

3. Adfærd, relationer og ledelse



Frontallapperne giver os valgmulighederne, men det er følelserne – vores erfaringer – som vores beslutninger i sidste ende er baseret på. Du kan med andre ord sige, at følelserne er vores kompas.

Men som det er fremgået af det foregående, så foregår den menneskelige beslutningsproces ofte helt ubevidst. Den trækker på det limbiske system, en udviklingsmæssig meget gammel del af hjernen.

Det gør det også vanskeligt at forstå, hvorfor andre gør, som de gør. Men hvis du som leder skal have succes, så er det altafgørende, at du bliver bedre i stand til forstå, hvad der foregår mellem medarbejderne i dit team.

Gå dybere end den adfærd, du kan se og måle

I et hvilket som helst team foregår der konstant en sand syndflod af forskellige tegn og signaler mellem medlemmerne i teamet. Det er alt fra kropssprog til et blik og toneleje. Blot en brøkdel af al den kommunikation er noget, vi bevidst opfanger og tolker på. Resten bliver bearbejdet ubevidst.

Det hedder den psyko-sociale dynamik, og det påvirker alt sammen vores sindsstemning. Det er altså med til at sætte "stemningen" i teamet. Og afhængig af kvaliteten af alt det, som foregår "mellem linjerne", kan det resultere i alt fra fremragende samarbejde og tårnhøj produktivitet til stress, uengagerede medarbejdere og forsinkede projekter.

McKinsey og Company har foretaget en survey i 165 virksomheder med tilsammen 370.000 ansatte, der dokumenterer vigtigheden af at arbejde med den psyko-sociale dynamik for at skabe organisationer, der leverer topresultater.

4 områder, hvor du skal sætte ind



For at du som leder kan blive endnu skarpere til at spotte og forstå denne adfærd mellem den enkelte og de andre medarbejdere i teamet, skal vi kigge nærmere på de psykologiske og sociale dynamikker (psyko-social dynamik), der er med til at forme vores adfærd.

Professor Manfred F.R. Kets de Vries nævner 4 vigtige forhold til at forstå den menneskelige adfærd:

- Der er et rationale bag enhver menneskelig handling



Der er altid en årsag til, at en person handler som han eller hun gør. Sådan er det også, selvom handlingen virker dybt irrationel på dig.

Måske er det også en handling, der udspringer af ubevidste behov og ønsker hos personen. Og i den forbindelse kan det kræve noget detektivarbejde at forstå, hvad årsagen er. Men det kan også være, at personen har handlet bevidst og er overbevist om, at det er den rigtige måde at gøre tingene på. Det betyder, at du som leder både skal have selvindsigt, så du ved, hvordan din adfærd påvirker dine medarbejdere. Og du skal have nogle konkrete værktøjer til afkode dine medarbejdere (dette vil du lære meget mere om i Modul 3).

Det bringer os til næste punkt:

– Store dele af vore mentale liv foregår ubevidst



Vi er som mennesker langt fra altid selv bevidste om, hvad vi gør, og endnu mindre hvorfor vi gør det. Vores mentale liv foregår for det meste i det ubevidste, hvor tanker og følelser får lov til at regere uforstyrret.

Derfor har vi også alle *blind spots* – skyggesider ved vores personlighed, som vi enten ikke kender til eller helst bare vil glemme. Det kan eksempelvis være dysfunktionel adfærd, dårlige vaner, fasttømrede ideer og fordomme, der gør os ufleksible. Det var eksempelvis tilfældet for Janes chef. Han så ikke potentialet i Jane på

grund af hans fasttømrede ideer om, hvordan en key account-manager var og opførte sig.

Mennesker arbejder gennem hele livet ubevidst på en form for forsvarsstruktur, som gør os blinde for vores eget syn på verden. Men det er synlig for alle andre.

Ubevidst adfærd får ekstra kraft i grupper

Peter var ny i et projektteam, der havde arbejdet i længere tid. Han var iverig og ville gerne bringe sine personlige erfaringer fra lignende projekter i spil. Men de andre i teamet var ikke særligt imødekommende. De sagde ting som: "det havde vi prøvet før" og "sådan gør vi ikke her". Til sidst droppede han helt at bringe nye ideer på bane og udførte "bare" sit arbejde.

Sådan en situation udspiller sig i alt for mange virksomheder. Det er gruppetænkning. I gruppen ser man slet ikke sin egen adfærd. Man har opstillet et bestemt verdenssyn med klare regler for, hvad man gør, hvad man har prøvet og hvordan man opfører sig.

Gruppetænkningens forbandelse koster

I en amerikansk undersøgelse placerede man deltagerne i en gruppe og bad dem sammen matche linjer af samme længde. Det viste sig, at de fleste prioriterede at svare det samme som resten i gruppen frem for at afgive et rigtigt svar.

I et senere forsøg undersøgte man, hvad der skete i hjernen hos deltagerne, når de valgte svar. Det viste sig, at deres hjerner slet ikke var fokuseret på, hvordan de skulle løse opgaven. De var i stedet

fokuseret på, hvordan deres svar ville blive opfattet af de andre i gruppen.

Hvis ikke man som leder bevidst forsøger at modvirke gruppetænkning og blinde pletter, så risikerer man, at medarbejderne bruger mere energi på at sige det, som de tror de andre i gruppen gerne vil høre. Det vil på sigt skade medarbejdernes engagement, man løser heller ikke sine kerneopgaver, og man mister måske i sidste ende ordrer.

Willful Blindness

En anden form for *blind spots* er det, eksperterne kalder: willful blindness. På dansk ville vi sige: "at vende det blinde øje til".

På et tidspunkt fortalte en leder mig, at en af hans topengagerede nøglemedarbejdere var gået ned med stress. Han tilføjede, at han "slet ikke så det komme". Da vi havde talt lidt videre, nævnte han godt nok, at der havde været hændelser, ændringer i medarbejderens adfærd og andre signaler, som tydede på, at medarbejderen ikke havde været helt sig selv. Men han havde ikke reflekteret nærmere over det. "Det plejede jo at gå fint, og projektet skulle snart afleveres."

Det var tydeligt, at lederen i denne situation havde vendt det blinde øje til sin medarbejder. Han havde ikke ville se disse tegn på stress, fordi det ville have konsekvenser for virksomheden.

Gruppetænkning kostede liv

Missionerne med rumskibet Challenger i 1986 og Columbia i 2003 endte begge tragisk. Men måske kunne de være undgået. Flere har påpeget, at der i begge tilfælde blev stillet spørgsmål ved fejl på

rumfærgerne inden takeoff. Men indsigelserne blev tiet ihjel af det stærke flertal, som ikke ønskede flere forsinkelser. Der var simpelthen skabt en kultur, hvor man var nødt til at tænke på en bestemt måde – eller i det mindste ikke sige noget. Det kostede menneskeliv.

Refleksion

Kan du genkende lignende situationer fra dit eget liv? Situationer hvor du måske nok har registreret tegn på, at noget ikke helt var, som det burde være – men alligevel har skudt det til side, fordi der var et overordnet mål, som skulle nås?

– Kernen i en persons identitet er, hvordan han eller hun udtrykker og regulerer sine følelser



Prøv at tænke tilbage på en god oplevelse, du har haft for nylig? Måske kan du ligefrem mærke en behagelig følelse i kroppen.

Vi har følelser forbundet til alt, hvad vi oplever. Glæde, lykke, sorg, angst, forfærdelse, frustration – listen er lang. Vi oplever de forskellige følelser med skiftende intensitet, og ofte er vi ikke engang opmærksomme på de følelser, vi har.

Men vores følelser skriver et personligt "teaterstykke" i vores indre. Det er det, som hjerneforskeren Antonio Damasio kalder for *mind-body-loop*. Hele tiden trækker vi på følelserne, når vi træffer en beslutning, eller når vi handler – både bevidst og ubevidst. Det er opture og nedture, store og mindre dramaer.

Tænk på en situation: Du har sat en deadline for et projekt og kommer for hente det færdige resultat. Medarbejderen fortæller dig, at han ikke kan nå at få det færdigt til aftalt tid.

Hvis du på det tidspunkt allerede er fuld af negative tanker og følelser, så reagerer du måske ved at skælde ud. Det kan være, at du samme morgen på vej til arbejde havnede i en lang kø eller at du om eftermiddagen har en præsentation, som du er usikker over, hvordan skal gå. De følelser og tanker præger din måde at reagere på. Hvis du derimod er opstemt, fordi en stor præsentation er gået godt, så reagerer du måske med at sige: "Det er ikke optimalt. Men lad mig se, hvad du har. Jeg sætter en medarbejder mere på, så det kan nå at blive færdigt til i eftermiddag."

Vi sætter mere fokus på emnet i Modul 3: Den indre arbejdslivsbalance. Du kan også gå tilbage og læse mere om følelser i afsnit 2.

– Menneskelig udvikling sker i en inter- og intrapersonlig udvikling



Som mennesker er vi i høj grad et produkt af vores fortid. Oplevelser fra barndommen har en kritisk betydning for, hvordan vi udvikler os. Derfor har forældre og andre omsorgspersoner tidligt i livet også en stor betydning for, hvordan vi oplever situationer senere i livet.

Det betyder også, at når vi interagerer med andre mennesker i nutiden, så har vi utrolig svært ved at slippe denne psykologiske bagage og se verden objektivt. Vi vurderer simpelthen omgivelserne ud fra de mønstre, som er lagt tidligere i livet. Dermed opstår der hurtigt uoverensstemmelser mellem virkeligheden, som den rent faktisk er, og så den "virkelighed", vi oplever.

Det kan føre til irrationel opførsel i forhold til situationen.