2016). Med

behovet for at føle sig betydningsfuld kommer frygten for at føle sig ignoreret; at andre ikke lytter til ens perspektiv eller tager højde for ens mening. Med behovet for at føle sig kompetent kommer frygten for at føle sig inkompetent, ydmyget og afsløret; at man ikke er god nok, dygtig nok, ved nok, samt at man ikke kan klare det hele. Med behovet for at føle sig elsket kommer frygten for afvisning; at andre ikke kan lide én, og at medarbejderne ikke synes om én.

Vores egne undersøgelser (se fx Henriksen & Lundby, 2016) og erfaring fra mange års coaching og lederudvikling peger også på, at alle ledere kender til frygt. Frygten for at blive ignoreret, føle sig inkompetent eller upopulær. Frygten for, at ens medarbejdere ikke kan lide én. Frygten for at skade relationen til dem.

Og frygten afholder dig fra at gå ind i svære, men absolut afgørende situationer. Situationer, hvor du bør gå ind og påvirke kulturen, samarbejdet og relationerne. Situationer, hvor du bør gå ind og tale om god kvalitet, standarder og adfærd. Og det er hér, hvor du ubevidst kan komme til at vende ryggen til, fordi du helst vil undgå det følelsesmæssige ubehag, som det medfører at gå ind i situationen.

I stedet beskæftiger du dig med ad hoc og akutte praktiske løsninger på driftsmæssige udfordringer. Dette er trods alt noget nemmere og mere synligt, men med det til følge, at organisationen efterlades uden overblik, i kaos og uden retning. For hvor vil du hen? Hvad er din vision? Hvad er den gode standard? Hvad er god adfærd her hos os?



Fællesnævneren for ovenstående er frygten for det følelsesmæssige ubehag, som mange ledelsessituationer naturligt udløser. Så vi undgår ubevidst situationerne for på den måde at undgå det følelsesmæssige ubehag, som det ville udløse at gå ind i dem.

Så hvordan får vi udviklet vores mod til at gå ind i de ledelsesopgaver, som nok skaber den allerstørste værdi for ens arbejdsplads?

Sårbarhedsmod

Kuren er sjovt nok at gå ind i frygten. Man kan aldrig forlade et sted, man endnu ikke er ankommet til. Det handler meget om at kunne tåle at stå i ens sårbarhed. Sårbarhed er det naturlige ubehag, der opstår, når man står i en situation, der er usikker, og hvor man er følelsesmæssigt eksponeret og ikke kan kontrollere situationen. Og det er lige præcis dét, som mange af de svære ledelsesopgaver handler om.

Men mange ledere slår sig på ordet sårbarhed, for sårbar er vel at være skrøbelig og svag? Ikke i min optik. Og derfor har jeg opfundet begrebet sårbarhedsmod for på den måde at tydeliggøre, at sårbarhed, sådan som jeg arbejder med det her, ikke handler om skrøbelighed. Det handler derimod om at være modig nok til stå i ubehag, når man er følelsesmæssigt eksponeret, og at man på trods af dette følelsesmæssige ubehag gør det rigtige. Netop dét, som situationen kalder på.

Mod handler ikke om fraværet af frygt. Agerer du i en situation, som ikke indebærer frygt og ubehag for dig, var du ikke modig. For så krævede situationen ikke, at du skulle håndtere din frygt. Sårbarhed er at turde stille sig i og blive stående i det følelsesmæssige ubehag, som en situation udløser hos dig og agere på måder, som situationen kræver. Feks. at du håndterer en konflikt, beder om hjælp, fortæller hvis noget er svært osv.

Sårbarheden er desuden åbenheden om, at du også oplever frygt, usikkerhed, tvivl og fejl. Og på denne måde er du med til at skabe en læringskultur i din organisation. I det omfang, du krampagtigt forsøger at fastholde din usår-

lige facade, vil du skabe en præstationskultur, hvor dine lederkolleger og dine medarbejdere bliver fanget i samme spil. Det vil sige, at de tør heller ikke bede om hjælp, dele deres tvivl, give feedback eller udfordre status quo. Formår du omvendt at træde frem, som det hele menneske, du er, og komme med alle de styrker og svagheder, som du har, da vil dine omgivelser typisk øge respekten for dig og opfatte dig som et mere autentisk menneske.

Det frygtløse lederteam

Men mod er ikke bare et individuelt iboende fænomen. Mod er også et kulturelt fænomen. Konkret viser vores erfaringer og undersøgelser, at jo mere ledere oplever at være medlem i et velfungerende lederteam, i jo højere udstrækning vil de også føle sig modige nok til at være i stand til at gå ud og tage fat om organisationens væsentligste udfordringer. Og dét er jo faktisk en afgørende ledelsesopgave. Netop at gå ud og tage fat i de væsentligste udfordringer, som viser sig.

Men lederteam har en risiko for at udvikle nogle frygtssomme dynamikker, som præger den enkeltes mod eller mangel på samme. Hvis tilliden er lav, og samhørigheden er udfordret, hvilket typisk ses i adfærd i form af usårlighed, da vil lederteamet være præget af en lav grad af psykologisk sikkerhed. Psykologisk sikkerhed i et team handler om, at man som medlem netop kan dele sine tvivl, usikkerheder og sine svagheder. At man tør bede om hjælp, give feedback og udfordre status quo uden frygt for, at andre ser skævt til en, eller at andre oplever, at man er inkompetent og dum. At man kan sige sin mening højt uden frygt for, at man skal føle sig forkert.

Hvis lederteamet er præget af manglende psykologisk sikkerhed, vil det typisk også være præget af en præstationskultur frem for en læringskultur. Det vil sige en kultur, hvor man er mere optaget af at se godt ud end at lære og udvikle sig. Når dette er tilfældet, vil tilbøjeligheden til at gå sundt ind i konflikter også være langt lavere.

Et tegn på dette er, når teamet udviser en kunstig harmoni præget af, at man på overfladen ser ud

til at have en god stemning med hinanden, men hvor der under neden ligger mange konflikter skubbet ind under gulvtæppet. Dette betyder igen, at man ikke er stærke nok til sammen at holde hinanden ansvarlige, og i sidste ende bliver man optaget af sin egen afdeling og silo frem for at kæmpe for helheden.



Det modige lederteam hviler derimod på en kerne af høj psykologisk sikkerhed, hvor det er naturligt at være sårbare sammen. Forbundenheden til hinanden er stærk, og man føler en stærk samhørighed. Man har tillid til hinanden og ved, at man dybest set vil hinanden det godt.

Dette betyder også, at åbenheden over for feedback er langt større. Dette skyldes, at man ved, at feedback kommer fra et hjælpsomt sted, og at det i sidste ende handler om at øge kvaliteten af ledelse og løsningen af kerneopgaven. Når lederteamet hviler på denne kerne af psykologisk sikkerhed, tillid og forbundenhed, vil modet til at gå sammen ind i konflikter, samt give ærlig feedback frem for at skjule sine tanker og oplevelser fra hinanden, være langt stærkere.

Det betyder altså, at lederteamet i langt højere grad vil være præget af en læringskultur, hvor man er mere optaget af at lære og udvikle sig frem for at se godt ud. Og når lederteamet kan dette, vil det også være meget nemmere at tage fælles ansvar for de udfordringer, som de enkelte teammedlemmer oplever. Som førnævnt vil det således øge sandsynligheden for, at det enkelte teammedlem udviser et langt større individuelt mod til at gå ud og håndtere de ledelsesudfordringer, som enhver leder altid ville rende ind i.

Den frygtløse leder i det frygtløse lederteam oplever således ikke fraværet af frygt, men har derimod modet til at gå ind i frygten og vise sin sårbarhed.

Henriksen, M. & Lundby, T. (2016).

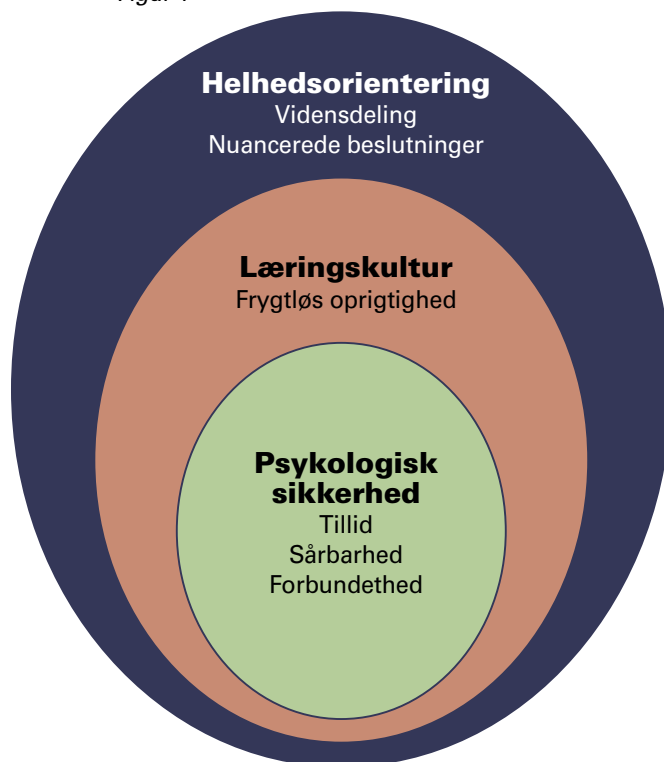
Frygtløs Ledelse. Dansk Psykologisk Forlag.

Henriksen, M. & Lundby, T. (2018).

Det frygtløse lederteam. Dansk Psykologisk Forlag.

I kan reflektere som lederteam ud fra følgende modeller på hhv. Det frygtsomme lederteam vs. Det modige lederteam (adapteret fra bogen "Det frygtløse lederteam" af Morten Novrup Henriksen & Thomas Lundby, 2018).

Figur 1



Figur 2

