

# Leder – elsker du din medarbejder



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Morten Novrup Henriksen

1. mar. 2019

Hvorfor er det så skræmmende at lukke følelser og kærlighed ind på arbejdspladsen? Fordi det ikke hører til i en "professionel kontekst". Fordi det besværliggør vores arbejde, eller gør os mindre effektive? Det er en myte og et massivt selvbedrag at vi ikke har tid til at tage os af relationer og følelser. Vi bliver bedt om at dukke om som gode små robotter. Jeg mener at en kultur, som opfordrer os til at efterlade følelserne ved døren, er en defensiv reaktion på utilfredshed.

I november 2018 kommer forskere, ledelseskonsulenter og pressen på barrikaderne, da Morten Albæk til Djøf udtaler at han flere gange har sagt til sine medarbejdere at han elsker dem.

Kritikken lyder fra mange sider, og der er nærmest en rørende enighed om at det da selvfølgelig er at gå alt for vidt.

## RELATERET INDHOLD



Foto:

## FAKTA

**Morten Novrup Henriksen**  
 Direktør og stifter  
 Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i

Noget af kritikken går på at Morten Albæks projekt er endnu en snu metode til at få sine medarbejdere til at yde mere. Jeg er uenig. Og hvis man faktisk gør sig ulejligheden at læse Mortens bog, tror jeg man vil kunne forstå at hans projekt er et andet. Ja, han skriver om at meningsfuldhed faktisk skaber organisatoriske resultater. Men skriver han at det er derfor at man skal skabe meningsfuldhed? Nej. Hans tilgang handler om at vi som mennesker har ét liv, og hvorfor i alverden skal vi så bruge halvdelen af vores vågne timer på noget, vores job, som vi ikke oplever giver os mening og kærlighed? (han taler ikke om romantisk kærlighed, men platonisk). Morten Albæks pointe er ikke at vi skal arbejde mere, men at vi skal opleve meningsfuldhed mens vi er på job. Og at vi ikke skal afholde os fra at dyrke meningsfuldhed med undskyldningen at det koster for meget tid og for mange ressourcer.

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.

---

Vi mennesker har brug for kærlighed og intimitet. Hvorfor skal vi nøjes med at opleve dette i nogle særlige stunder i vores privatliv, og slet ikke forvente af os selv og hinanden at tanke næring på disse eksistentielle områder på vores job? Fordi vi er bange? Bange for hvad? For at vi så skal arbejde hårdere, fordi vi føler større forpligtelse overfor hinanden? Men forpligtelse overfor hinanden handler jo ikke kun om forpligtelse ift. mål, fælles opgaver og resultater. Nej, det handler netop om forpligtelse over hinanden.

I vores vestlige kultur, har vi svært ved at være sårbare overfor hinanden. Sårbarhed opfattes som svaghed. Så vi pakker vores usikkerheder væk. Men dermed fjerner vi grundlaget for forbundethed og tillid. Sårbarhed, at vi tør dele vores usikkerheder, tvivl, svagheder og fejl, fører til langt dybere og mere tillidsfulde relationer. Tillid medfører på sin side 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 ens liv og 40 procent mindre udbrændthed (Zak, 2017. Metaanalyse).

Forskerne Emma Seppala og Marissa King fra Stanford og Yale (Seppala & King 2017) fortæller os at har man dybe relationer hvor man kan dele ting med hinanden, støtte og udfordre hinanden, er man mere glad og mere sund end hvis man ikke har, og man er syv gange mere tilbøjelig til at være engageret i sit job. Arbejdspladser hvor man har disse relationer har også højere produktivitet, fastholdelse af gode medarbejdere og jobtilfredshed.

DET ER IKKE ET ENTEN ELLER. Sårbarhed, tillid og dybe relationer går hånd i hånd med organisatoriske resultater. Vi kan tillade os at skabe dybe relationer og kærlighed ud fra intentionen om at skabe organisationer og mennesker i trivsel. Men uden at frygte at vores arbejdspladser lider på resultaterne.

## Men så kan jeg jo ikke tage den svære samtale!

Én af kritikkerne på at give plads til intimitet og kærlighed, er at det spænder ben for at lederne kan udøve professionel ledelse. De kan ikke tage den svære samtale. I teorien giver dette rigtig god mening. Man har en tæt relation, og pludselig sidder man der i en svær

samtale, og skal tale med medarbejderen om at kvaliteten ikke er god nok, eller at medarbejderen har udvist en adfærd som var uhensigtsmæssig. Men min erfaring er at dette mest er i teorien. Men vel at mærke i en teori der hviler på en falsk præmis! Nemlig præmissen at ledelse skal være komfortabelt. Rart. Vi skal opretholde en professionel distance, så vi mere komfortabelt kan sige nogle svære ting til vores medarbejdere. Men come on! Det er ligesom hvis vi i vores parforhold opretholder en distance fordi vi er bange for at blive såret. Vi afholder os måske fra at sige til vores partner at vi elsker vedkommende, for hvad nu hvis han/hun ikke siger det samme tilbage.

I min virksomhed, IMPAQ, dyrker vi sårbarhed, tillid og dybe relationer. Forbundethed og (platonisk) kærlighed. Og det har aldrig forhindret mig i at tage en nødvendig samtale med en medarbejder. For jeg har accepteret grundpræmissen at relationer, og herunder ledelse, nogle gange gør mig sårbar. Gør mig usikker. Gør mig i tvivl. Gør mig bange. Men jeg ved også at hvis jeg tør tumle med denne sårbarhed og er villig til at føle alle de følelser som følger med, og ikke forsøger at undgå dem, så kan jeg gå ind i alt det jeg bør gå ind i. Så udvikler jeg mit mod til dette. Og ledelse, og relationer i øvrigt, kræver mod (Henriksen & Lundby 2016). Og jeg er sikker på at en medarbejder kan modtage et tydeligt budskab fra sin leder, på en mindst lige så relevant måde, som hvis lederen var "professionel" og distanceret. Og jeg er faktisk også ret sikker på at medarbejderen tager dit budskab mindst lige så alvorligt, hvis de i øvrigt har en dyb og ærlig relation til dig. Du kan med andre ord som leder sagtens være tydelig og stille krav, samtidig med at du holder af din medarbejder.

#### **Kilder:**

- Henriksen & Lundby (2016). Frygtløs ledelse. Håndtér din frygt, og styrk din autenticitet. Dansk Psykologisk Forlag.
- Seppala, E. & King, M. (2017). Having Work Friends Can Be Tricky, but It's Worth It. HBR.
- Zak, P.J. (2017). The Neuroscience of Trust. HBR