

Frygtløs ledelse – the missing link i kløften mellem lederuddannelse og praksis

Ledelse & organisation Af [Morten Novrup Henriksen](#)

Vi tror, at ledere er selvsikre, at de har svaret, og at de er ambitiøse og handlekraftige. Men åbner man øjnene bare en anelse, er det tydeligt for de fleste, at mange ledere er for passive og reaktive. Og det er ikke fordi, at de ikke ved, hvad de skal. Aldrig har der eksisteret så mange lederudviklingsprogrammer og lederuddannelser. Ledere i hobetal valgfarter til masteruddannelser og diplomuddannelser. Aldrig har ledere vidst så meget om ledelse og ledelsesteorier. Men hvorfor tager mange ledere så ikke fat om dårlig adfærd og konflikter? Slår ikke ned på dårlig kvalitet? Siger ikke deres mening i ledergruppen? Sætter retning og er visionære?

Der eksisterer en kløft mellem viden og handling. En stor kløft. Problemet er ofte ikke teoretisk, men praktisk. Ledere ved nok om ledelse, men de handler ofte ikke på deres viden. De ved godt, hvad der bør gøres i en given situation, men er ikke villige til at stå i det ubehag og den usikkerhed, der er forbundet med at handle på den.

"Aldrig har ledere vidst så meget om ledelse og ledelsesteorier. Men hvorfor tager mange ledere så ikke fat om dårlig adfærd og konflikter? Slår ikke ned på dårlig kvalitet?"

Arbejdspladserne jagter de gode lederuddannelser og opfordrer lederne til at komme igennem disse uddannelser. Men ledere vender mange gange tilbage til deres jobs og gør mere eller mindre det, de altid har gjort. I vores mangeårige erhvervspsykologiske praksis er det blevet tydeligt, at frygt er en stor del af svaret på kløften. Når ledere 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 gøre det. Frygten afholder ledere fra at stå frem og tage ansvar. Tage ansvar for at sætte retning og fra at bremse adfærd, der smadrer kulturen.

Hvad holder lederne tilbage?

Og hvad er det så, ledere frygter? Ledere frygter at være upopulære. De frygter, at medarbejderne taler bag deres ryg og ikke bryder sig om dem. Når de går forbi frokoststuen, og stemmerne sænker sig, så krymper de sammen. Når de ikke kan give medarbejderne de kurser eller opgaver, de ønsker, fordi det ikke hænger sammen med strategien, så føler de, at de forbryder sig mod medarbejderen.

Ledere frygter at fremstå magtsyge og tromlende. I tidens ånd skal ledere skal jo være involverende, motiverende, engagerende coachende og tillidsfulde. De bliver skaffedyr af medarbejderes behov. Og det forhindrer dem i at sætte retning, gå foran, stille

krav og sætte sig selv i spil. Resultatet er organisationer uden retning, fuld af rod og præget af kræfter, der trækker i mange forskellige retninger.

"Ledere frygter at fremstå magtsyge og tromlende. I tidens ånd skal ledere skal jo være involverende, motiverende, engagerende coachende og tillidsfulde. De bliver skaffedyr af medarbejderes behov"

Som leder tror du måske, at travlhed er frelsen. Hvis bare du løber ned af gangene og suser fra det ene møde til det andet, fuldstændig uforberedt, så er du kompetent. Svaret er nej! Du mister overblik. Det er en katastrofe.

Frygt gør dig dum. Frygt spænder ben for, at du gør det, du godt ved, du bør gøre. Og 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.

Få styr på frygten og gå ind i konflikterne

Håndtér din frygt. Gå ind i konflikterne. Brems op og vurdér, hvor din afdeling og organisation er. Hvor dine medarbejdere er. Og hvad din dømmekraft fortæller dig. Og sæt så dig selv i spil som leder. Du er ansat til at bedrive ledelse. Ikke til at gemme dig bag din frygt. Sådan kommer du i gang:

1. **Brug aktionslæring til at træne dit mod.** Gennemgå din kalender, og forbered dig på 4-5 steder hver uge, hvor du vil have særligt fokus på træning af dit mod.
2. **Selverkendelse er afgørende.** For at styrke denne kan du bruge en logbog. Lav en venstre-højre kolonneføring, hvor du i venstre side skriver dine oplevelser af, hvad der skete i konkrete interaktioner. I højre side skriver du dine følelser. Du vil blive overrasket over at læse om dine følelser, når du kigger tilbage efter nogle uger.
3. **Opsøg feedback, så du kan overvinde dine blinde pletter.** Bed konkrete medarbejdere, eller lederkolleger observere din adfærd og give dig feedback på, hvordan din adfærd påvirker situationen. Denne metode kan hjælpe dig til at få øje på dine krumspring og din undgåelsesadfærd, så du lærer at forstå, hvilke effekter de har for din organisation

.....

Morten Novrup Henriksen har sammen med Thomas Lundby skrevet bogen "Frygtløs ledelse. Håndtér din frygt, og styrk din autencitet", der udkommer på Dansk Psykologisk Forlag den 20 juni. [Læs her et uddrag fra bogen.](#)