

AT LEDE —

MED KÆRLIGHED OG KRITIK I DEN PERSONLIGE BAGAGE

Af Julie Top-Nørgaard, *journalist*

Når man som leder er udfordret, stikker det tilknytningsmønster, man fik grundlagt i barndommen, pludselig hovedet frem, siger den norske psykolog **Per-Magnus Thompson**. Han forsker i sammenhængen mellem ledelse, tilknytning og omsorgsevne og har kortlagt 800 private og offentlige lederes tilknytningsstil.

Som psykolog havde Per-Magnus Thompson arbejdet med ledelsesudvikling i mange år og derigennem fået indblik i nogle af de tanker, ledere gør sig, når de har udfordringer med at lede. Nogle ledere havde svært ved at uddelegere ansvar, fordi de havde svært ved at stole på deres medarbejdere, andre havde svært ved at opnå deres medarbejders tillid eller var stressede og oplevede, at de ikke slog til i lederrollen.

- Den slags udfordringer kan man arbejde meget konkret og målrettet med, og ofte med gode resultater. Men efter at have haft mange ledere i længere forløb, kunne jeg se, at det for nogle af lederne var meget forløsende at arbejde med den underliggende tematik, som skaber disse konkrete vanskeligheder. De aktuelle problemer har ofte rødder i fortiden, siger han.

Den sammenhæng blev Per-Magnus Thompson interesseret i at undersøge mere systematisk, og det blev udgangspunktet for ph.d.-forskningsprojektet på BI Norwegian Business School. Projektet består af tre del-studier og har strakt sig over fire år. Det er gennemført i samarbejde med professor Lars Glasø, professor Stig Berge Matthiesen, Thomas Fosse og Joachim Skouvrøe fra Forsvarets høgskole. Ph.d.-afhandlingen har fået titlen *All you need is love? Investigating leadership from leaders' attachment experiences in close relationships*.

- I projektet kan vi se, at ens udfordringer som leder ofte hænger sammen med ens egen tilknytningsstil - som jo er udviklet i barndommen. Er man vokset op med en tryk eller en utryk tilknytning? Knap halvdelen af alle mennesker er vokset op med et vist mål af utryghed - som så enten kan karakteriseres som undvigende eller ængstelig tilknytningsstil, siger Per-Magnus Thompson.

Som leder kan man fx måske mærke, at man har særlig svært ved at møde medarbejdere, der virker påtrængende eller hjælpeløse. Hvis man så bliver opmærksom på, at man selv er blevet mødt med kølighed og et krav om at tage sig sammen fra sine forældre, når man havde brug for forståelse og støtte - så kan man også se sammenhængen mellem de to.

- Og man kan få fokus på, at man ikke nødvendigvis kan målsætte eller træne sig selv til at blive mere støttende, men faktisk i højere grad kan nærme sig det ved at komme i kontakt med sit eget behov for hjælp og støtte, fortæller Per-Magnus Thompson.

I projektet har Per-Magnus Thompson afdækket mere end 800 leders tilknytningsstil. Lederne

kommer dels fra Forsvaret, fra den offentlige og den private sektor.

INTERAKTION OG TILKNYTNING

For at gøre det har han anvendt spørgeskemaet *Experiences in close relationships*, der består af 36 udsagn om, hvordan man tænker, føler og handler i de relationer, der er eller har været allervigtigst for en - fx forholdene til ens forældre og ens ægtefælle.

Udsagnene i teksten lyder bl.a. *Jeg foretrækker ikke at vise andre, hvad jeg føler inderst inde, Når nogen kommer tæt på mig, trækker jeg mig og Jeg er bekymret for, om andre ikke bryder sig lige så meget om mig, som jeg bryder mig om dem.*

- Vi har analyseret svarene på disse 36 spørgsmål eller udsagn, og på baggrund af dem kan vi afgøre graden af utryghed i tilknytningsstil hos den enkelte leder. Derefter har vi så set på, hvordan tilknytningsstilen hænger sammen med andre variabler, for eksempel om disse leders medarbejdere oplever at blive mødt i deres behov.

- Et af vores mest interessante fund var, at omgivelserne og situationen interagerer med lederens tilknytningsmønstre: Så længe lederens behov på arbejdet blev opfyldt, blev også ledere med usikre tilknytningsmønstre betragtet som gode ledere. Medarbejderne vurderede, at de havde gode relationer til deres medarbejdere, og at de var til rådighed, når medarbejderne havde brug for det, fortæller Per-Magnus Thompson.

Det var først, når eller hvis lederens grundlæggende behov *ikke* blev opfyldt, at tilknytningsmønstrene blev 'aktiveret' eller kom til at spille en rolle. De grundlæggende behov, som forskerne fokuserede på hos lederne, var behovene for at føle sig kompetent, fri og inkluderet. Når disse behov ikke blev mødt, reagerede de ledere, der havde en utryk tilknytningsstil - og her kunne forskerne konstatere en nedgang i deres evne til at fungere som gode, relationsorienterede ledere.

- Når mennesker føler sig truet, utrykke, kritiseret eller sårbare, så dukker de gamle tilknytningsmønstre op. Det kender de fleste fra parforholdet. Hvis noget er rigtig svært, reagerer man måske med at blive distanceret, kold, hård eller utydelig - det er tit tilfældet, hvis man har en undvigende tilknytningsstil. Hvis man derimod har en ængstelig tilknytningsstil, reagerer man typisk ved at blive pågående, fortvivlet, bange eller vred. Når problemerne løses, træder disse sider i baggrunden igen, fortæller Per-Magnus Thompson.

- Selv om der er meget stor forskel på parforhold og leder-medarbejderrelationer, er det de samme psykologiske mekanismer, der træder i kraft i begge typer relationer, siger Per-Magnus Thompson.

Du har kaldt forskningsrapporten "All you need is love" - med et spørgsmålstejn efter. Hvorfor har du gjort det?

- Fordi man kan sige, at vores studier bl.a. har handlet om at undersøge, hvor vigtigt det er at have fået meget kærlighed gennem livet, hvis man skal kunne påtage sig lederrollen på en god måde. Er kærlighed afgørende for en god leder? Og svaret på det spørgsmål bliver vel nok, at nej, kærlighed er ikke det eneste, der gør en til en god leder, men det er så afgjort en fordel - både at have fået meget kærlighed fra sine nærmeste, og at mærke kærlighed på arbejdet, forstået sådan, at man er inkluderet og værdsat i det fællesskab, man er en del af.

Samtidig understreger Per-Magnus Thompson, at konklusionerne fra forskningen ikke skal forstås alt for deterministisk - det er ikke udelukkende tilknytningsstilen, der afgør, hvordan man handler som leder i pressede situationer:

- Det er meget vigtigt at fremhæve, at omsorgsvennen også har stor betydning - og nogle gange større betydning end tilknytningsstilen, især når det gælder den del af ledelsesopgaven, der har med relationen til medarbejderen at gøre.

TRYGHED OG EFFEKTIVITET

Evnen til at drage omsorg for andre mennesker og at kunne forstå og reagere på andres problemer og vanskeligheder er ifølge Per-Magnus Thompson påvirket af mange faktorer, både biologiske og psykologiske. Der er en vis sammenhæng mellem tilknytningsstil og omsorgsevne, sådan at tryk tilknytning nok fremmer omsorgsevnen - men sammenhængen er ikke helt kausal. Man kan godt selv være præget af en utryk tilknytningsstil og alligevel have god omsorgsevne, understreger Per-Magnus Thompson.

- Og så er forskellen i praksis, at tilknytningsstilen bliver aktiveret, når lederen selv møder problemer eller udfordringer, mens omsorgsvennen bliver aktiveret, når lederen observerer, at medarbejderen møder problemer og har brug for hjælp.

Vores egne erfaringer med at blive taget vare på kan altså i et vist omfang blive en skabelon for, hvordan vi selv tager vare på andre, når de har brug for os.

- Det er vigtigt at huske på i forbindelse med ledelse, fordi vi også kan se, at ledere, der er gode til at imødekomme deres medarbejders behov, er *effektive* ledere. Hvis ledere kan fungere som en tryk base for medarbejderne, også når noget er gået galt eller er svært, så tyder både vores undersøgelser og den internationale forskning på, at det fremmer virksomhedens effektivitet. Medarbejderne trives bedre, er mere produktive og mindre syge. Det er altså ikke bare et underordnet personalegode at blive 'mødt' som medarbejder, men en central ledelsesmæssig opgave.

Synes du, at man som leder skal være klar over, hvilken tilknytningsstil man selv har? Er det et slags ansvar, man har for sine medarbejdere?

- Jeg ved ikke, om det er noget, man ligefrem har ansvar for at afdække, men jeg mener, at det kan være meget værdifuldt for ledere at forstå, hvordan deres lederskab påvirkes af deres egen tilknytningshistorie. Vi har jo alle sammen nogle tematikker med os i bagagen, som det kan være godt at have indblik i og reflektere over. Og det gælder især for ledere, synes jeg - for de har jo en helt afgørende indflydelse på mange menneskers arbejdsliv.

En af undersøgelserne i projektet viste fx, at ledere med undvigende tilknytning, der følte, at de manglede visse kompetencer i deres arbejde, havde et væsentlig mere fjendtligt syn på deres medarbejdere - uden selv at være opmærksomme på det. Disse ledere ville måske med fordel både for sig selv og deres medarbejdere kunne reflektere over denne sammenhæng. Alene det at blive opmærksom på disse ting kan have en gavnlig effekt, siger Per-Magnus Thompson.

- Og så håber jeg, at vores forskning kan være med til at minde os om, hvor vigtigt det er at tage vare på menneskers grundlæggende behov, når de er på arbejde. Hvis medarbejderne oplever deres team eller afdeling - eller hele organisationen - som utryk, så vil tilknytningen komme til at spille en større rolle. Og det giver ikke bare den enkelte stress, det betyder, at alle relationer på arbejdspladsen bliver komplicerede og vanskelige at orientere sig i for den enkelte, afslutter Per-Magnus Thompson. ●