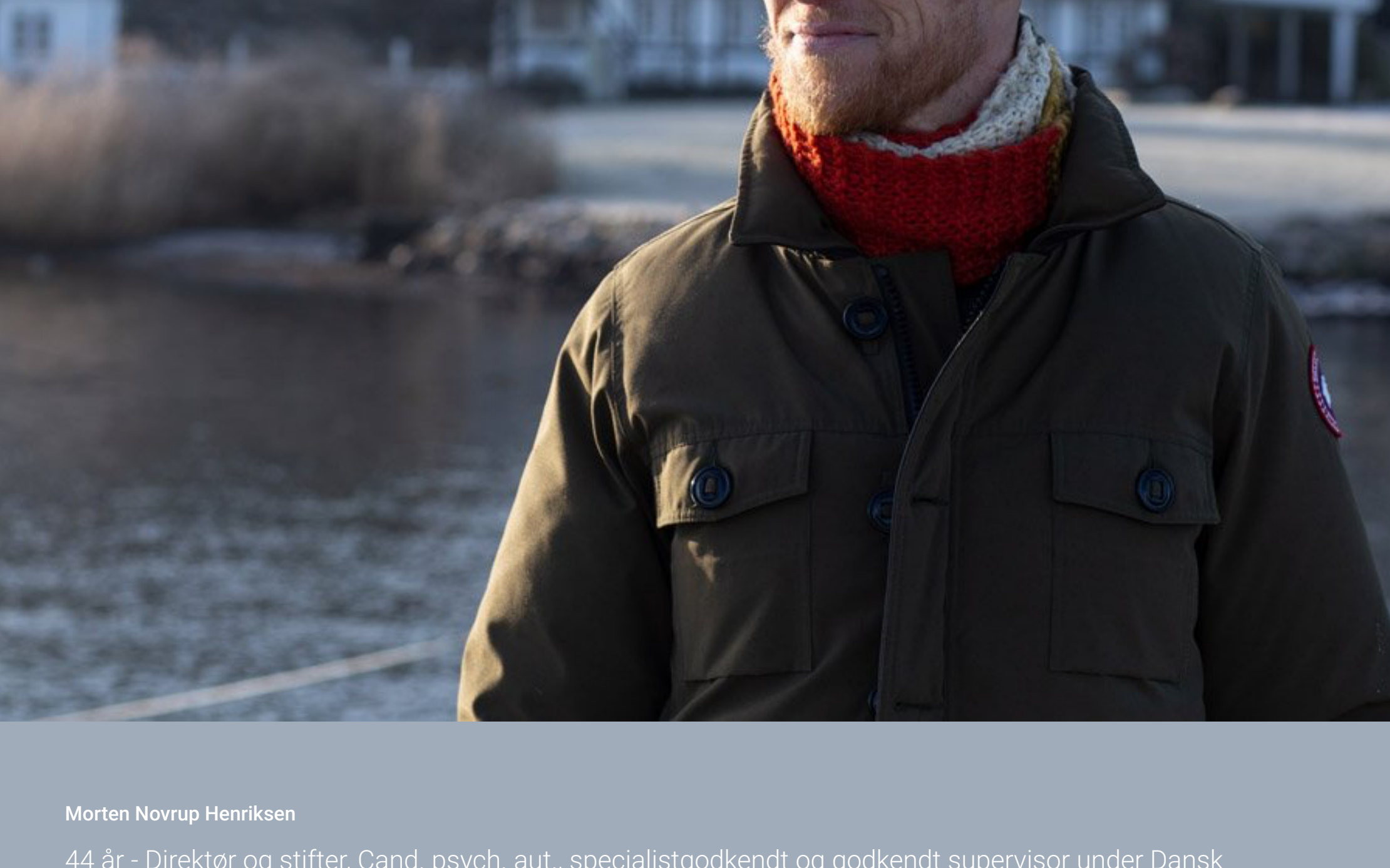


X

“Mange ledere opfinder en masse pseudoarbejde, fordi de gerne vil fremstå sikre og stærke”

Mange ledere i både små og store virksomheder oplever, at det at fjernlede sine medarbejdere kan være en stor mundfuld. Taxo har derfor besøgt erhvervspsykolog Morten Novrup Henriksen. Han peger på, at virksomheder, små som store, skal gå en stor bue uden om det, han kalder 'livsfarlig selvledelse', og overveje, hvordan de forholder sig til forretningsudvikling og medarbejdernes trivsel, hvis både de selv og medarbejderne skal komme styrket ud på den anden side af corona-krisen.



Morten Novrup Henriksen

44 år - Direktør og stifter, Cand. psych. aut., specialistgodkendt og godkendt supervisor under Dansk Psykologforening.

Tidligere:

Organisationspsykolog med fokus på ledelsesudvikling på Syddansk Universitet. Ansat hos CRECEA.

Det sker i flygtige øjeblikke, hvor man distraheres af andre gøremål end tankerne, at man kan glemme for en stund, at vi står midt i en corona-pandemi med usikkerheden og tvivlen over, hvornår det her det nu engang ender. Og netop tvivl og usikkerhed er nogle af omdrejningspunkterne i dette portræt. Men inden vi når dertil, vil jeg gerne tilbage til de der flygtige øjeblikke, hvor corona-pandemien er vasket væk fra nethinden et øjeblik. Jeg beklager på forhånd det lommepoetiske. Under tegnede oplever det selv i ny og næ – om det er artikelskrivningen til Taxo, madlavningen fredag aften eller slet og ret de ledelsesøjeblikke i mit eget team af journalister og studerende, hvor alt går op i en højere enhed. For det er den følelse, jeg på en frostklar morgen i februar sidder med bag rattet, da jeg triller over broen, der forbinder Svendborg med Thurø. I høj sol og minus syv grader møder jeg Morten Novrup Henriksen. Og selvom omdrejningspunktet for vores samtale handler om management og ledelse i en coronatid, så er det, som om at netop den morgen på Thurø har renset luften for pandemier og efterladt dem som minder, vi nu kan tage og føle på. Vi begiver os langs vandet, Morten og jeg. Han driver til dagligt konsulenthuset IMPAQ, der hjælper virksomheder med at uddanne ledere og udvikle forretnings- og forandringskultur. Første spørgsmål er derfor helt oplagt: Hvor står lederne i dag efter snart et års corona?

“Jeg tror, at den første bølge i foråret var dér, hvor lederne fik energi ud af at gøre noget og fikse nogle ting, og så er der anden bølge nu, hvor alle føler sig udmattede og med belastningssymptomer.”

Skulle jeg pege på et mønster, så er det nok, at flere er begyndt at kigge sig selv i spejlet og overveje sin egen rolle i det, fortæller Morten.

En altædende udmattelseskamp

Morten Novrup Henriksen minder mig med disse ord om, at vi jo stadig står midt i en pandemi, og jeg er nysgerrig efter, hvad det er for belastningssymptomer, han refererer til.

“Belastningssymptomer er f.eks., at du sover dårligt, din hjerne er overfyldt med tanker, tvivl og bekymringer, og at du i det hele taget føler dig udmattet, kort for hovedet. Du mister overblikket over, hvad der skal prioriteres i dit lederskab, fordi man har vænnet sig til at skulle håndtere akutte problematikker og ad hoc-situationer i lang tid. Så det handler om, at mange måske har mistet overblikket over lederskabet og ikke mindst forbindelsen til sig selv.”

Jeg mærker efter. Jeg kan godt forstå, hvad han mener. En tilbagevendende følelse af magtesløshed og monotoni rammer nok alle i den her tid. Morten uddyber:

“Det betyder rigtig meget, at den her udmattelseskamp bliver ved. Rigtig mange ledere, jeg taler med, de nævner, at det her bare hænger dem langt ud af halsen nu,” siger han og drager en parallel til ungdommen, der jo er særligt udsat i denne tid.”

“For at sætte det i relief så har man i Frankrig gjort det op, og der svarer halvdelen af alle franske unge, at de har haft selvmordstanker under den her nedlukning. Og det siger jo rigtig meget om, hvad det er for en situation, vi står i lige nu, også for os voksne.”

Vi passerer en hundeluffer, der symptomatisk slår en stor bue uden om os på stien. Jeg spørger Morten, hvad det er for konkrete problematikker, som den her krise har ført med sig ind i lederrummene.

“Lederne, og det er også de dygtige ledere, som har øje for at aflæse og være tæt på medarbejderne, de oplever, at det er svært at aflæse hinanden i de virtuelle rum, og der er en betydelig større distance mellem folk. Jeg ser også, at mange ledere oplever det her paradoks mellem på den ene side at skulle være tæt på medarbejderne og spørge ind til, hvordan de har det, og så på den anden side give plads og ikke sidde på nakken af dem.

“Det andet paradoks handler om at vise tillid samtidig med at udøve kontrol, så man er sikker på, at opgaverne bliver løst for kunderne eller borgerne på den anden side.”

Og det er utrolig svært for mange ledere at være i det her grænseland. Suppleret med at de her medarbejdere jo bare er forskellige og har forskellige behov,” siger han.

Den livsfarlige selvledelse

Under overskriften ‘Livsfarlig selvledelse’ skrev Morten Novrup Henriksen et blogindlæg i januar til foreningen Dansk HR. Her taler han for, at mange ledere lige nu bedriver det, han kalder livsfarlig selvledelse. Jeg beder ham uddybe, hvad det betyder:

“Det er et begreb, jeg skrev om allerede inden corona, men det handler egentlig om, at al ledelse starter med selvledelse. Hvis du ikke kan lede dig selv, din egen motivation og ‘bære din egen rygsæk’, så er det også supervært at lede andre. Så hvis du ikke kender dig selv godt nok, så kommer man hurtigt til at lede ud fra ønsket om at se godt ud og virke kompetent uadtil, men det handler jo om at være ydmyg som leder og give plads til sine medarbejdere. Man skal ikke skjule sine fejl og sine svagheder, og det passer ikke, at man frem for alt ikke viser sin sårbarhed.

“Så den livsfarlige selvledelse er der, hvor man bedriver opgaver for at beskytte sig selv, og hvor man hele tiden arbejder ud fra ønsket om at fremstå på en måde over for andre, frem for at fokus er på ens team og ledelse af sine medarbejdere.”

Vi vender om, da stien ender og bliver til parcelhuse, og går tilbage samme vej, vi kom. Jeg spørger Morten, hvordan den livsfarlige selvledelse kommer til udtryk i forhold til virksomhedernes strategiplaner. Han retter på brillen og tager fat i de gængse målepunkter som KPI'er og strategiplaner, som mange ledere har tyet til i mange år.

“KPI'er og forkromede forretningsplaner er jo den måde, som mange ledere har lært at drive deres forretning på. Og det er jo faktisk også tit det, der har gjort, at man har drevet sin virksomhed så langt, og at man er lykkedes. Men når der sker sådan noget som det her, så vælger mange automatisk at skruer op for sine egne styrker, for man står på usikker grund. Og der kommer ens styrker til at fungere som en 'derail', altså noget man overgår, frem for at fokusere på nogle af de komplementære styrker, hvor man stopper op og kigger ud og overvejer nøje, hvad det er for en situation, vi egentlig står i. For når man overgår en styrke, så bliver det jo en svaghed, og så bliver de komplementære styrker ikke sat i spil.”

Morten Novrup Henriksen eksemplificerer:

“Konkret betyder det jo lige nu, at mange ledere opfinder en masse pseudoarbejde, fordi vi gerne vil fremstå sikre og vise, at vi har noget styrke. Og det andet er, at vi sparker til en rigtig uheldig tendens i mange store danske virksomheder, det der kaldes præstationskulturen, altså at det hele tiden handler om at vise sin sårbarhed og tør vise sin tvivl. Frygten er, at medarbejderne ser en svag leder, men i praksis betyder det jo, at medarbejderne får respekt for dig, når du siger, at nogle ting er svære, og når du efterspørger svar hos medarbejderne. Alternativet er jo den her præstationskultur, hvor man bremser læringen blandt medarbejderne.”

Jeg spørger ham, hvad han vil sige til de ledere, der i mange år har vist flotte resultater på bundlinjen hos landets virksomheder ved at fokusere på effektivisering, maksimering af ressourcer og præstationsmåling.

“Jeg kan godt se, at mange ledere har lykkedes med den her præstationskultur i mange år.

Præstation vs. Sårbarhed

I løbet af vores gåtur er forestillingen om, at corona-pandemien blot er et svagt minde, forduftet. Men samtalen med Morten peger mig også i retning af nye perspektiver på den anden side. Han peger bl.a. på, at krisen har vist vejen frem for fremtidens ledelse. Modsat new public management og effektiviseringsmaksimer så handler det i høj grad om det, han kalder sårbarhedsmod.

“Ledelsesdiskursen herhjemme er jo stadig, at lederen er kaptajnen på broen, man skal have alle svarene på altting. Men sårbarhedsmod handler jo om, at man som leder skal arbejde med at vise sin sårbarhed og tør vise sin tvivl. Frygten er, at medarbejderne ser en svag leder, men i praksis betyder det jo, at medarbejderne får respekt for dig, når du siger, at nogle ting er svære, og når du efterspørger svar hos medarbejderne. Alternativet er jo den her præstationskultur, hvor man bremser læringen blandt medarbejderne.”

Jeg spørger ham, hvad han vil sige til de ledere, der i mange år har vist flotte resultater på bundlinjen hos landets virksomheder ved at fokusere på effektivisering, maksimering af ressourcer og præstationsmåling.

“Jeg kan godt se, at mange ledere har lykkedes med den her præstationskultur i mange år.

“Men fremtidens medarbejdere er altså ikke kun interesseret i løn, det handler også om at kunne realisere sig selv og kunne leve et meningsfuldt arbejdsliv.”

Så det her med at sætte KPI'er op, og hvis du når dem, så får du bonus, det tror jeg i højere grad hører fortiden til. Og så synes jeg, man har et ansvar som virksomhed til at arbejde for at nedsætte antallet af de mange stressramte, vi har på arbejdsmarkedet. Engagementet på arbejdspladserne er jo styrtstykket. Altså arbejdsglæden og motivationen på arbejdspladsen, og det kan man bare se i diverse målinger, at det er i fald over hele verden,” siger han.

Men hvad skal man så gøre for at komme styrket ud på den anden side af krisen? Måske handler det i virkeligheden om små, men vigtige lifehacks i sin daglige ledelse og (virtuelle) omgang med medarbejderne.

“Det er en supervær opgave at føre skibet igennem det her usikre farvand. Men i forhold til at holde sig selv oppe der handler det om at tage lthmasken på først, før du fokuserer på alle de andre. Og så er der dobbeltheden i kulturarbejdet – hvis du hele tiden siger til medarbejderne, at de skal huske at holde en pause, men du selv hele tiden er på, så er det jo den kultur, du skaber. Tag en pause midt på dagen, hvor du går en tur på en halv time, så du kan nå at trække vejret og skabe overblik i dit arbejde. Og så dyrk din taknemmelighed, husk at stoppe op og vær glad for de små ting i hverdagen. For det giver et superfedt fokus at have et positivt mindset.”

Vores gåtur er slut. Vi tager afsked, Morten går mod hoveddøren på hjemmematriklen, og jeg sætter mig ind i bilen. Jeg kigger ud over vandet og frostens armlægning med solens stråler. Corona skal nok blive et minde, vi kan se tilbage på. Indtil da venter en køretur tilbage over broen til fastlandet og hjem mod Sjælland. Lyset skinner stadig over landskabet, da jeg krydser vandet, og mon ikke der også er lys forude i mere generel forstand?



Kontakt

Få fat på os

Om Taxo

Få mere at vide