

Livsfarlig selvledelse



Foto: Colourbox

LEDELSE & ORGANISATION | Af Morten Novrup Henriksen

11. okt. 2019

Antallet af ledere, der føler sig stressede og tyndslidte, er stort. Et omfattende forskningsprojekt (Hougaard & Carter 2018) viser at ledere har gevaldig svært ved at fokusere og løse deres opgaver. 73 pct. af de adspurgte ledere i forskningen føler sig ikke-mindfuld det meste af tiden, 96 pct. af adspurgte ledere vil gerne være mere mindful. 67 pct. af adspurgte ledere beskriver deres sind som overfyldt, og som resultat mislykkes 65 pct. ofte i at gennemføre deres opgaver. De største kilder til forstyrrelse er ifølge forskningen: krav fra andre mennesker (26 pct.); konkurrerende prioriteter (25 pct.); generelle forstyrrelser (13 pct.); og for stor en arbejdsbyrde (12 pct.). Ledere bliver alt for reaktive og glemmer at lede sig selv.

Livsfarlig selvledelse – den stressede leder

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen
Direktør og stifter
Impaq

Morten er uddannet
psykolog og er
specialistgodkendt i

Al ledelse starter med selvledelse. Dette er i mine øjne én af de mest oversete virkeligheder i litteratur om ledelse. Ledelseslitteraturen fokuserer meget på hvordan man som leder sætter retning, er strategisk, operationel, hvordan man tager den svære samtale osv. osv. Alt sammen noget lederne arbejder med ift. ledelse af organisationen og medarbejderne. Og det er fint. Men hvis ikke ledere formår at lede sig selv, så hviler al denne ledelse på et ureflekteret, men også meget styrende grundlag. Når dette sker, er det mere lederes psykologiske rygsæk og de heraf afledte behov og motiver, der styrer lederens ledelse end det er deres mere velovervejede og selvbevidste tilgang til deres ledelsesopgaver. Og det betyder desuden i praksis også ofte at lederne ikke leder sig selv med compassion, men pisker sig selv rundt i et destruktivt hamsterhjul. Ledere er ved at

omkomme af stress og udmattelse. Og det er en katastrofe, både ift. lederne selv og ift. deres organisationer. Vi oplever i alt for stor udstrækning ledere der bedriver rov på sig selv, og sine ressourcer. På den måde bliver man en dårligere og dårligere leder og menneske. Og det påvirker de organisationer de leder, fordi lederens følelser, og herunder stress, påvirker omgivelserne. Som Daniel Goleman, én af ophavsmændene til begrebet emotionel intelligens, skriver, så kan 50-70 pct. af den måde, medarbejdere opfatter klimaet i deres virksomhed på, spores tilbage til én persons handlinger, nemlig lederens. Lederne fortæller i bedste fald medarbejderne at de skal passe på sig selv, men de glemmer at omsorgen for sig selv er primær. Og ens utroværdighed er ikke svær at gennemskue for medarbejderne, der føler at de skal knokle lige så hårdt.

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. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

Livsfarlig selvledelse skaber kaotiske organisationer

Mange har totalt mistet overblikket, og løser alt for mange opgaver selv. Vores hjerner skelner ikke mellem aktivitet og produktivitet. Dopaminen udløses, også ved aktivitet, og derfor føler vi os belønnede og effektive, selvom vi laver det forkerte. Så lederne løber rundt og slukker ildebrande og akutte sager. Eller de laver mikroledelse og *leder* derfor ikke. Leder, som i faktisk at lede gennem andre, at sætte retning, kommunikere visioner, udvikle samarbejde og teams, udvikle kultur, håndtere konflikter mm. I stedet åbner man mailprogrammet og begynder at hagle svar ud på en mailbakke der oversvømmes hurtigere end man kan nå at tømme den, og løber fra tid til anden ud og løser akutte opgaver. Man er ude af kontrol, og det ses. Man kommer ofte for sent, glemmer deadlines, glemmer at svare, er uopmærksom når man er sammen med andre og skyder skylden på andre når noget går galt. Man stopper ikke op for at få overblik, men tonser bare derudaf. Og det efterlader organisationerne i et kaotisk miljø, hvor retningen er usynlig for alle.

Én af årsagerne er at ledere har en stærk værdi om at være synlige og tilgængelige. Mange ledere har lært at det er meget fint at have en "åben dør politik". Man vil gerne være tilgængelig, nærværende og hjælpsom. Så man lader døren stå åben, og medarbejderne elsker én for det. Problemet er dog at den åbne dør også ender med at gøre os irriterede, ikke hjælpsomme og ikke nærværende. Konkret skaber den åbne dør mindst 5 uheldige forhold:

1. Du mister forbindelsen til din egen personlige ledervision. Dvs. det der gjorde at du blev leder, det du brænder for ift. borgeren/kerneopgaven.
2. Du er faktisk ikke nærværende. Dit manglende nærvær påvirker din evne til at fokusere, og det påvirker dine omgivelser.
3. Man frarøver medarbejdernes mulighed for at udvikle sig. Når de kommer med problematikker, handler det ofte også om deres faglighed, ikke din. Eksempelvis skal en lærer selv kunne håndtere problemer i klasserne. Det er deres faglighed, ikke din. Når du gladelig og stolt drøner ud ad døren og løser en konflikt i en klasse eller i borgerservice, eller hvor du nu er leder, så frarøver du vigtig læring og udvikling hos medarbejderne.
4. Du risikerer som leder kun at være i kontakt med et fåtal af medarbejdere. Dem som kommer og forstyrrer. Du overser alle dem, som af forskellige årsager ikke vil forstyrre, selvom de måtte have behovet, eller selvom DU måtte have behovet for at tale med dem.
5. Du taber overblikket over de langsigtede og afgørende strategiske mål.

Udover disse konkrete problematikker, er der henover tid en stor risiko for at vores mentale kompleksitet forværres. Hvilket må siges at være et kæmpe problem ift. at kunne navigere i den komplekse og foranderlige verden som vi er indlejret i. Vi taler ofte om hvor flertydig, kompleks, foranderlig og usikker verden er, og hvor svært det er at være leder og organisation i disse tider. Vi forsøger desperat at navigere i og håndtere den voldsomme kompleksitet. Men når vi kigger på, hvad der helt konkret sker i praksis, så er der en tendens til at man enten vender det blinde øje til, og er opgivende og bare løser de akutte sager, eller til at man forsøger at omfavne kompleksiteten. Omfavne, som i "leve med" og tåle. Karl Weick er kendt for sit begreb om workable certainty/sikker nok handlegrund, som er et udtryk for at vi ikke skal lade os handlingslamme af kompleksiteten, men sigte efter sikker nok handlegrund; hvornår vi ved nok til at kunne træffe en beslutning. Og det oplever vi er et rigtig brugbart mindset ift. modet til at træffe beslutninger, selvom man er i tvivl. Men der er ikke nogen der taler om, hvordan vi kan øge vores mentale kompleksitet, som modsvar på verdens øgede kompleksitet. Det sker i hvert fald ikke ved at stresse og overbelaste sin hjerne, som er tilfældet nu. Det sker til gengæld ved at turde skabe en udviklingskultur, hvor vi giver plads til at alle, ikke kun de få udvalgte, på daglig basis udvikler os som de mennesker vi er. Og det kræver på sin side en læringskultur, hvor man ikke skal bruge halvdelen af sin energi på at fremstå kompetent, og skjule sine fejl og usikkerheder.

Livsfarlig selvledelse skaber usunde præstationskulturer

En anden effekt af livsfarlig selvledelse, hvor du ikke forstår, eller leder dig selv, er at man fanges i nogle usunde og u hensigtsmæssige psykologiske mønstre, der dels skader dig selv, men også kulturen omkring dig. Ét eksempel på dette er at du påvirkes af de fremherskende identitetsdiskurser om den stærke leder, og derfor tror at du som leder skal være sikker, stærk, vidende, have alle svar, kunne klare alt. Måske ikke bevidst, men ubevidst indtager du denne position, som stilles til rådighed i diskursen om den stærke leder. Men ledelse er ikke en eksakt disciplin med entydige og endegyldige svar. Du oplever sikkert, hvis ellers du er i

kontakt med din krop og dine følelser, ofte tvivl, usikkerhed, frygt. Noget bilder dig derfor ind at du er svag. Dit ego bryder sig ikke om det, det vrider sig i smerte. Så du skjuler dine sårbarheder, fordi du frygter social straf; at andre synes du er inkompetent og svag.

For det første er dette uheldigt fordi du på den måde forhindrer dig i at være en modig leder. Det vender jeg tilbage til. For det andet uheldigt fordi det koster dig uanede ressourcer at skjule dine følelser, herunder dine tvivl og usikkerheder, og skjule dine fejl og dække over dine svagheder. For det tredje er det uheldigt, fordi når du skjuler din sårbarhed, er du med til at skabe en præstationskultur, hvor alle omkring dig bliver mere optaget af at se godt ud end at udvikle sig. Hvor dine ansatte og lederkolleger skjuler deres fejl og usikkerheder, hvor man ikke tør tage chancer, hvor man fanges i en usund perfektionisme. Og hvor du derfor bidrager til at nedsætte læringshastigheden.

Sårbarhedsmod

Sårbarhed er vejen til mod. Du kan ikke være modig uden at stå i sårbarhed. Når vi hører ordet sårbar, kommer vi til at forveksle det med skrøbelig. Derfor plejer jeg at kalde det "sårbarhedsmod". For sårbarhed er en almenmenneskelig følelse som opstår når vi befinder os i svære situationer som er præget af usikkerhed, risiko og følelsesmæssig eksponering, og hvor vi ikke kan kontrollere udfaldet (Brown (2018)). Det er noget vi alle oplever. 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. F.eks. at du håndterer en konflikt, beder om hjælp, fortæller hvis noget er svært osv. Og sårbarheden er desuden åbenheden om at du også oplever frygt, usikkerhed, tvivl og fejl. Og at du på denne måde er med til at skabe en læringskultur i din organisation.

Jeg har et håb om at ledere vil tage selvledelse mere alvorligt. Tage deres liv og menneskelige ressourcer mere alvorligt. Bryde med arbejdshysteriet, som dræner alle deres kræfter. Både fordi vi alle kun har dette ene liv, og fordi de ellers ikke kan tage deres ansvar i at skabe en bæredygtig kultur i deres organisationer, hvor vi kan dukke op som de hele, uperfekte og sårbare mennesker vi alle er. For at undgå at bedrive den "livsfarlige ledelse" som Christian Ørsted taler om, mener jeg det er en nødvendighed at vi som samfund ikke bare drejer den kritiske pil ledernes vej, og slår dem oveni hovedet. I stedet bør vi stå sammen om at skabe en ny og bæredygtig ledelseskultur, hvor det ikke gælder om at løbe hurtigst ned ad gangen, svare på flest mails, have flest ryg til ryg møder og have den mest åbne dør. Hvor vi ikke belønner udmattelse som et statussymbol, men hjælper hinanden til at sætte grænser, være mindful, tage pauser, og være nærværende der hvor vi er. Opskrifterne er simple, men svære. F.eks. skriver Hougaard & Carter (2018) i deres rigtig gode bog "The mind of the leader", en række gode og konkrete råd til hvordan vi holder pauser, organiserer vores arbejdshverdag, så vi kan arbejde med de opgaver der kræver koncentration mm., men der skal mod til at implementere disse tiltag. Og det starter bl.a. med at lederne tør kigge i deres rygsække, så vi kan få hånd om hvad det er for erfaringer vi har med os, og hvornår og hvordan de er styrende på gode eller mindre gode måder. Som Brene Brown (2018) skriver om i sin bog "Dare to lead": 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 modet til at kigge i sin rygsæk og øge sin selvbevidsthed øges markant, hvis vi som ledere, f.eks. i vores lederteams, tør gøre dette sammen.

Litteratur:

- Brown (2018). Dare to lead. Ebury Publishing.
- Goleman (2003). Følelsesmæssig intelligens i lederskab. Børsen.
- Hougaard & Carter (2018). The Mind of the Leader – How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results. HBR press.

Copyright © 2020 Børsen Ledelse