

Sårbar ledelse: En invitation til at bryde "teflonbelægningen"

Af Henrik Kronborg Olsen, Certificeret protreptiker, Diplom i ledelse, Konsulent ved ZTRONG og Indehaver af IndsiQt

Sårbarhed er blevet anerkendt som en vigtig og positiv egenskab i ledelse. Gennem filosofiske samtaler kan ledere blive bedre til at navigere komplekse situationer med empati og indføling. Det handler om at vise, at man ikke altid har alle svarene og er villig til at lytte og lære af sine medarbejdere. Dette skaber et mere inkluderende og motiverende arbejdsmiljø.

Introduktion

Filosofi og sårbarhed i forbindelse med ledelse er to centrale begreber, der i stigende grad er i fokus i danske organisationer. Specielt begrebet sårbarhed i ledelse har historisk set fået en ny betydning. Sårbarhed i ledelse handler om at være åben og ærlig om egne svagheder, følelser og usikkerheder, mens protreptik er en filosofisk samtalemetode, der bevæger mennesker mod at reflektere over deres værdier og handlinger, en fælles bevægelse mod den "tomme plads". Denne artikel udfolder begrebet sårbarhed og dens invitation til et fælles glimt af "selvet", dets værdi i ledelse, og hvordan det kan forbedre trivsel samt adressere udfordringer som rekrutteringsvanskeligheder.

Hvad vil det sige at være en sårbar leder?

Ifølge sproget.dk defineres "sårbar" som en person, der "er let at gøre ked af det, skade psykisk eller fysisk" eller "let kan angribes, rammes, ødelægges el.lign." Betydningen af sårbarhed har ændret sig markant og er blevet anerkendt som en vigtig og positiv egenskab i ledelse. Selvom det kan føles ubehageligt at være sårbar, især som leder, hvor mange ønsker at fremstå stærke og kompetente, kan sårbarhed faktisk styrke dit lederskab, når det anvendes som en invitation til det at tænke med hjertet.

Har du modet til at indrømme, at du nogle gange tvivler, begår fejl, eller har brug for dine medarbejders hjælp? Kan du erkende, at du ikke altid har alle svarene, og at du kan være i tvivl om den bedste måde at løse en opgave på? Hvis ikke du kan svare entusiastisk 'ja', er du som mange andre ledere. Ledere forventes ofte at være dem, der viser vejen, træffer beslutninger og har



Om Henrik Kronborg Olsen

Diplom i ledelse og certificeret protreptiker. Har 25 års erfaring i byggebranchen, heraf 8 som leder. Som konsulent hos ZTRONG og ejer af IndsiQt faciliterer han eksistentielle samtaler, skriver artikler, underviser og leder workshops og filosofiske læsergrupper. Hans arbejde er centreret om personlig og professionel udvikling med fokus på eksistentielle refleksioner og vejledning. Læs mere: www.indsiqt.dk

kontrol – et billede, som kan være svært at bryde fri fra. I et interview med Maibritt Isberg Andersen, indehaver af ZTRONG, fortæller hun, at det som leder kan skabe en uheldig lukket kultur ikke at turde vise sårbarhed. En sådan kultur kan gøre det uacceptabelt at være eksplicit omkring følelser, hvilket kan sløre empati og menneskeligt medansvar. Men det er en hårfin balance, for det er vigtigt, at lederen også kan agere og træffe beslutninger.

At vise sårbarhed er at demonstrere, at det er okay at være menneskelig med alle de styrker og svagheder, det indebærer, også i sit professionelle virke.

Jeg vil nu udforske den sproghistoriske betydning af at være "sårbar".

Sårbarhedens etymologi

Etymologisk stammer begrebet "sårbar" fra ca. 1600-tallet og kommer fra det sene latinske ord vulnerabilis, fra verbet vulnerare, der betyder "at såre" eller "at skade." Begrebet har rødder i den

protoindoeuropæiske rod *wele, som kan relateres til "slagmark." En krigsmetaphor, hvor sårbarhed forbindes med at blive påført en flænge eller et stik – at blive åbnet og dermed gjort sårbar.

Der er en dobbelthed i sårbarhed: Man bliver som et åbent sår, hvor noget kan trænge ind, som et sværdhug eller et stik... eller det modsatte, hvor noget kan løbe ud – blodet, livet selv. Men måske er det også en åbning og en invitation til at lukke mennesker ind i sit inderste. Sårbarheden skaber tillid på det relationelle plan. Den kan skabe et særligt bånd mellem mennesker, idet den i et øjeblik kan fjerne den teflonbelægning eller overdrevne robusthed, som ledere og medarbejdere kan udvikle i hverdagens kompleksitet og acceleration. Sårbarheden kan bruges som en dør ind til "den tomme plads" i begivenheden.

En mulig kobling mellem sårbarhed og protreptik

Ifølge Ole Fogh Kirkebys begivenhedsfilosofi er "den tomme plads" et særligt rum, man kan bevæge sig ind i sammen ved hjælp af den protreptiske samtale. "Den tomme plads" fungerer som et metaforisk rum, hvor samtalepartners deltagerer kan mødes og udforske nye erkendelser. For at kunne nærme sig dette rum kræves træning, som sker gennem det, Kirkeby kalder de seks eventualer. Disse eventualer udgør en træningsbane, der hjælper mennesker med at nærme sig italesættelsen af det tredje jeg og gøre deres entre på "den tomme plads" – at forberede sig på den store begivenhed. Især den tredje eventuale, lepsis (åben, varsom formningsvilje) kan måske forbindes med sårbarhed som en bevægelse mod "den



tomme plads". Kirkeby skriver:

Ordet betyder 'modtagelse' på græsk og betegner samhørighedszonen [...]. Det er viljen til at modtage den andens liv og turde tage det i sin varetægt uden at ekspropriere det eller bære det som trofæ" (Kirkeby, 2016).

Den protreptiske samtale er en filosofisk samtalekunst, der fokuserer på at vende den anden person mod sig selv og sine egne værdier, holdninger og tanker. I denne form for dialog skabes der et fælles særligt rum, hvor begge parter kan reflektere og udvikle deres forståelse af sig selv og verden omkring dem.

Erfaringer fra ledere og praktikere

For at illustrere, hvordan protreptik praktiseres i ledelse for at skabe en arbejdsplads med mere trivsel, har jeg interviewet tre erfarne ledere/medarbejdere samt Maibritt Isberg Andersen, der uddanner ledere i protreptik. Interviewene er beskrevet i artiklens følgende fire afsnit:

Vi har set en betydelig stigning i vores trivselsmålinger og et fald i sygefraværet

Interview med Madelene Eriksen, en erfaren leder i Greve kommune for Hjemmeplejen Landsbyen.

Madelene, bringer filosofisk dybde til sin ledelse ved at integrere sårbarhed og protreptik i sin daglige praksis. Hun praktiserer protreptik både i individuelle samtaler og teammøder for at fremme dybere refleksioner. I morgenmøderne stiller hun blandt andet spørgsmål som "Hvordan påvirker denne situation dine grundlæggende værdier?" og "Hvilke nye perspektiver kan vi finde, hvis vi ser denne udfordring gennem en etisk linse?" Disse cirkulære spørgsmål åbner op for dybere dialoger.

Madelene integrerer også protreptik i medarbejder-udviklingssamtaler (MUS) ved at forberede samtalerne med nøje udvalgte begreber, som medarbejderne opfordres til at reflektere over. Hun inviterer medarbejderne til at dykke ned i disse filosofiske begreber, hvilket åbner for dybere og mere meningsfulde samtaler.

Sårbarhed spiller ligeledes en central rolle i Madelenes ledelsesfilosofi. Ved at vise sin egen sårbarhed har hun skabt et miljø, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at dele deres udfordringer. Dette har øget trivslen og styrket fællesskabet i teamet.



Madelene bruger også protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere passer ind i teamets værdier. Hun forklarer, at hun bruger protreptik til at stille spørgsmål, der får kandidaterne til at reflektere over, hvad de virkelig værdsætter i deres arbejde. Dette hjælper med at finde personer, der passer godt ind i teamkulturen.

Hun reflekterer over effekten:

Vi har set en betydelig stigning i vores trivselsmålinger og et fald i sygefraværet. Medarbejderne føler sig mere engagerede og motiverede, fordi de ved, at deres stemmer bliver hørt, og at deres trivsel er en prioritet.

Madelene citerer den danske filosof K.E. Løgstrup:

”Tillid er det lys, der skinner i mørket af menneskelige relationer.” Hun mener, at denne filosofi understøtter hendes brug af protreptik og sårbarhed i ledelse.

Når vi rekrutterer nye medarbejdere, er det vigtigt for mig at få deres værdier frem

Interview med Briddi Tomasson Escherich, en erfarne leder ansat ved Finansforbundet.

I et interview med Briddi talte hun om, hvordan hun anvender protreptik og sårbarhed i sin ledelsesstil, og hvordan det har påvirket trivslen i hendes team. Briddi forklarede, at hun både bevidst og ubevidst bruger protreptik i sin ledelse. Hun har anvendt protreptik i gruppesamtaler for at tage fat på konflikter, der har ligget under overfladen i lang tid. Et eksempel på dette var en konflikt, der havde kørt siden oktober 2019. Gennem protreptiske samtaler om begrebet retfærdighed kunne teamet

Sårbar ledelse: En invitation til at bryde ”teflonbelægningen”

endelig få løst konflikten og opnå en ny forståelse af hinanden og deres fælles ansvar.

Briddi understregede også, hvordan sårbarhed spiller en central rolle i hendes ledelsesstil. Ved at vise sårbarhed har hun kunnet være mere autentisk og ærlig over for sine medarbejdere. Dette har skabt en kultur, hvor det er okay at være menneskelig og uperfekt. Medarbejderne føler sig set og hørt, hvilket har øget trivslen i teamet. Det har også gjort det lettere at tage ansvar sammen og skabe fælles løsninger.

Desuden anvender Briddi protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere er alignet med teamets fælles værdier. Dette bidrager til at identificere personer, der ikke kun har de nødvendige faglige kvalifikationer, men som også passer godt ind i teamets kultur og deler deres syn på samarbejde og trivsel.

Briddi delte et konkret eksempel:

Når vi rekrutterer nye medarbejdere, er det vigtigt for mig at få deres værdier frem. Jeg bruger protreptik til at stille spørgsmål, der får kandidaterne til at reflektere over, hvad de virkelig værdsætter i deres arbejde. Dette sikrer, at nye medarbejdere er i overensstemmelse med teamets værdier, hvilket er afgørende for et harmonisk og produktivt arbejdsmiljø.

Sammenfattende viser Briddis erfaringer, hvordan sårbarhed og protreptik kan være kraftfulde redskaber i ledelse, der ikke kun løser konflikter, men også styrker teamets sammenhold og trivsel, samt forbedrer rekrutteringsprocessen ved at sikre, at nye medarbejdere passer godt ind i teamets kultur.

Briddi refererer til den amerikanske filosof Charles S. Peirce:

Peirce talte om betydningen af fællesskab og det at være i dialog for at opnå sand indsigt. Ved at skabe rum for ærlig og sårbar kommunikation styrker vi fællesskabet og finder dybere mening sammen.

Jeg stiller spørgsmål, der får mine kolleger til at tænke over deres handlinger og værdier

Interview med Eva Larsen, en administrativ planlægger ved Greve Kommune, lokalcentret Møllehøj og Hjemmeplejen Landsbyen.

Eva bruger ligeledes sårbarhed og protreptik aktivt i sin hverdag for at forbedre trivslen blandt kollegaerne. I et interview med Eva delte hun, hvordan

Sårbar ledelse: En invitation til at bryde "teflonbelægningen"

Hun anvender protreptik i sin dagligdag, og hvordan det har påvirket arbejdsmiljøet.

Eva forklarede, at hun lægger stor vægt på at skabe et miljø, hvor tillid og åbenhed er i fokus.

Jeg har tillid til mine kolleger og sørger for, at den enkelte føler sig set og hørt, sagde Eva.

Hun understregede, hvor vigtigt det er at være opmærksom på det nonverbale sprog og vise oprigtig interesse for sine medarbejdere.

At se hinanden, være til stede og nærværende er afgørende for at skabe et godt arbejdsmiljø, tilføjede hun.

I forhold til protreptik anvender Eva ofte reflekterende spørgsmål i samtaler med sine medarbejdere. Hun beskrev, hvordan hun bruger disse spørgsmål til at fremme refleksion og selvindsigt hos sine kolleger.

Jeg stiller spørgsmål, der får mine kolleger til at tænke over deres handlinger og værdier, uden at de nødvendigvis skal svare med det samme, forklarede Eva.

Hun bemærkede, at denne tilgang ofte fører til, at medarbejderne vender tilbage med nye perspektiver og løsninger, hvilket styrker teamets sammenhold.

Eva fremhævede også, hvordan hun, ligesom Briddi, bruger protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere passer godt ind i teamets kultur. Hun forklarede:

Jeg bruger protreptik til at få kandidaterne til at reflektere over deres værdier og motivationer. Dette hjælper os med at finde personer, der ikke kun har de rette kvalifikationer, men også passer ind i vores teamkultur.



Sårbarheden i Evas ledelsesstil har banet vejen for et mere åbent og ærligt arbejdsmiljø, hvor kollegaerne føler sig trygge ved at dele deres tanker og udfordringer. Dette har ført til en øget trivsel og et styrket fællesskab i organisationen. Ved at kombinere sårbarhed og protreptik har Eva formået at være medskabere af en arbejdsplads, hvor både kollegaernes trivsel og arbejdsglæde er i fokus.

Hun citerer Løgstrup for at understøtte sin tilgang:

"Som K.E. Løgstrup sagde, 'Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at holde noget af dets liv i sin hånd.' Dette er kernen i min ledelsesfilosofi."

Det er vigtigt, at lederuddannelser er rettet mod praksis

Interview af Maibritt Isberg Andersen, Indehaver af ZTRONG, og udbyder af blandt andet uddannelsen som certificeret protreptiker.

I samtalen med Maibritt understregede hun vigtigheden af sårbarhed i ledelse og dens praksisnære anvendelse. Maibritt betonedede, at sårbarhed kan styrke lederens relation til medarbejderne ved at skabe tillid og åbenhed. Hun sagde:

Når en leder tør vise sårbarhed, åbner det op for ægte dialog og forståelse. Det handler om at vise, at man ikke altid har alle svarene og er villig til at lytte og lære af sine medarbejdere. Dette skaber et mere inkluderende og motiverende arbejdsmiljø.

Maibritt forklarede også, hvordan protreptik kan hjælpe ledere med at praktisere sårbarhed på en måde, der er gavnlig for både dem selv og deres team:

Protreptik handler om at reflektere over sine værdier og handlinger i praksis. Det giver ledere konkrete redskaber til at håndtere deres sårbarhed og bruge den som en styrke. Gennem filosofiske samtaler kan ledere blive bedre til at navigere komplekse situationer med empati og indføling.

Hun understregede også vigtigheden af praksisnær læring i protreptik:

Det er vigtigt, at lederuddannelser er rettet mod praksis, så lederne får håndgribelige redskaber, de kan anvende direkte i deres daglige arbejde. Dette gør teorierne levende og relevante, og det er her, at den største forskel kan mærkes – både for lederne selv og for deres medarbejdere.

Maibritt beskrev, hvordan protreptik som en del af lederskabet kan bidrage til at skabe et stærkere og mere sammenhængende team:

Ved at bruge protreptik kan ledere udvikle en dybere forståelse af sig selv og deres medarbejdere. Dette skaber et fundament af gensidig respekt og tillid. Når ledere integrerer protreptik i deres daglige praksis, oplever de ofte, at medarbejderne bliver mere engagerede og dedikerede, fordi de føler sig hørt og værdsat.

Hun delte desuden, at mange ledere oplever stor personlig og professionel udvikling gennem protreptik, hvilket igen påvirker deres teams positivt. Hun mener, at en praksisnær tilgang er essentiel:

Det er vigtigt, at lederuddannelser er rettet mod praksis, så lederne får håndgribelige redskaber, de kan anvende direkte i deres daglige arbejde. Dette gør teorierne levende og relevante, og det er her, at den største forskel kan mærkes – både for lederne selv og for deres medarbejdere.

Dette fokus på praksisnær læring og sårbarhed i ledelse fremhæver betydningen af at integrere menneskelige værdier og empati i lederskabet for at skabe bedre arbejdspladser og mere motiverede medarbejdere.

Refleksion og afslutning

I artiklen har jeg undersøgt, hvordan ledere kan bruge sårbarhed og protreptik som effektive redskaber i deres ledelsesstil for at forbedre trivsel og tryghed blandt medarbejderne. Ved at vise sårbarhed og bruge filosofiske samtaler skabes der et miljø præget af åbenhed, tillid og anerkendelse. De interviewede ledere, Briddi, Eva samt Madelene har alle delt deres erfaringer med, hvordan disse tilgange har styrket deres teams og forbedret arbejdsmiljøet. Maibritt (indehaver af ZTRONG) har delt, hvordan sårbarhed og praksisnære uddannelser styrker ledere til at lede igennem virkelighedens kompleksitet.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan kan du som leder skabe et mere åbent og tillidsfuldt arbejdsmiljø ved at vise sårbarhed?
- Hvilke konkrete spørgsmål kan du bruge i dine daglige samtaler med medarbejderne for at fremme refleksion og selvindsigt?

- Hvordan kan du integrere protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere passer ind i teamets kultur?
- Hvilke fordele har du oplevet, eller kunne du forestille dig, ved at anvende en praksisnær tilgang til ledelse, der inkluderer sårbarhed og protreptik?
- Hvad er sårbarhed for dig, og hvor går din grænse for at vise sårbarhed?
- Hvordan benytter du sårbarhed i dit lederskab?

Tak for din interesse og tid. Hvis du er nysgerrig efter at dykke dybere ned i anvendelsen af protreptik i praksis, vil jeg anbefale at tage et kig på ZTRONG's hjemmeside eller kontakte Maibritt Isberg Andersen på e-mail: maibritt@ztrong.dk www.ZTRONG.dk

Faktaboks

Protreptikeruddannelsen har siden 2012 været udbudt hos ZTRONG i Slagelse og København. Desuden udbydes der i samme byer protreptisk ledernetværk med kendte foredragsholdere. Maibritt Isberg Andersen er ejer af virksomheden, der har specialiseret sig i at gøre protreptik praksisnær. Der er 10 konsulenter tilknyttet, og Maibritt er i gang med sin syvende udgivelse af protreptiske værker.



Litteratur

Kirkeby, O. F. (2016). Protreptik – Selvindsigt og samtalepraksis. Samfundslitteratur.