

Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 8 – 2008

Tema: Tillid – og magt/afmagt

Tillidsfuld afmagt – og organisatorisk dynamik

”Tillid er godt – kontrol er bedre” hører man af og til som en slags joke. Og det er en joke, for kontrol er *slet ikke* bedre!

Tillid – er nemlig afgørende for et åbent, ærligt og udviklende arbejdsfællesskab. Både tillid fra leder til medarbejder, fra medarbejder til leder og mellem medarbejdere.

Hvad så når lederen har oplevet, at tilliden bliver misbrugt? Ja, så er der kun en vej: På den igen med tilliden!

Og hvad så, når man står over for en person, som er et magtmenneske og udnytter andres tillid på den groveste måde? Ja, så skal man være på vagt – både over at fælde forhastede konklusioner og for at lade sig føre ind i blindgyder.

Det er sådanne temaer, vi berører her.

God læselyst!

Tillid – et MUST som menneske!

Min gamle lærer på Universitetet, teologen og filosofen K.E. Løgstrup, kalder *tillid for en suveræn livsytring*. Den er spontan og grundmenneskelig og hører til blandt kronjuvelerne i selve det *at være menneske*. Alt andet ville ophæve grundlaget for vores sameksistens som mennesker.

Løgstrup har masser af tankevækkere blandt sine citater. Et af dem er her: ”På forhånd tror vi hinandens ord, på forhånd har vi tillid til hinanden. Det er måske mærkeligt nok, men det hører med til at være menneske. Det ville være livsfjendsk at bære sig anderledes ad. Vi kunne simpelt hen ikke leve, vort liv ville visne, det ville blive forkrøblet, om vi på forhånd mødte hinanden med mistillid, tiltroede den anden at stjæle og lyve, forstille sig og føre os bag lyset.”

Det er bare *så* rigtigt, og vort hjerte samstemmer og slår i takt til denne indsigt.

Men... er det så også det, vi lever ud på vort arbejde? Som ledere?

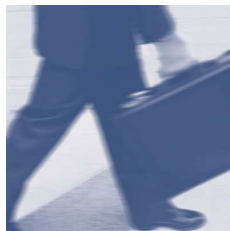
Tillid – og afmagt

I en vis forstand kan man jo godt sige, at man ved at leve i og vise denne tillid, som Løgstrup taler om, faktisk står i en *afmagt*. Korrekt, men det er den afmagt, der følger med det at være *menneske* - og ikke Gud!

Afmagt betyder også: *sårbarhed*. I takt med oplevelsen af afmagt, erfarer man også sårbarhedens forunderlige dialektik: På den ene side gør sårbarheden, at jeg som leder og menneske highlighter det ikke at være en maskine, men et menneske af kød og blod – på godt og ondt. Og det er en vigtig erkendelse - også som leder. På den anden side, at sårbarheden kan gøre mig til et let offer for udnyttelse, ja, også udnyttelse af grovere karakter. Og derfor må sårbarheden også kombineres med *årvågenhed*.

For det er da rigtigt, at når man så oplever, at en god bekendt eller leder/medarbejder ikke kun modsvarer min tillid, men udnytter min tillid og måske endda fører mig bag lyset, så oplever vi, hvor let det er at lade sig bedrage.

For år tilbage stod jeg midt på Rådhuspladsen i København en eftermiddag. Helt alene –



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

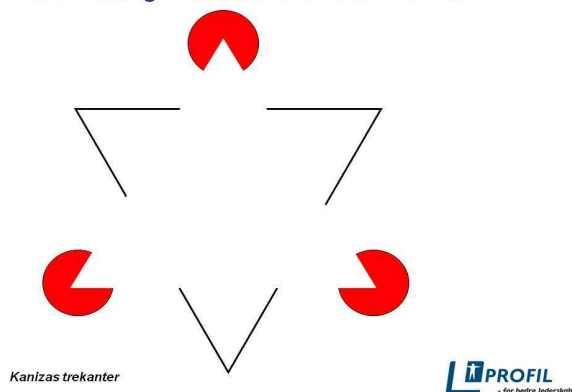
men med 100 japanske turister omkring mig. Jeg gav mig til at se intensivt op på et hustag og en reklamesøjle – og straks stod 100 japanere og stirrede i samme retning, indtil jeg gik min vej.

Tilliden bliver sårbar, når den møder den kyniske og spekulative forførelse. Modtrækket her er imidlertid *ikke* at droppe tillid – men at bruge *tillid med omtanke*.

Tillid – og omtanke

Kanizas trekanter stiller skarpt på balancen mellem erfaringsbestemt og forundringsbestemt adfærd. Hvor mange trekanter er der her? Nu kan der være flere tilgange til denne case, og jeg peger her kun på én af dem:

Hvor mange trekanter er der her i alt?



Anvender man den *erfaringsbestemte* adfærd, så vil man jo sige, at der ”plejer” at være sammenhæng i de brudte linjer, og derfor fremstår der en lang række trekanter. Og sætter man fantasien i gang, så kan man måske få øje på flere end 20 trekanter. Anvender man den *forundringsbestemte* tilgang, så kan man stik imod al gammel vanetænkning hævde, at der overhovedet *ingen* trekanter er!

Sådan også med tillid.

Hvis jeg har søgt at vise fuld tillid til en person 10 gange og hver gang er blevet skuffet, så bliver det meget vanskeligt at udvise tillid den 11. gang – også selv om personen lover guld og grønne skove. På den anden side er det nødvendigt for at komme godt videre. Og her kommer kombinationen: tillid og omtanke ind.

Omtanken viser sig i ovennævnte situation ved evt. at give støtte til denne tillid. Man kan opstille nogle milepæle, som personen forpligter sig på, som sikrer at deadlines overholdes o.l. Derved udviser man tillid – med omtanke.

Slip tilliden fri...

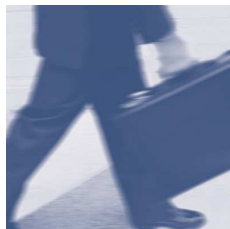
Som leder er der to fundamentale forhold, der må være gældende i ens omgivelser: tillid – og frihed til uenighed. De to er ikke modsætninger – men snarere en slags komplementære størrelser.

Det er uklogt af lederen at forsøge at ”kræve” enighed i alt. Det fører nemlig ofte til indsnævret stagnation. Lederen må være rede til at vise rummelighed over for uenighed – når vel at mærke grundtonen er tillid. I balancen: tillid og uenighed – ligger der potentiale for innovation og vækst.

	Enighed	U-enighed
Tillid	Idyl (Fastholdt tryghed, Stagnation)	Vækst og udvikling (Den lærende organisation)
Mis-tillid	Overflade (Væbnet neutralitet)	Krig og kaos (Guerillakrig)

Tilvirket efter Keld Kunze, Center for Konfliktløsning





Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Ny mental indstilling fra lederen

Det begynder med en ny mental indstilling fra lederen, som kan hvile i sig selv og være i fuldstændig balance med sig selv – og dermed også omgivelserne.

Stephen Covey har den geniale indgang til dette i bogen ”Den 8. Vane”:

Enhver leder står i udgangspunktet i valget: Hvilken vej vil jeg gå? Går jeg til højre, så ligger jeg under for kulturelt software og lader mig bestemme af løsninger, som dikteres af mere eller mindre popsmarte ord og holdninger. Denne vej fører til, at lederen først mister sin egen stemme og er landet i lommen på andre – og dernæst holder sine medarbejdere fra at finde deres stemme. Og det lander i det middelmådige!

Vælger man derimod den anden vej, går til venstre, så henter man styrken inde fra ved at være i balance med sig selv og funderet på de stærke og gode værdier, som må være dybt forankret. Det giver styrke – og som leder finder jeg derved først *min egen* stemme, som netop er min og ikke kun et ekko fra moderne buzz-ord. Og dernæst inspirerer jeg mine medarbejdere til også at finde *deres stemme* og kan rumme divergerende holdninger.

Denne mentale indstilling gør en stor forskel. Men det begynder altså med lederen. Lederen skal stole på sig selv – og derved få frimodighed til at stole på sine medarbejdere.

Tillids-ledelse er vejen!

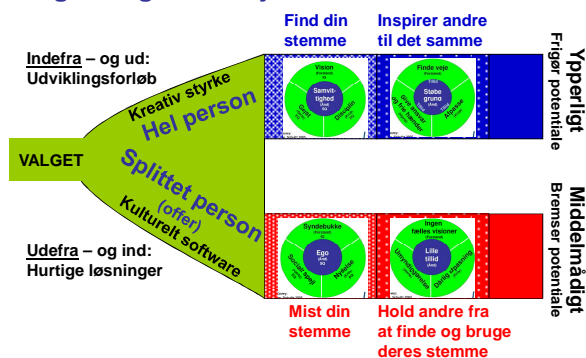
Der er ingen tvivl om, at det er denne fundamentale tillid, som må sættes i spil gennem konkret daglig adærd.

”Med tillid bliver medarbejdernes frihed ikke et problem, der skal minimeres, men en ressource, der skal optimeres. Med tillid får lederen magt, ikke ved at trumfe beslutninger igennem og hævde sin egen suverænitet, men ved at mægtiggøre medarbejderne”.

Fra ”Tilliden & Magten”

Det er et meget tankevækkende udtryk: At lederen må *”mægtiggøre medarbejderne”*. Det begynder ved at stole på dem, bakke dem op, give rum til at lave fejl, være aktiv i sparring og konstruktiv feedback – og frem for alt lytte, lytte og atter lytte!

Valget – og de to veje

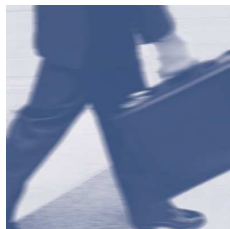


Stephen Covey:
Den 8. vane, Schultz 2005



Når tilliden bliver misbrugt, udnyttet eller direkte bedraget...

Der vil altid være bedragere. Vi kalder dem lidt forskelligt. Det kan være svindlere eller overfladiske kynikere. Den alvorlige betegnelse er ”magtmennesker” eller ”psykopater”. Og den slags i jakkesæt er dybt alvorligt og krænkende på enhver arbejdsplads. De findes både blandt medarbejdere – og ledere. Men tiden i dag, kulturen og opdragelsen er tilsyneladende med til at fremme flere af den slags i skoler, på arbejdspladser og i samfundet som



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

helhed. Og det er naturligvis både beklageligt og farligt, for der ligger ofte lig i grøften efter den type mennesker.

Vær forsigtig med diagnosen

Allerførst skal man være yderst agtpågivende og tilbageholdende med at stille en sådan diagnose: psykopati. Det tilkommer ikke en lægmand, og når det af og til sker, vil det let komme til at sige meget om vedkommendes egen dømmekraft (eller mangel på samme!) snarere end den pågældende person! Der skal nemlig dyb lægefaglig indsigt til at fælde en sådan dom over et andet menneske, som jo er en diagnose!

Og man skal på ingen måde sammenblande en persons vilje til engagement, til at tage magt og øve indflydelse – med det at være psykopat. Overhovedet ikke. Det ville være useriøst og dilletantisk, som desværre ofte foregår – og som regel for at give ens eget ord en større vægt, end det i virkeligheden har. Og det er dybt alvorligt og for alvor krænkende for tilliden!

Psykopati – en klinisk diagnose

Vi kan ikke kraftigt nok understrege, at der skal fagfolk til at stille diagnosen. Derfor skal man som sagt være *meget* forsigtig med at kalde et andet menneske for: psykopat. Det er faktisk strafbart. Lotte Heise fik en bøde for at sige det om: rockeren Jønke.

Fjender og modstandere af dig – er *ikke* nødvendigvis psykopater. Heller ikke selv om de faktisk er meget uenige med dig!

Ej heller dygtige, stærke, dynamiske ledere – de er ikke pr. definition psykopater! Heller ikke selv de udøver magt og indflydelse, som de jo er ansat til.

Enhver virksomhed har behov for *sunde* ledere, som *kan og vil bruge magt* og indflydelse på en karismatisk og *menneskelig* måde! Også selv om der skal skæres igennem – og måske afskediges mennesker! Men grundholdningen afsløres af måden, holdningen, empatien, hvormed det sker.

Psykopatiske træk kan udvikles

Psykopatiske anlæg støder vi på overalt, ikke blot i fiktionens verden, men også i familien, i omgangskredsen, på alm. arbejdspladser, i skolen og i folkelige og religiøse grupperinger.

Fagfolk siger, at 2-3% af befolkningen vil kunne få en diagnose: psykopat! Det vil sige 100.000 – 150.000 voksne danskere!

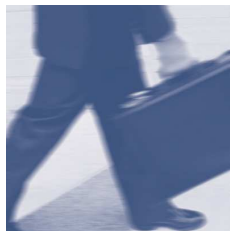
Der findes flere psykopater blandt selvstartere end blandt stabile, vel-konsoliderede ledere.

”Psykopater vil kravle hen over alle lig for at få magt...” siger erhvervspsykolog Kirsten Kullberg.

De kombinerer: karisma med udpræget hensynsløshed og så et glubende behov for magt (og evt. også dermed: penge).

De er totalt følelseskolde og aldeles samvittighedsløse ego-centrikere og har et overfladisk forhold til sandheden og moralen – oftest de facto på kant med loven og derfor i mange tilfælde lidt små-kriminelle.

Han/hun er som regel charmerende og karismatisk, imponerer omgivelserne, er ofte veltalende, vil gerne ses og vises frem. Han/hun er totalt urealistisk og har mega-store tanker om at kunne forandre alt muligt – uden reelt hold i virkeligheden. Vil vinde hele verden – har 10-20 projekter i gang på én gang, men mangler logistikken! Sætter sig uden skrupler ud over alle love og regler – for at få uindskrænket magt (og bliver derfor ofte: de facto lovløse). Er ude af stand til at forstå an-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

dres følelser – og føler selv intet ansvar, føler sig ofte omgivet af idioter! Har en evig trang til spænding, forandring, nyt... Har et noget anstrengt forhold til sandheden, er lidt af en ”lyst-løgner”. Skifter parole efter luner med meget hyppige mellemrum. Og er (stor)-forbruger af mennesker. Og så er 66% psykopater mænd!

Tjekliste - på en psykopat

Robert Hare, førende ekspert i psykopati på verdensplan, har lavet denne tjekliste på 20 punkter – ud fra undersøgelser af en lang række kriminelle. Hare understreger, at tjeklisten *ikke* kan eller må anvendes som en diagnose – men som retningsgivende for, hvor og hvornår jeg skal være på vagt og tage mig selv i agt for ikke at lade mig suge med.

- 2 points: Udpræget grad
- 1 point: Mindre grad
- 0 point: Overhovedet ikke

Robert Hares forslag er: 30 points peger i retning af: ”psykopat”. Men stadig ikke som diagnose!

1. Veltalende og charmerende
2. Egocentriske og selvovervurderende
3. Konstant behov for spænding og nye impulser
4. Let ved at lyve og bortforklare
5. Bedragerisk og manipulerende
6. Ingen skyldfølelse og anger
7. Svagt og overfladisk følelsesliv
8. Manglende indlevelsesevne og empati
9. Snyltende livsstil
10. Opfarende, aggressiv og ringe selvkontrol
11. Promiskuøs livsstil (hurtige forhold og utroskab)
12. Tidlige adfærdsproblemer (før 12-års

alderen)

13. Kort tidshorisont. Ingen langsigtet planlægning.
14. Impulsiv
15. Ansvarsløs som forældre
16. Mange skilsmisser og mislykkede forhold
17. Ungdomskriminel (før 15-års alderen)
18. Ny kriminalitet under prøveløsladelse
19. Manglende ansvar for egne handlinger
20. Flere forskellige former for kriminalitet - fra indbrud og narkotika til vold, seksuelle overgreb og bedrageri.

Konklusion

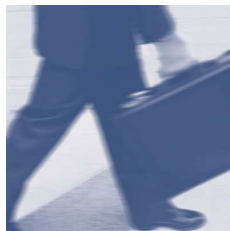
Misbrug skal ikke hindre ret brug!

Derfor skal vi i organisationer og fællesskaber fortsætte med at have tillid til hinanden. Det giver dynamik og drive, når man stoler på hinanden i et fællesskab, som netop bygger på ansvar, individuelt ansvar også for kollektivet!

Men tilliden skal netop ikke være total ”blind”. Vi skal udvikle en kultur, hvor det ikke kun er legalt, men også nødvendigt og ønskeligt at spørge: *Hvorfor det?*

Og så skal vi også være skarpe på at opstille evalueringsmodeller, som giver mulighed for at vække og justere ”den kollektive samvittighed” og sikre, at vi er på vej det ønskelige sted hen.

Sådanne initiativer skal holde os på det rette spor.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Litteratur

En bog, som kan give inspiration til temaet fra dette temanummer er:

- Niels Thygesen, Steen Vallentin og Sverre Raffnsøe: **Tilliden & Magten**. Om at lede og skabe værdi gennem tillid (Børsen 2008)
- Robert Hare og Paul Babiak: **Snakes in Suits: When Psychopaths Go To Work**.
- Robert Hare: **Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us**.

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer medio november 2008.

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.



Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

Hjælp til leder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udviklingsprocesser og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation – og derved motivation til at finde sin egen stemme!
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

...for bedre lederskab