

Insights

HR og ledelse

Arkiv

HR-jura

Podcast - HR in Business

Rapporter

Branchenyt



Morten Novrup Henriksen



03.12.2020

Lederen på briksen

Af Morten Novrup Henriksen

Medarbejdere vil have autentiske ledere. Ikke kloner af ledelsesopskrifter. Ikke bake-off fra de mange biografier under juletræet, som alle prøver at efterligne. Ikke et menneske der forfremmes til mellemleder for første gang, og pludselig kommer i helt nyt tøj og ændrer adfærd fundamentalt. Der besjæles af sin nye rolle. Men ægte mennesker, som tør vise sig selv. Som VIL noget. Har noget på hjerte. Som tør stå op for noget. Ledere som er hele mennesker.

Men skal vi så bare rende rundt og være os selv hele tiden, siger kritikerne? Skal vi bare råbe ad folk, når vi er vrede? Skal jeg altid bare styre folk, fordi det er min præference? Skal jeg bare være omsorgsfuld altid, fordi jeg har et "omsorgsgen".

Nej, selvfølgelig skal vi ikke det. Autentiske ledere, som er hele mennesker skal også tilpasse deres adfærd til det, som opgaven og situationen kalder på. Men autentiske ledere hviler i sig selv på en måde som gør at de ikke bare tilpasser sig, ikke bare er fleksible, og gode til "situationsbestemt ledelse". De er fleksible, men er samtidig sig selv. De har ikke en maske på. De er sig selv på en kompetent og reflekteret måde. Men de magter at handle i overensstemmelse med deres "sande selv". I overensstemmelse med det de tror på, deres værdier.

Den gængse diskussion om autenticitet hos ledere er for overfladisk. Den fokuserer for ensidigt på adfærd. Autenticitet handler om noget meget mere grundlæggende. Om ens personlighed og personlige baggrund. Den passionerede leder, der bliver frustreret og råber ad folk, er muligvis autentisk på det adfærdsmæssige niveau – følelserne skjules ikke. Man ved hvad vedkommende vil og står for. Men det gør ikke nødvendigvis lederen effektiv – det får ikke nødvendigvis folk til at give følgeskab. Ikke hvis man oplever at blive tromlet og ydmyget. Ikke at bruge alle sine ressourcer på at skjule sine følelser er ikke nok for at være autentisk på en god måde. Man skal forvalte sig selv, sine erfaringer og sine følelser på nogle kompetente måder, som ikke bare er at udleve dem. For at forstå dette skal vi "dybere ind i sindet" (nogle husker den lille gumbas).

Lederens rygsæk

Som erhvervspsykolog gennem 15 år, er det slående at være vidne til hvor meget ens rygsæk som leder, på godt og ondt, påvirker ens ledelse. Og hvor meget det kan betyde at få fat i ens rygsæk og være undersøgende på den.

Klinisk-psykologisk forskning (se fx De Vries (2006)) viser hvordan den måde vi bliver mødt på som mennesker i vores opvækst, påvirker vores kapacitet til at hvile i os selv og reagere sundt på de udfordringer vi møder som leder og menneske. Mange af os er ikke blevet mødt særlig rummeligt og empatisk, når vi har været vrede, frustrerede og kede af det som børn. Vi er blevet bedt om at "styre os, dæmpe os, tage os sammen, være modne, slappe af, være en stor pige/dreng" osv. Og vi har skullet opføre os på helt særlige måder for at opnå den kærlighed og accept, som alle mennesker naturligt har behov for.

Effekten er at vi i vores opvækst er blevet for gode til at tilpasse os. Vi tager en maske på for at beskytte os mod ubehagelige følelser af afvisning og eksklusion. Og vi bliver så vant med at bruge denne maske, at den lige pludselig bliver til en jernmaske og gror fast. Vi bruger masken som en beskyttelse helt automatisk og ubevidst. Vi erkender ikke den beskyttende strategi der ligger bag. Vi har helt glemt hvem vi er og hvad vi står for. Vi agerer ikke ud fra hvem vi er, vores værdier og principper, men ud fra hvad vi tror omgivelserne ønsker fra os. Og vi tager et skjold på, som skal beskytte os mod den sårbarhed som alle mennesker har. Og dér "forsvinder" vi som menneske. Vi er ikke autentiske. Og vi har udviklet hvad Donald Winnicott, en berømt britisk psykiater, kaldte for et "falsk selv". Vi bruger kræfter på at skjule dele af os selv, skjule vores svagheder, usikkerheder, fejl, ønsker, behov, frustrationer, vrede osv. Når der på den måde ikke er kongruens mellem ens indre og ydre scene, har man dels selv svært ved at være passioneret og ægte, og man vil have svært ved at skabe gode relationer. Og dermed selvfølgelig have svært ved at være en god leder. Når ikke-autentiske ledere lykkes i deres karrierer, og det kan de ofte på den korte bane fordi de er tilpasningsdygtige, de adopterer bare organisationernes normer og forventninger, så vil de med tiden opleve sig mere og mere tomme. Deres ægte selv lurer derinde et sted, med et fremmedgjort. Angsten lurer om hjørnet, og langsomt begynder omgivelserne at mærke at der ingen dybde og autenticitet er, og at de er vidne til et spil.

Ledere der ikke er blevet mødt på psykologisk sunde måder i sin opvækst, har taget nogle ubevidste normer med sig i livet om hvordan man skal agere for at blive inkluderet og elsket. Og disse ubevidste strategier tages med i voksenalivet og ledergerningen. Mange bureaukratiske og simplificerede beslutninger tager netop afsæt i en socialiseret frygtbaseret tænkning. Lederne er omvandrende uforløste historier.

Den autentiske leder

Den autentiske leder, der er i kontakt med sig selv og sine følelser lever et mere balanceret, grounded, tilgivende, empatisk liv. De har nemmere ved at være åbne og sårbare og vise dele af sig selv og på den måde skabe dybere relationer. De har selvbevidsthed om deres følelser, værdier og betydningen af deres fortid, på deres nutidige relationer. Egenskaber som betyder mere og mere i nutidens arbejdsliv, hvor de fleste mennesker er motiveret ikke kun af penge, men af at leve et meningsfuldt liv med gode relationer. Den relationelle kvalitet er afgørende. Autentiske ledere er empatiske og ved hvor meget det betyder for mennesker, fordi de selv er i kontakt med det hos sig selv, at føle sig betydningsfulde, kompetente og afholdte. Autentiske ledere er i kontakt med egne psykologiske behov, og betydningen af disse, og har derfor langt nemmere ved at skabe bæredygtige organisationer med fokus på mening, relationer og balance. Ligesom forskningen (Bosch, R., & Taris, T. W. (2014)) viser at autentiske mennesker generelt lever et mere selvstændigt liv, et liv hvor de udfolder deres potentiale, et liv hvor man har nemmere ved kontakt og relation til andre mennesker og hvor man oplever en større meningsfuldhed. I en ledelseskontekst: Autentisk ledelse er positivt korreleret med positive følelser, positiv stemning og i sidste ende teamperformance. Mennesker som ikke har samme autenticitet oplever fremmedgørelse og angst. Denne angst kan så komme uheldigt i spil overfor medarbejdere og lederkolleger, hvor man enten angriber eller trækker sig for at undgå at føle ydmygelse, afvisning eller at blive ignoreret.

Tag fx "Lise". Lise er uddannelsesleder på et gymnasium. Lise er første akademiker i familien, og hendes forældre havde tidligt store forventninger til Lise. Og de havde meget høje standarder ift. omhyggelighed, ordentlighed og umage. Da Lise starter i coaching, er det fordi hun oplever at være udfordret i mange situationer i jobbet. Rektor, Lises chef, er begyndt at bede Lise følge op på flere medarbejdere, og i det hele taget begyndt at delegere flere opgaver til Lise. Dette oplever Lise som et stort ubehag. Lise oplever også et pres fra flere lærere. De efterspørger mere frihed og mindre kontrol. Lise reagerer ved at trække sig, eller forsvare sig. I coachingen har hun masser af gode forklaringer på hendes adfærd. Et stykke inde i samtalen kommer Lise i kontakt med, at når rektor delegerer og når lærerne ønsker mindre kontrol, så rammes hun af en følelse af utilstrækkelighed og en frygt for at blive "afsløret" – at hun opleves inkompetent og at det er dybt ydmygende. Når hun rammes af denne følelse, trækker hun sig som sagt, eller angriber, men det er følelsen af ydmygelse der ligger under ift. rektor. På lærerdelen er det frygten for at være ekskluderet der rumsterer. Lise har gennem det seneste halve år fået det tiltagende sværere, og har skabt et virkelig uheldigt adfærdsmønster, der påvirker hendes relationer meget negativt.

Lise er før samtalen ikke i en erkendelsesmæssig kontakt med den følelse hun rammes af – utilstrækkeligheden. Eller i kontakt med den historie der har skabt disse følelser og disse reaktioner. At hun, hvis hun ikke var ordentlig, omhyggelig og gjorde sig umage, mistede sine forældres anerkendelse. Så når rektor delegerer, oplever hun det som en kritik af hendes omhyggelighed. Hvorfor havde jeg ikke selv set det? Selv håndteret det? Det handler ikke om rektors delegering. Men om hendes rygsæk. I løbet af to timer for Lise kontakt til sin historie, hendes følelser og hendes adfærd. Og hun får lagt en plan for hvordan hun kan stå bedre i de følelser som rektors og lærernes adfærd sætter i gang hos hende. Og hvordan hun kan skru mere op for sin åbenhed omkring hendes følelser, fremfor at agere følelsen ud i uhensigtsmæssig adfærd. Ved næste coaching har Lise haft en vedkommende snak med rektor, som kunne vise sin dybe anerkendelse af Lises ledelse, og samtidig støtte hende i at arbejde med udvikling af sit personlige lederskab i samspillet med lærerne, så Lise ikke skubber lærerne væk og får aktiveret deres rygsække på uheldige måder.

De tilgængelige ledelsesidentiteter

Udover ens rygsæk som menneske, har vi som ledere et andet pres. Vi omgives konstant af diskurser om god ledelse. Og vi sættes på "identitetsarbejde", hvor vi på en måde spejler os i og forholder os til de mange diskursive sociale identiteter. Lederen som hviler i sig selv, kan godt forholde sig reflekteret til disse sociale identiteter der konstant stilles til rådighed, og lade sig inspirere. Lederen der ikke på samme måde hviler i sig selv, og lever et "falsk selv", vil være mere tilbøjelig til dels at opleve angst: "åh sådan er jeg slet ikke, jeg er en dårlig leder", dels at forsøge at tilkæmpe sig den identitet som man er blevet præsenteret for, hvilket igen bare fremmedgør én yderligere. Kombinationen af diskurserne om "den stærke leder" og en mere ureflekteret og skrøbelig rygsæk, er en farlig cocktail.

Den stærke rygrad

En leder skal have en stærk rygrad siger man. Det er en person som viser fasthed i karakter. Men det kan have et sundt og et usundt udgangspunkt, som bliver afgørende for om den stærke rygrad er en hjælp eller ikke. Igen, ligesom med autenticitet generelt, handler det om måden man forvalter sig på. Lederen der gennem sin opvækst ikke er blevet mødt, set og hørt i fællesskabet, men snarere ignoreret, som måske ikke er blevet støttet og skubbet de rigtige steder, og som er blevet mødt med kulde eller manglende forståelse når man har åbnet sig, kan fx udvikle en hårdhed, som er usund for lederen selv og destruktiv for omgivelserne. En sådan leder kan opleves at have en stærk rygrad men det hviler på et usundt og skrøbeligt grundlag. Det er for eksempel lederen der fremmer perfektionisme frem for empati og læringskultur. Hvor udmattelse belønnes som et statussymbol frem for at modellere bæredygtighed og læring og leg ind i arbejdet. Lederen der vil kæmpe for at have ret og have svar frem for at være lærende og nysgerrig (Brown 2018).

Det handler, med et udtryk lånt fra Brene Brown, om at have en "strong back and soft front". Man skal hvile i sig selv og kunne tåle sin sårbarhed (strong back), men ikke gøre sig hård. Ens "front" skal være blid, være åben. Man skal være empatisk, lyttende og menneskelig.

Hvad så?

Er det store krav at stille til en leder? JA! Sørme er det det. Men lige nu er standarden skræmmende lav. I de fleste professioner, alt lige fra håndværk til ingeniører, lærere, psykologer, læger osv. kræves en mangeårig uddannelse. Men en leder kan vade direkte ind fra gaden! Selvom ledelse er et vanvittigt svært og etisk foretagende. Din adfærd som leder, skaber langvarige spor i andre mennesker. Og din adfærd er i den grad påvirket af din egen historie som menneske.

Vi ved fra forskning i klinisk psykologi, autenticitet, emotionel intelligens, sociologisk forskning i lederidentitet mv., at kongruens og autenticitet er afgørende. Vi kan også se i forskellige undersøgelser at medarbejdere drømmer om gode ledere, der tør være autentiske på nogle ansvarlige måder. Vi kan se at engagementet på arbejdspladser er meget lavt (13% ifølge Gallup). Alt for mange medarbejdere rapporterer at have været udsat for dårlig ledelse. Og jeg tror simpelthen ikke på at alle de værktøjsorienterede og teoretiske lederkurser, som pumper ud, er vejen frem. Vi skal længere ind.

Skal lederen så gå i psykoanalyse i 10 år og gennemvende sin barndom? I hvert fald skal ledere tage deres rygsække mere alvorligt. Der findes heldigvis andre og mere kortvarige indsatser, både i det terapeutiske felt, i coaching og i ledertræning. Jeg arbejder med coaching af møde ledere, som bruger coachingrummet til at være undersøgende på de løbende udfordringer de støder ind i, og hvor det ikke bare handler om selve udfordringen, men også om hvorfor det er en udfordring for lige præcis denne leder. Når en leder oplever en medarbejder der accelererer i sin udvikling og begynder at tage rigtig meget ansvar, og at lederen føler sig truet af dette, så arbejder vi ikke bare med hvordan lederen kan håndtere denne medarbejder. Så arbejder vi med hvorfor denne frygt opstår, hvor den stammer fra, og hvordan lederen kan forvalte sin rygsæk på måder hvor han/hun kan styrke medarbejderens bidrag uden at føle sig truet.

Det handler således ikke bare om at være sig selv, men om at kunne forvalte sig selv og sin rygsæk på en ansvarlig måde. En måde, hvor man ikke ubevidst styres af sin rygsæk og udlever den, men hvor man er selvbevidst nok til at kunne skelne situationer og relationer fra hinanden. Når en medarbejder stiller kritiske spørgsmål til en proces jeg har fremlagt, og jeg kan mærke at jeg bliver overordentlig frustreret og har lyst til at sætte vedkommende på plads, så kan jeg reflektere over, hvordan min vrede kan være et udtryk for den evige kritik min mor altid overøsedede mig med, hver gang jeg ikke levede op til hendes standarder. Det handler ikke om medarbejderen, det handler om mig. Jeg begynder ikke at råbe, men i dette tilfælde siger jeg: "Jeg ser måske lidt irriteret ud lige nu, det beklager jeg. Jeg har gjort mig umage med denne proces, og jeg skal lige åbne mit sind for kritik. Vi holder lige 5 min, og så er jeg klar!" Lederen råber ikke. Men trækker sig heller ikke, for det ville være ikke-autentisk og alle vil kunne mærke at der er noget helt galt.

Som forsker Brené Brown siger: Når vi har modet til at gå ind i og eje vores historie/rygsæk, så får vi muligheden for selv at skrive slutningen. Når ikke man ejer sine historier om fiasko, nederlag og smerte, så ejer de én i stedet.

Og når de ejer én, er risikoen for ubevidst magtmissbrug overhængende. En leders følelser og adfærd påvirker en arbejdsplads enormt. Dette har forskningen i emotionel intelligens fx til rigelighed påvist.

Først menneske, så leder.

Kilder:

<https://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Brown, B. (2018). Dare to lead. Ebury Publishing.

De Vries, M. K. (2006). The leader on the couch. A clinical approach to changing people and organizations. Jossey-Bass.

Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work, *Journal of Happiness Studies*, 15, 1-18.

Tilmeld dig nyhedsbrevet HR&NU

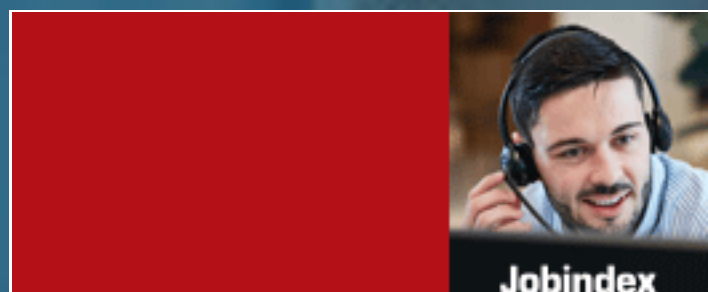
Navn

E-mail

TILMELD

Accepter betingelser

Afmeld



Medieinfo | Kontakt | Brug af cookies

Følg os



Online - Chat med os