

Den Brutale Beslutning

Empatisk Ledelse og Grænser

Af Statsautoriseret psykolog og markedsøkonom Frank Lyngholm
Leder af Institut for Empatisk Ledelse

Empatisk ledelse er ved at være et kendt begreb i dansk erhvervsliv, men der hersker hos mange ledere betydelige misforståelser omkring, hvad empatisk ledelse indebærer i praksis.

En af de mest sejlivede myter er, at man med empatisk ledelse viger tilbage fra at træffe såkaldt "hårde" beslutninger som adressering af medarbejderes uhensigtsmæssige adfærd, advarsler eller foretager afskedigelser når dette giver mening. Intet kunne være længere væk fra hvad der reelt praktiseres af de ledere som udøver empatisk ledelse.

Empatisk ledelse går ikke ud på at gøre alle tilfredse – det går ud på at opføre sig så relationelt trivselsfremmende som muligt overfor individer, grupper, samarbejdspartnere og organisationen som helhed. Og fordre det samme af dem!

Med empatisk ledelse er målet at konfrontere de relationelt udfordrende ledelsesopgaver mere frugtbart end mange ellers ville gøre det. For eksempel ved at adressere personers og gruppers relationelt destruktive samværsformer hurtigt, så disse ikke udarter sig til fastlåste konflikter, der kan brede sig som ringe i vandet ud i resten af organisationen. Og samtidig at give de involverede parter mulighed for at lære af de destruktive samspil de aktuelt er en del af. På denne måde får medarbejderne mulighed for at udvikle evnerne til selv ikke at havne i lignende situationer i fremtiden. Og hermed bidrage til at forøge egen og andres trivselsmuligheder med alt hvad dette indebærer af fordele for organisationen.

Når en leder adresserer relationelt destruktive samværsformer er hele ideen med empatisk ledelse at han eller hun med sin *egen* relationelle stil forholder sig konstruktivt og kreativt til det relationelt udfordrende. At lederen adresserer det uhensigtsmæssige på en relationelt hensigtsmæssig måde. At han eller hun med sit personlige eksempel åbner muligheder for bedre trivsel i den givne situation og fremadrettet udvikling. Altså formår at realisere det potentiale for udvikling som svære relationelle udfordringer altid indeholder. Disse evner fordrer en veludviklet relationel bevidsthed hos lederen selv.

Empatisk ledelse forudsætter bevidsthed om sine egne relationelle tilbøjeligheder, frugtbare som mindre frugtbare. Og den handler i særdeleshed om evnen til at omsætte denne selvbevidsthed i sin ledelse, så den gør det muligt for andre at trives bedre og vokse i relationel forstand. Til gavn for den enkelte, gruppen og organisationen.

Nogle gange oplever ledere at en medarbejder eller kollega er udenfor deres rækkevidde. Her bliver udfordringen med empatisk ledelse at få afdækket lederens muligheder for at forandre og udvikle sig så meget, at det måske bliver muligt for ham eller hende at nå den pågældende. Ligeledes reflekteres der over, om der er andre muligheder for at skabe en kontekst, som vil kunne gøre det lettere for den pågældende at blive modtagelig overfor tilbuddet om hjælp til udvikling.

I de fleste tilfælde lykkes det med ovenstående indsats ledere at "nå" besværlige medarbejdere, kunder eller samarbejdspartnere. Men der er også tilfælde hvor alle muligheder synes opbrugt, eller hvor de negative konsekvenser af enkeltpersoners destruktive adfærd overfor andre vurderes at være blevet for store. Og her er en af valgmulighederne at bryde relationen til vedkommende. Er det en medarbejder bliver forflytning eller afskedigelse altså relevante muligheder til overvejelse.

Det er en misforståelse at ledere der anvender empatisk ledelse viger tilbage fra at afskedige medarbejdere de oplever udenfor rækkevidde, *men måden de gør det på* er typisk præget af at *de* ikke mister medfølelsen med den uempatiske medarbejder som de vælger at afskedige. Heller ikke *selvom* vedkommende ofte har voldt dem hovedbrud og i nogle tilfælde oven i købet søvnløse nætter. Empatisk ledelse handler netop om at blive ved med at opføre sig ordentligt, selvom man oplever andre ikke formår dette.

Den hårde beslutning bliver altså også truffet, når der praktiseres empatisk ledelse, men den bliver formidlet på en empatisk måde, hvilket gør afskeden mindre ubehagelig for såvel leder, medarbejder som resten af organisationen.