

# *Selvmedlidenhed og Ledelse*

## *Relevansen af Karriereterapi*

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

**Selvmedlidenhed i ledelse handler ikke om bare at sætte sig hen i et hjørne med hænderne i skødet og tårerne ned af kinderne, men i nogle tilfælde ville dette være et langt bedre alternativ, end det ledere faktisk lægger for dagen.**

Anerkendelse og veludviklede empatisk evner hos ledere er videnskabeligt påvist at have omfattende positive konsekvenser for en organisations resultater og udvikling. Så hvorfor er der ikke flere ledere som aktivt fokuserer på potentialerne ved det empatisk lederskab?

"Så bli'r jeg jo bare fuld af selvmedlidenhed...!", indvendte toplederen lettere forfærdet, da psykologen foreslog at han gav sig selv lov til at *mærke*, hvordan *han* havde det med den situation virksomheden var i.

Han havde søgt konsulentbistand fordi medarbejdere og mellemledere i stigende grad led under stress med sygemeldinger og forøget medarbejderomsætning til følge. Fokus på de relationelle kvaliteter i virksomhedskulturen viste sig at være relevant. Kulturen bar præg af "enhver for sig selv" og medfølgende kampe om ressourcer og tilbageholdelse af information afdelinger og personer imellem, herunder mobning.

Virksomheden var ensidigt præstationsorienteret og meget lidt relationsorienteret. Nye ansatte fik stort set ingen introducerende oplysninger, hvilket grundlagde oplevelsen af at være alene, overladt til sig selv, uanset hvilke behov man havde. Hos nogle vakte det foragt at spørge til bevidstheden om at samarbejde oftest skaber merværdi for alle.

Det var en udbredt oplevelse i organisationen at man var alene og skulle klare sig alene og holde sine følelser af afmagt og ensomhed for sig selv – et relationelt forhold det gennem udviklingsprocessen viste sig at toplederen selv havde fået ind med modermælken: hans egne forældre havde gennem hans opvækst været så optagne af deres respektive karrierer, at de havde meget lidt tid og særligt følelsesmæssigt overskud til deres to børn. En af de få måder han havde oplevet at få forældrenes interesse, og delvise anerkendelse på var ved at være dygtig i skolen. Altså gennem det han kunne præstere, ikke for den dreng han var. Børn strækker sig i det uendelige for at få tilstrækkelig anerkendelse fra deres forældre – den næring en psyke har behov for at blive mødt med for at kunne vokse.

Et nøgternt "*sådan var det bare*", var hans første svar på, hvordan det havde været for ham at vokse op med den afgrundsdybe ensomhed og afmagt beskrivelsen af hans barndomshjem præget af. Disse smertefuldt lammende oplevelser var blevet fortrængt bag forsvar som lød "*man skal ikke vise svaghed*". De var blevet en ubevidst grundantagelse i hans selvforståelse. Han satte det at udtrykke relationelle behov for andres anerkendelse og interesse lig med at være foragtelig og svag. "*Så er der jo ingen som kan tage en seriøst*", indvendte han videre, da jeg foreslog ham at tale med sin hustru om denne holdning.

Uden at være bevidst om det havde denne med sit eget personlige eksempel og arsenal af idealforestillinger om '*den stærke leder*' skabt en kultur præget af ensomhed og ringe samarbejdsrelationer. Det at have behov for andres hjælp eller støtte var blevet ham anstødeligt, og

han mødte disse behov i sig selv, og i andre, med foragt. En foragt for det almindeligste relationelle behov vi har, hvilket organisationen bar præg af og i stigende grad led under.

### **De Kolde Hænders Teori**

Er man ikke fagperson kan betydningen af ubevidste antagelser og forsvarsmekanismer være svær at forstå. En mere jordnær måde at forklare dem på er *de kolde hænders teori*. Mange har som børn oplevet at lege i sneen en hel dag og ikke ænse hvor kolde deres hænder var blevet. Når en velmenende voksen så har foreslået os at få varmen i hænderne under en lunken vandhane har ligeså mange måske oplevet hvor smertefuldt dette er – selvom varme *netop* er det behov underafkølede hænder har. Jeg husker tydeligt hvor hurtigt *jeg* trak hænderne til mig.

På samme måde som vores hænder kan komme i så stort varmeunderskud at det bliver meget smertefuldt at få dem tilført den varme de mangler, kan relationelle behov gennem vores opvækst underkendes så ofte, at det resten af livet føles meget smertefuldt at få dem mødt. Derfor kan vi som voksne, uden at være bevidste om det, forsvare os mod (læs: tage afstand til) at få mødt vore egne, og møde andres, *sunde* relationelle behov. Dette får os til at undertrykke og skjule de følelsesmæssige tilstande vi kommunikerer disse behov med bag forsvarsmekanismer.

Empatiens grundlæggende forudsætning er accept af egne relationelle behov. Jo større en del af vores eget følelsesliv vi har lært at undertrykke, jo ringere forudsætninger har vi for at møde andre empatisk. Når ledere ikke kan tillade sig selv at have sunde relationelle behov kommer de meget let til at kommunikere at det at fungere som et sundt, velfungerende menneske er et udtryk for svaghed. Uden at de er bevidste om dette eller konsekvenserne heraf.

### **Afmægtig Handlingslammelse eller Bedøvende Handlen?**

Man kan undres over at nogle kan handle så blindt for de relationelle konsekvenser af deres adfærd. Det bliver måske lidt lettere at forstå, når man erkender de alternativer de oplever: at blive overvældet af den afmagt og handlingslammelse de tidligt i deres liv har oplevet, hvis de gav sig selv lov til at mærke. Eller præstere med bedøvende hyperhandling (læs: flygte fra at mærke sig selv ved at begrave sig i at præstere arbejdsopgaver). Altså et valg mellem pest eller kolera. Det ender som regel med både-og. Nogle opfører sig ofte mere eller mindre relationelt almægtige i mellemtiden.

Endnu en ulykkelig omstændighed er, at ledere der har for store dele af deres følelsesliv underdrejet er tilbøjelige til at løbe fra det ved at begrave sig i arbejde og være markant mindre sammen med deres familie end det er almindeligt. Ofte ender dette fravær sig med ægteskabelige konflikter og skilsmisse, hvor hele familier går i stykker som konsekvens af denne undertrykkelse fordi ægtefælles og børns behov for nærhed og anerkendelse også afvises og foragtes. Den samme ulykke som overgår medlemmerne af organisationen.

Ligesom underafkølede hænder kan varmes op kan empatiske evner udvikles.

### **Karriereterapi?**

Psykologer møder ofte ledere som mener at evnen til at synes og føle noget "*er synd for en*" er udtryk for svaghed og ledelsesmæssig inkompetence. Det paradoksale er at denne holdning netop kompromitterer deres evner som leder...

Fremtidens ideal for professionel ledelse bliver ikke en leder uden følelser, men en leder som *mærker og kan håndtere* de følelser der udspiller sig i professionelle relationer *til alles forde!* Så stress og udbrændthed afløses af tryghed, produktivitet og udvikling.

Medarbejderne i før omtalte virksomhed agerede under samme ubevidste antagelse som lederen: de løb livet af sig selv og endte for manges vedkommende i en tilstand af afmagt og udmattelse. Nogle nåede at komme væk i tide. Andre blev langtidssygemeldte med stress og depressionssymptomer. Fordi toplederen oplevede almindelig følsomhed som udtryk for svaghed.

Evnen til selvmedlidenhed er forudsætning for egenomsorg, og for at vi kan anerkende og have sund respekt for andre. Nedsat egenomsorg indebærer en øget risiko for relationelt armød og mangel på respekt, også i professionelle relationer.

Jo mere af vores følelsesliv vi har lært at undertrykke, jo ringere forudsætninger har vi for at møde andre empatisk. Kan ledere ikke tillade sig selv at have sunde relationelle behov kommer de let til at kommunikere at det at fungere som et sundt, velfungerende individ er et udtryk for svaghed. Uden at de er bevidste om det eller konsekvenserne heraf. Ligesom underafkølede hænder kan varmes op kan empatiske evner udvikles.

Det lader sig gøre tø nedfrosne følelser op. Det foregår bedst langsomt så varmen ikke bliver for smertefuld. Det går ligeså langsomt med at genvinde de tabte empatiske evner, som har været nedfrosset. Det er som regel umagen værd såvel økonomisk og ledelsesmæssigt såvel som hvad lederes personlige relationelle trivsel angår.

Empatiens basale forudsætning er accept af *egne* relationelle behov