

## Insights

Coronavirus (COVID-19)

HR og ledelse

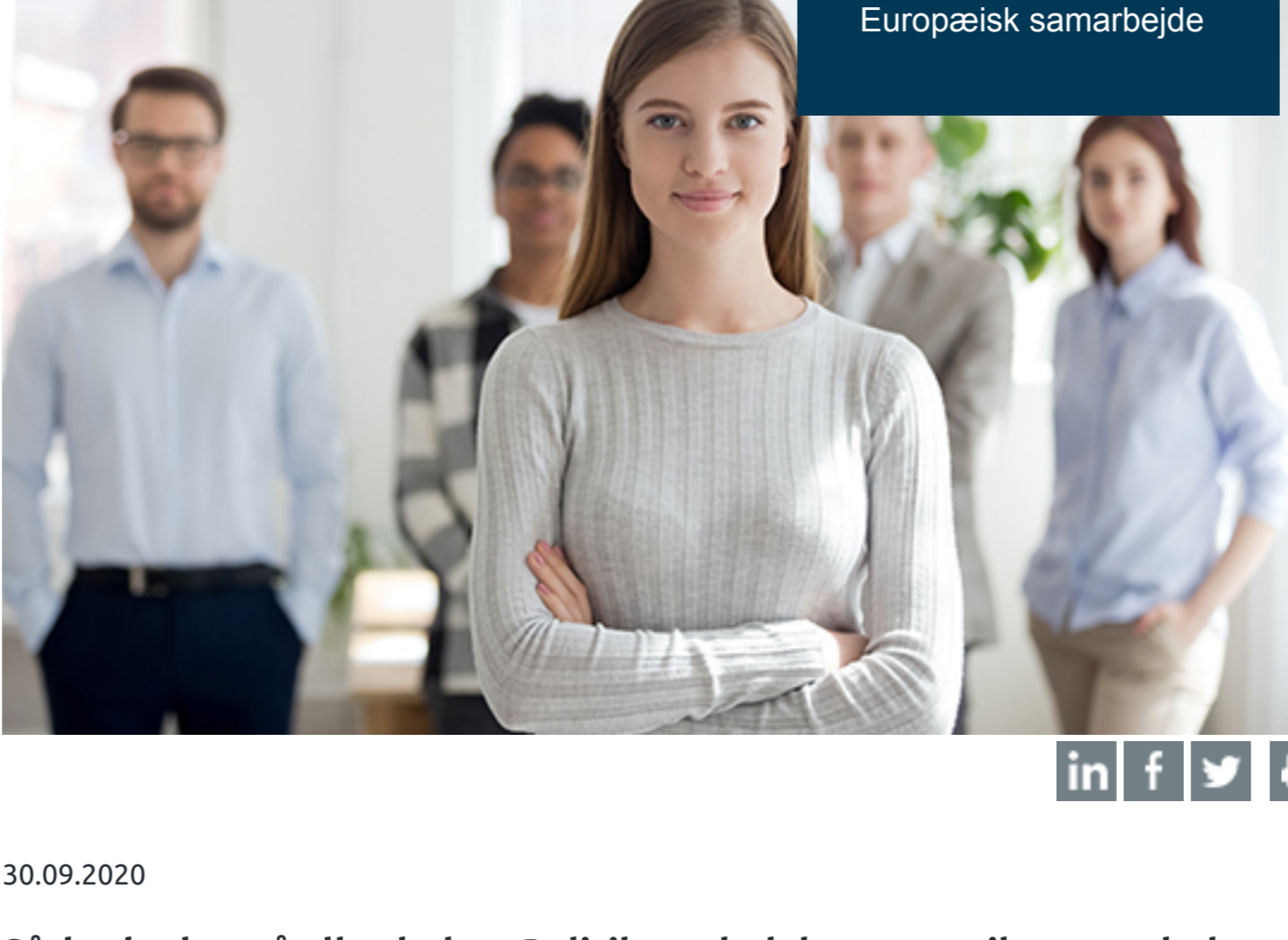
Arkiv

HR-jura

Podcast

Rapporter

BrancheNyt

Nordisk HR-samarbejde  
Europæisk samarbejde

30.09.2020

**Sårbarhed er på alles læber. Politikere, ledelsesteoretikere, topledere, forskere – alle taler om det nye sort: sårbarhed. Men idéerne om sårbarhed er fyldt med myter og giver nogle forkerte associationer. Så hvad er sårbarhed, og hvad skal du som leder og menneske bruge sårbarhed til?**

Af Morten Novrup Henriksen

Den heroiske leder er ved at uddø. Lederen der kommer ridende ind på sin store heste og redder hele organisationen, løser alle problemer og med sin karisma skaber et altomfattende følgeskab, er en saga blot. Eller det vil sige, det er det ledelsesforskerne skriver, at det er. Men det tager mange år at ændre en ledelsesdiskurs og de forventningsstrukturer der bor i en diskurs. Der er stadig mange ledere der oplever at de skal være stærke, robuste, vide alt, kunne svare på alt, kunne klare alle problemer, kunne arbejde meget mere end alle andre osv.

Nu er sårbarhed "hot". Det nye sort. Men faren for at det bliver en modedille er overhængende stor. For sårbarhed er på vej til mest at blive noget vi taler om, skriver om, filosoferer over, underviser i. Og det distancerer os fra det faktum at sårbarhed er intenst, det er ubehageligt, hårdt, tæt på og helt nede i din adfærd og i dine følelser.

I 2010 holdt den amerikanske forsker Brené Brown en TED talk, der accelererede en ny stor bevægelse. Ted talken hed "Styrken ved sårbarhed" og den gik hurtigt viral. I dag august 2020 er den set næsten 50 million gange.

I talken taler Brené Brown om sin forskning, der fundamentalt viser, at sårbarhed er den mest præcise målestok for mod. What? Ja! Der er mange former for mod, men den mest udbredte association er helten, der ofrer sit eget helbred for at redde andre. Det er mennesket, der frygtløst bare hopper ud i noget farligt. Men, siger Brené; der er intet mod uden frygt. Og det giver jo god mening. Alligevel er der en række myter om sårbarhed, som vi fanges i fordi vi præges af de gamle hellediskurser.

Sårbarhed er i min optik en fuldstændig fundamental del af det at være menneske og leder. Men myterne afholder os fra at tage det seriøst. Derfor har jeg opfundet begrebet "*sårbarhedsmod*" for at tydeliggøre, at modet er en del af den sårbarhed, vi skal kunne forholde os til og bære, hvis vi skal leve et bæredygtigt liv og bidrage kompetent ind i vores arbejde og relationer i øvrigt. Lad mig derfor kort gennemgå, hvad sårbarhed er, hvad sårbarhedsmod er og hvad myterne handler om.

## Hvad er sårbarhed og sårbarhedsmod?

Sårbarhed er følelsen, du oplever i situationer og perioder præget af usikkerhed, risikolo og emotionel eksponering, og hvor du ikke kan kontrollere udfaldet. Så kan vi blive enige om, at alle mennesker oplever sårbarhed?

"Sårbarhedsmod" er at turde stå i sårbarheden – at træde ind i arenaen velvidende, at du bliver ramt af ubehagelige følelser.

Sårbarhed er selve følelsen, sårbarhedsmodet er en form for handling. Det handler om at turde blive stående i sårbarheden og gøre det der skal gøres. Ikke at stikke af.

For lederen kan det handle om at tydeliggøre sin personlige vision, at stille et krav, at give en kritisk feedback, at træde ind i en konflikt. For en medarbejder kan det handle om mange af de samme ting, og om at påtage sig en opgave man ikke føler sig helt klædt på til, at afprøve en ny idé eller metode, at bede om hjælp. For en partner kan det handle om at sige "Jeg elsker dig" eller lægge op til sex. Sidstnævnte er faktisk et af de områder hvor mænd føler sig aller mest sårbar ifølge Brené Browns forskning.

Jeg håber, det er tydeligt fra ovenstående, at du ikke kan opnå mod uden at konfrontere sårbarheden. Selvom vi i vores vestlige kultur så inderligt ønsker det. Vi er et smerteundgående samfund, hvor det ubevidst tages for givet at ubehagelige følelser, er noget, der skal undgås. Vi vil gerne undgå konflikter, smerte, tab, afvisninger, kritik, usikkerhed osv. Tænk vi os grundigt om, kan vi godt se at dette er døde menneskers mål. Vi kan jo ikke gå gennem livet uden ubehag og vi kan ikke være kompetente ledere, hvis vi ikke tør stå i de ubehagelige situationer, som det ufravigeligt hører med til det at være leder. Lederen er også et menneske. Et helt menneske.

## Myterne om sårbarhed

Brené Brown opregner 6 typiske myter omkring sårbarhed, som det er vigtigt at få manet i jorden. Lad mig opliste dem nedenfor sammen med hendes svar på myten. Prøv undervejs at reflektere over dine forforståelser:

- "Sårbarhed er svaghed". MEN mod kræver sårbarhed
- "Jeg gør mig ikke i sårbarhed". MEN alle oplever sårbarhed – at fornægte det kan resultere i uhensigtsmæssigt adfærd
- "Jeg kan gøre det alene". MEN vi får styrke fra vores kollektive evne til at planlægge, kommunikere og arbejde sammen
- "Jeg kan adskille usikkerheden og ubehag fra sårbarhed". Det kan man ikke, MEN man kan lære at håndtere det
- "Tillid kommer før sårbarhed". MEN tillid og sårbarhed vokser sammen, og at svigte én er at ødelægge begge to
- "Sårbarhed er komplet bløtlægget". MEN sårbarhed uden grænser er ikke sårbarhed – vi skal tænke over hvorfor vi vider noget og med hvem, sårbarhed er ikke uhemmet deling af følelser med hvem som helst (deling af upassende følelser/tanker med ansatte kan resultere i usikkerhed og angst hos ansatte, det skal være produktivt)

Myte nr. 1 er i min optik den mest hæmmende. At sårbarhed er en svaghed. Ikke mindst for mænd, for hvem svaghed, ifølge forskningen, er den store skamudløser. Skam er faktisk en vigtig brik i snakken om sårbarhed. For skam er en stærk mekanisme ift. at få skjoldet op, og dermed lukke for sårbarheden. Skam er ifølge Brené Browns forskning kønsspecifik:

**Mænds skjold mod skam:** Vis aldrig svaghed.

**Kvindes skjold mod skam:** Præster perfekt på alle fronter og se godt ud imens.

## Robusthed vs sårbarhedsmod

Udover myterne og diskursen om lederen som helt, så bokser sårbarhedsindtoget med endnu en diskurs, nemlig diskursen om robusthed og resiliens. Der tales i dag meget om robusthed og resiliens. Og snakken er ikke blevet mindre under corona. Medarbejderne skal være robuste og resiliente. De unge mennesker skal være robuste og resiliente. Når robusthed er blevet så efterspurgt en vare, er det fordi OECDs profeti om at stress bliver den største folkesygdom i 2020, er tæt på at være realiseret. Og det koster i organisationerne og i samfundet. Men robusthed omtales oftest som et individuelt karaktertræk, der ensidigt idealiseres. Og hvor presset lægges på det enkelte menneske om at man skal da bare udvikle noget mere robusthed. Det er for det første en usund individualisering af stress og pres, og derudover ser vi nok ikke skyggesiden ved denne robusthed.

Faktisk indebærer selve opgavernes indhold i mange jobs i dag også en kompleksitet, som kræver, at vi som mennesker er professionelle ved at turde stå i usikkerhed og tvivl og bruge disse som naturlige følgesvende i vores professionelle dømmekraft. At usikkerhed er en følelse der for professionalisme, men samtidig er standardiseringsressourcer. Og det bryder mange organisationer sig ikke om. Men usikkerhed i kombination med ensomhed og usårbarhed er en utrolig giftig cocktail, og det er her vi fejler. Med svære og komplekse opgaver der kræver at turde stå i usikkerhed og tvivl, er vi nødt til at prioritere udviklingen af modige læringsfællesskaber med plads til sårbarhed. Som to nordamerikanske forfattere skriver så fint, så er samarbejdskulturer ikke trykkogetere med skyld og perfektionisme, men simregryder, som tillader sårbarhed (Hargreaves & Fullan 2016).

Skyggesiden ved det ensidige fokus på robusthed er markant. Det vi ikke forstår, er at vi presser hinanden til at fremstå mere robuste og resiliente, end vi er og føler os. Vi skal fremstå seje og alvidende.

## Autenticitet og impression management

De ledere vi taler med oplever, at de bliver fanget i et "Jeg lader som om" spil.

- Jeg lader som om jeg har styr på min kalender.
- Jeg lader som om jeg er i overskud.
- Jeg lader som om jeg ikke bliver meget frustreret når medarbejder nr. 6 træder ind af døren og forstyrrer mig indenfor 15 min.
- Jeg lader som om jeg har svarene på alle spørgsmål.
- Jeg lader som om jeg kan håndtere alle konflikter og ikke lade mig påvirke af det.
- Osv.

Vi skubber hinanden ud i et krævende og dødsdygt spil af "impression management", hvor vi konstant er optaget af (ubevidst), hvordan vi kan påvirke andres opfattelser af os. Jeg skjuler mine fejl, fremstiller mig mere sikker, end jeg føler mig, skjuler mine svagheder, skjuler mine usikkerheder. Det koster uanede mængder af psykologiske ressourcer at have dette "spil" kørende. Ikke så mærkeligt at vi er stressede. Og ikke så mærkeligt hvis vi ikke oplever vores leder som autentisk. I den ledelse er det, kommer til at vælg usårbarheden fremfor troværdigheden.

## Sårbarhedsmod og samarbejde

Når jeg taler med en presset leder eller medarbejder, er situationen langt for det meste, at personen ikke er medlem af et trykt fællesskab præget af psykologisk sikkerhed og sårbarhedsmod. For problemet er langt fra så simpelt at det "bare" handler om arbejdsomgange, kompleksitet, forandringer mm. Når det går galt handler oftest også om, at man er ensom i de problemer, man oplever. Man har ikke et modigt fællesskab at læne sig ind i, hvor man tør udvise sin sårbarhed. Fortælle hinanden om de usikkerheder og tvivl vi har. Fortælle om de fejl vi begår. Gøre det langt mere "normalt" og åbent at vi alle fra tid til anden tumler med ting.

Og Fraværet af dette sårbarhedsmod i fx et lederteam, er en katastrofe. Hvorfor? Fordi sårbarhed skaber tillid. Dette ved vi fra forskningen. Og tillid er i mine øjne et langt stærkere afsæt til at skabe robuste fællesskaber, hvor den enkelte tør være et helt menneske, og på den baggrund være langt mere engageret og fri. Hvor man er mere optaget af at udvikle sig end at se godt ud. Den amerikanske forsker Paul Zak (2017) fandt således i et interessestudie af tillid, at organisationer med høj tillid i sammenligning med organisationer med lavere grad af tillid, rapporterede: 74 procent mindre stress, 106 procent mere energi på jobbet, 50 procent højere produktivitet, 13 procent færre sygedage, 76 procent mere engagement, 29 procent højere tilfredshed med deres liv og 40 procent mindre udbrændthed (Zak, 2017).

## Hvem skal være sårbar?

Der ER som sagt begyndt at komme mere fokus på værdien af sårbarhed. Men so sagt er det også mest noget alle taler om, og ikke dyrker. Snakken bliver teoretiserende og distancerende. Og det handler altid om, at alle de andre skal blive bedre til sårbarhed.

Lærerne prøver at hjælpe eleverne til ikke at være så perfektionistiske og mere prøve sig frem. De skal ikke være så bange for deres fejl.

MEN: hvorfor er det så at lærerne altid skal præstere, som en anden cirkushest, og ikke tør fortælle om DERES fejl, deres udfordringer og deres problemer. Det er jo uprofessionelt? Nej nej, de skal bare udfordre eleverne om, hvordan eleverne kan have et udviklingsmind-set. Det gælder på universiteterne, hvor professorer og lektorer er så kloge og kan give svarene. På uddannelser, gymnasier, erhvervs-skoler, folkeskoler osv., er kampen den samme; at man skal præstere som bare pokker for at konkurrere mod Facebook og Snapchat. Og man skal præstere alene.

Samme forkyndning har vi i ledelse. Lederne vil gerne have de ansatte til at begå fejl. De vil gerne af med nulfejlkulturen. De opfordrer deres medarbejdere til at rapportere deres fejl. Men hvor ofte går de selv ud og siger: "Jeg tog fejl. Det her projekt var en kæmpe fejl fra min side." Eller: "Jeg bøvl er i min ledelse med at være mere lyttende overfor jer". Det er forbløffende sjældent.

Og hvorfor bryder vi så ikke bare alle sammen, høj som lav, at vise mere sårbarhed? Fordi vi alle har et psykologisk immunsystem, som bremser os. Det psykologiske immunsystem vil forsvare vores ego. Det råber "fare" når vi viser vores svage sider. Folk vil jo opleve at du er svag og inkompetent.

**Jeg vil gerne slå et slag for at vi alle over os i at være agerede mere sårbar. Sårbarhedsmod giver os muligheden til helt afgrænset ting:**

For det første giver det os en langt større tilbundethed til hinanden. Når du tør være sårbar overfor mig, øger det min tillid og forbundethed til dig. Mennesker er afhængige af og næres af forbundethed og dybe fællesskaber.

For det andet kan evnen til at tumle med sårbarhed gøre os langt mere modige. Mod er en vigtig lederegenskaber og menneskelig egenskab i det hele taget. For det kræver mod at dukke op som hele menneske, det kræver mod at sige sin mening højt, det kræver mod at udvikle sig selv og lære, det kræver mod at give og få feedback, det kræver mod at gå rundt ind i konflikter, kræver mod at sætte høje faglige standarder, kræver mod at starte en virksomhed, at gå ind i et undervisningslokale osv. osv.

Organisationer præget af mennesker der tør dukke op med sårbarhedsmod, er langt mere tilpasningsdygtige, innovative og lærende. Når vi deler fejl og tvivl får vi øje for vigtig læring. Innovation kræver mod, fordi det er sårbart at dele skæve idéer og sige sin mening højt.

Måske du tænker: "Jamen, jeg føler ikke, jeg har sårbarheder, jeg kan dele". Jeg skal være den første til at indrømme, at jeg har været der. Jeg har jo haft en god barndom og har det godt. Jeg skal så hilse at sige, at vi alle har sårbarheder, og at det handler mere om at komme i kontakt med dem. Komme i kontakt med hvad vi kan blive usikre på. Hvad vi kan være i tvivl om, hvad der kan gøre os kede af det osv. Så vi ikke bilder os ind, at vi bare er stærke eller robuste. For som den kendte psykoterapeut og forfatter Irwin Yalom siger: "Jeg er af den overbevisning, at illusionen, hvor ofte den end indgyder os trøst og håb, i den sidste ende altid svækker og hæmmer menneskesjælen" (Yalom, 2007, s. 207).

Du skal ikke være robust og resilient for at være modig, for at være en god elev, en god medarbejder eller en god leder. Eller for den sags skyld en god forælder. Men hvis du tør være sårbar, tør stå i det ubehag der ofte følger med, når vi kæmper for vigtige mål, gerne vil udvikle os selv osv., så opnår du langt mere mod. Og i den proces skal vi turde gå forrest og vise vores egne sårbarheder, fremfor altid at pege på de andre.

En idé til at komme i kontakt med din egen sårbarhed og med henblik på at styrke dit sårbarhedsmod, er at stille dig selv to indledende spørgsmål:

- I hvilke opgaver i dit lederskab oplever du størst sårbarhed (fx usikkerhed, frygt)?
- Hvilke adfærdsmønstre kan du særligt genkende, når du møder sårbarheden, frykten?

Det næste skridt kan være at træne din sårbarhed i praksis: læg mærke til hvordan sårbarheden viser sig i en konkret situation, bliv stående. Lad være at kolleger. Overvej at sætte ord på din sårbarhed. Eller del den med dine kolleger. Skriv dine følelser ned. Opsøg lignende situationer og træn igen.

## Om Forfatteren

Morten Novrup er erhvervspsykolog, forfatter, godkendt specialist og supervisor. Morten har undervist flere år som ekstern lektor på masteruddannelser i offentlig ledelse og er flittig anvendt foredragsholder om ledelse.



## Litteratur

Brown, B. (2018). Dare to Lead - Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts. Ebury Publishing.

Hargreaves & Fullan (2016). Professionel kapital - en forandring af undervisningen på alle skoler. Dafolo.

Kegan & Lahey (2009). Immunity to Change - How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization.

Yalom, I. D. (2007). *Kærlighedens baddel og andre psykoterapeutiske fortællinger*. København: Hans Reitzels Forlag

Zak, P.J. (2017). The Neuroscience of Trust. HBR

Tilmeld dig nyhedsbrevet HR&amp;NU

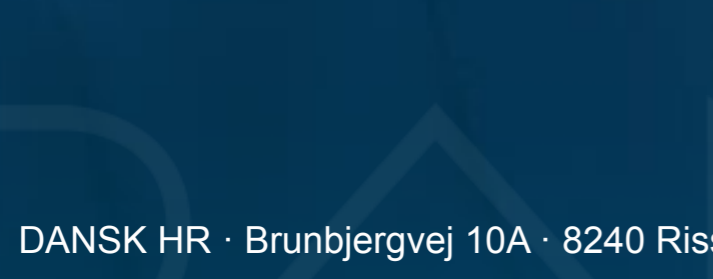
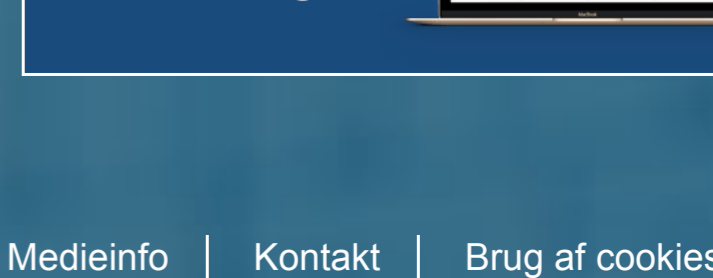
Navn

E-mail

TILMELD

 Accepter betingelser

Afmeld


[Medieinfo](#) | [Kontakt](#) | [Brug af cookies](#)