

ORGANISATIONEN SOM EN TRYK BASE



Denne artikel er skrevet af Inge Holm, og er et uddrag fra hendes seneste bog; **Det personlige lederskab – i et udviklingspsykologisk perspektiv**. Bogen er udgivet på Hans Reitzels Forlag. Se mere på www.ingeholmaps.dk.



Alle mennesker har behov for at opleve sig trygge. Det er kun, når vi føler os i sikkerhed, at vi kan engagere os i verden omkring os. Vores neurobiologiske *sociale engageringssystem* aktiveres først, når der er tilpas balance i det autonome nervesystem – det vil sige hverken for meget eller for lidt sympatisk aktivitet. I tilstande af høj arousal og stress, lukker det sociale engageringssystem ned, og energien bliver i stedet brugt på overlevelse i fight/flight-modus (Porges, 2011). I en organisationsmæssig kontekst bliver det til kamp, konflikt, rivalisering, bagtalelse og andre lidelsesfulde og meget lidt produktive tilstande.

Organisationer har behov for mennesker med en høj stress-resiliens, men må også selv stille rammer til rådighed, der medvirker til at skabe en atmosfære af tryghed, tillid og venlighed. Disse rammer handler dels om en tydelig *hovedopgave* og klare *retningslinjer* for hvad god opgaveløsning er, dels om tydelig og konsekvent *ledelse* – det vil sige en ledelse, der udfolder sig bestemt men venligt. Den bestemte men venlige ledelse insisterer på magtasymmetrien uden at ville dominere, og anviser derfor optegnede veje til, hvordan der kan arbejdes med hovedopgaven i organisationen, og hver gang medarbejderne mister hovedopgaven af syne og bliver optaget af *pseudo-opgaver*, insisterer denne ledelse på, at føre organisationens opmærksomhed tilbage til hovedopgaven, bestemt men venligt.

En organisations evne til at kunne skabe et felt af *fælles opmærksomhed*, er således helt afgørende for koordinering, ledelse og følgeskab – og for en oplevelse af at man kan dele noget med hinanden i organisationen; vi taler her om fundamentet for *samhørighedsoplevelser* og dermed for loyalitet og tillid. Det er helt afgørende at lederen kan styre både sin egen og de andres opmærksomhed mod noget bestemt – nemlig hovedopgaven.

Det lyder enkelt, men er i praksis svært. Tænk på en sjetteklasses, hvor læreren vedvarende skal arbejde på

at fastholde elevernes opmærksomhed på den aktuelle times hovedopgave. Det kræver dels, at læreren kan styre sin egen opmærksomhed og ikke bliver for overvældet af indre følelsetilstande, dels at vedkommende hele tiden er i kontakt med såvel klassegruppen som den enkelte elev. Opgaven er ikke meget anderledes i en organisation, hvor det også er lederens primære opgave at søge for, at gruppen løser de opgaver, det er meningen, den skal løse på vegne af organisationen. Hvis lederen ikke kan fastholde sin egen opmærksomhed, fordi vedkommende er styret af indre katastrofeforestillinger og dermed primært handler for at undgå noget, så har det fatale konsekvenser for gruppens evne til at arbejde kollektivt med hovedopgaven. Samtidig må lederen dog også kunne insistere på, at medarbejderne selv tager ansvar for deres fokus og tilstedeværelse, og dermed styrer sig selv.

"Jeg har de her tre HK'er i forkontoret, som bare ikke vil være med til noget. Alt hvad jeg siger bliver mødt med negativitet og modstand. Deres glas er altid halv tomt. Jeg bliver drænet for energi ved hele tiden at skulle tale stemningen op. Jeg kæmper som en sindssyg : "Det er ikke så slemt. Nu skal I se, det kan I sagtens klare" Det er som at være træner for et fodboldhold. Alle forventer, inklusive mig selv – at vi skal spille i superligaen, men jeg har ingen mulighed for at skifte de mindre talentfulde spillere ud. Hvilken fodboldtræner gider egentligt at have sådan en opgave. Det er som at have adopteret tre teenagere, som har være forsømt og omsorgssvigtede. Jeg magter det ikke, så skulle jeg have været psykolog. De har alt for meget fortid i bagagen. Jeg kan ikke lave dem om – de vil sgu bare ikke det, som jeg vil."

I mange organisationer er rammerne for at kunne udøve bestemt men venlig ledelse desværre ikke til stede, fordi mellemlederne, som typisk er dem med det største personalemæssige ansvar, ikke er tilstrækkeligt autoriserede til at kunne agere konsekvent ledelsesmæssigt. De får af vide af ledelseslaget ovenover, at de hverken kan hyre eller fyre, men må få tingene til at fungere med de ressourcer, der nu en gang er til rådighed. Dermed får de også implicit at vide, at de er en fiasko som ledere, hvis de ikke kan få

det til at spille indenfor de givne rammer. Et sådant budskab aktiverer naturligvis det neurobiologiske frygtsystem, hvilket forringer lederens ledelsesevne markant. Den utilstrækkelige *autorisation* motiverer til en samarbejdsorienteret men også udglattende, konfliktsky og inkonsekvent ledelsesstil, der på ingen måde gør organisationen til en tryk base – hverken for medarbejderne eller lederen. Modstand, passivitet, ulyst og uvilje bliver styrende for måden at samarbejde på, og dette får naturligvis fatale konsekvenser for hovedopgaven og dermed for organisationens overlevelse. Hvis man som leder ikke selv kan sætte sit hold, kan man blive nødt til at finde på strategier til at indkapsle det dysfunktionelle i ens gruppe, så det gør mindst mulig skade på organisationen. Man frokabler en eller flere medarbejdere og sender dem i depotrum. Det er både spild af menneskelige ressourcer og til skade for atmosfæren i organisationen.

“Det er vel mangel på ledelse, at man tillader, at personer der ikke er dygtige nok eller ikke kan finde ud af at samarbejde med de andre, alligevel får lov til at sidde og gemme sig på et fjernt kontor. De går rundt i vores organisation, men de har reelt ikke nogen rolle.”

“Jeg har bygget min virksomhed op fra bunden og har altid set den som en slags familie. Min søn er ansat her og en masse af mine venner er ansat her. Min privatøkonomi er også blevet hvirvlet ind i virksomheden, og den direktør jeg har ansat fungerer det heller ikke professionelt med. I det hele taget kan man sige, at den måde jeg driver min virksomhed på, minder om den måde jeg lever mit liv på. Jeg evner ikke at sætte grænser. Jeg går med på alting. Jeg påtager mig ansvaret for alting. Jeg sætter altid mine egne behov sidst og sætter en ære i at være der for andre. Men det er som en rejse uden destination. Jeg er omgivet af sultne fugleunger, som aldrig bliver mætte. De vil have mere og mere, og jeg er ved at bryde fuldkommen sammen under det.”

Det miljø en leder skaber i og for sin gruppe, afspejler på sin vis den måde, vedkommende har valgt at leve

sit eget liv på. Alt hvad der udspiller sig i det relationelle sociale felt er en afspejling af lederens private indre verden. Lederen etablerer med andre ord den samme sociale verden i organisationen, som findes inde i vedkommende selv. Der udfolder sig altid en mikroverden i makroverdenen – og omvendt.

Når lederen skaber tryghed, fordi vedkommende grundlæggende selv er tryk, stimuleres lysten til udforskning, kreativitet og innovation, og jo højere bliver tærsklen for at noget nyt og ukendt kan fremkalde angst og usikkerhed – eller det vi i ledelsessammenhæng kalder modstand mod forandring. Hvis en organisation skal bruge for megen energi på angst og usikkerhed, trækkes den væk fra læring og udvikling og bliver dermed mindre kompetent. Derfor er det vigtigt, at lederne har overskud til at hjælpe hinanden og de øvrige medarbejdere med at håndtere stressfyldte og ubehagelige situationer. I den trygge organisation vil bearbejdningen af følelsesmæssige oplevelser styrke tilknytningsbåndene mellem medlemmerne, fremfor at belaste eller underminere dem. Bearbejdning og integration af vanskelige situationer øger organisationens kapacitet for *selvopretning* – det vil sige at kunne komme sig efter nedbrud og svigt. Vellykkede erfaringer med *reparation* af brud på relationer, styrker relationerne og organisationens resiliens overfor forandringer. I den optik ligger det farlige ikke i det der konkret sker, men i måder der tales eller ikke tales om det. Det er eksempelvis ikke nødvendigvis farligt for en organisation at skulle afskedige nogle medarbejdere, hvilket af gode grunde vil skabe et brud i tilliden mellem ledelse og medarbejdere, men det er farligt ikke at vide af bruddet og derfor ikke tage sig af det. Brud er ubehagelige, men mangel på reparation af disse er fatale og ødelæggende.

Efter min mening er en af de største fejltagelser i forandringsledelse et alt for stort fokus på indhold – det vil sige på informationer og de konkrete temaer, ledelsen vælger at tage op. I situationer, hvor meget står på spil for mennesker, er det ikke det, der bliver sagt, der betyder mest, men måden det siges på. Det bliver afgørende, hvordan ledelsen udtrykker indholdet

og ikke mindst hvad denne udtryksform kommunikerer, på et dybere plan, om forholdet mellem de implicerede parter. Den strategiske forandringskommunikation er ofte præget af *kontaktløshed*, hvor ledelsen taler lige ud i tomheden, fordi talen kommer fra et tomt sted. I sådanne kommunikationer kunne man lige så godt sidde i hvert sit rum, for der er ingen mellemmenneskelig forbindelse. Der tales og tales, men der er hverken en autentisk afsender eller modtager.

Alternativet er at mobilisere modet til at tale ud fra et sted, hvor der er kontakt med den emotionelle betydning af indholdet, der skal tales om. Det kræver, at den leder, der taler, taler ud fra et indre sted af ro og stabilitet, og hvor der er integration mellem det der tales om, og det som det betyder på et emotionelt plan. Følelser har den funktion hos mennesker, at de fortæller os noget om, hvad indre tilstande af behag eller ubehag drejer sig om. Følelser bringer derfor altid det vigtigste i forgrunden (Hart, 2012). Når det kræver mod at tale ud fra sådan et sted, er det fordi det fordrer, at lederen sætter sig selv i spil og risikerer noget personligt. Det kræver også en dyb indsigt i at kunne se sårbarhed som en styrke. Som ledelse skal man altid være yderst varsom med manipulatoriske teknikker; prisen kan være høj, fordi man risikerer at sætte relationen til medarbejderne og autenticiteten over styr.

Hvis en organisation er kaotisk, oplever medlemmerne sig ofte meget alene, og det kan være overvældende. Når der ikke er en tydelig hovedopgave og en klar rammesættende ledelse, er alle overladt til sig selv og deres egen evne til at styre og regulere sig selv, og i den proces vil det være private behov, ønsker og mål, der vil blive sat i forgrunden. Det skaber basis både for rivalisering om det uformelle lederskab og for defensive selvbeskyttelsesstrategier. Når man mister tilliden til, at man kan være tryk, trækker man sit engagement tilbage for på den måde bedre at kunne være med de ubehagelige følelser af at være alene og udsat.

"Jeg blev ansat som i en ny funktion, som virkede meget lovende. Dels skulle jeg have personaleansvaret for nogle forskellige grupper, dels skulle jeg tage mig af et stort og prestigefyldt projekt på tværs af organisationen. Ganske kort inde i ansættelsesforløbet kunne jeg mærke, at der var noget rivende galt. Det var ligesom lige meget hvor meget jeg arbejdede, så kunne jeg ikke flytte på noget. Jeg havde masser af opgaver, men det var som at stå på stedet, eller som at blive ved med at bære en sten op på et bjerg, hvorefter den blot rullede ned igen. Det viste sig at jeg var nummer 7 leder indenfor de sidste 5 år, og medarbejderne var på ingen måde interesserede i min ledelse – ikke engang i en form af et samarbejde på en eller anden måde. Der var en dårlig stemning overalt, og jeg syntes det var super ubehageligt. Allerede midt på søndagen begyndte jeg at frygte mandag morgen og sov dårligt. Min egen leder havde altid travlt. Han var sådan set sød og imødekommende nok, men der var bare ikke nogen reel støtte at hente der, så jeg var ligesom helt alene om det. Nu hvor jeg tænker tilbage på hele forløbet, så slår det mig, hvor totalt kaotisk organisationen var – i hvert fald for sådan en som mig, som gerne vil have nogle klare retningslinjer."

Det er kun når der er tilstrækkelig tryghed, at organisationens medarbejdere kan knytte bånd til hinanden og på den baggrund kan finde ud af at samarbejde. Derfor er det betydningsfuldt, når lederen er i stand til at bidrage til, at der kan skabes *professionelle venskaber* på arbejdspladsen. Det medfører større tolerance overfor forskelle i organisationen og understøtter samarbejde, videndeling og accept, og holder eventuel misundelse og rivalisering i skak. Venskab udvikler generøsitet og giver ægte arbejdsglæde. (Hart, 2013).

Professionelle venskaber adskiller sig dog fra private venskaber ved at sammenhængskraften i venskabet er hovedopgaven inden for organisationens grænser. Dette er vigtigt at pointere, fordi mange organisationer faktisk er forurenedede af private relationer, hvorved grænserne mellem det professionelle og det private udviskes. Det private og det professionelle har grundlæggende ikke noget med hinanden at gøre.

Organisation og menneske møder hinanden gennem *rollen*, og rollen er kendetegnet ved fraværet af det private, mens det personlige altid er attraktivt. Organisationer som er præget af private alliancer og forbindelser vil ofte opleves som kaotiske og uigennemskuelige.

Selvom organisationen forventer selvstændige og selvledende medarbejdere, har alle både ledere og medarbejdere brug for at opleve sig trygge i deres arbejdsliv. Susan Hart beskriver otte dimensioner af omsorg, som gør organisationen til en tryk base: Tilgængelighed, udforskning, opmærksomhed, validering, empati, støtte, medfølelse og konsekvens (Hart, 2013)

Hjørnesteinen i ledelsesmæssig, mental fleksibilitet er evnen til at udleve en højt organiseret og specialiseret adfærd, der er sensitiv overfor konteksten og situationen – fra øjeblik til øjeblik. Det kræver både *rummelighed* og *frustrationstolerance*, for man kan ikke være sensitiv overfor konteksten, hvis man er fanget af sit eget indre drama. At rumme vil således sige at suspendere eller tilbageholde bedømmelse og evaluering af det rummede. Det rummede får lov til at være som det er – for en tid. Man forsøger således heller ikke at manipulere med det eller omforme det sprogligt. I den rummende mentale modus er man bare observerende (Hayes, 2013).

Den personlige styrke i lederskabet afhænger ikke af, hvordan man har det med et givent fænomen eller med en specifik person, men udelukkende af evnen til at rumme, hvordan man har det. Det kræver, at man er i stand til at komme i kontakt med sig selv, det vil sige kunne rette opmærksomhed på de følelser, tanker og kropslige sansninger, man fyldes af i situationen, uden at ville andet med dem, end at lade dem være som de er. Man undlader således at reagere eller handle på dem. I den optik bliver rummelighed nøglen til autenticitet, fordi man tillader sig selv at være i kontakt med virkeligheden, sådan som man oplever den her-og-nu; uden at man forsøger at lade som om, man er

en anden, end den man er. Hvis man som leder stemmer alt det negative ude, er man i gang med at begrænse sin egen virkelighedsopfattelse – for måske på den måde at gøre den nemmere at have med at gøre og rumme. I det tilfælde arbejder man dog ikke med sin egen rummelighed, men med at få verden til at passe ind i den (Krohn, 2013).

Den trygge leder er i stand til at slippe kontrollen, fordi vedkommende ved, at livet ikke falder sammen, når man giver slip. At slippe kontrollen er ikke at smide ansvaret fra sig men derimod at tage det på sig – nemlig det ansvar, der handler om at være fuldt og helt til stede i lederrollen og for organisationen. Drivkræften i kontrol er altid *frygt* og en indre forestilling om, at alt det ubehagelige kan forudsiges og undgås gennem kontrol. Kontrol er således en måde at forsøge at forandre virkeligheden på. Når man slipper kontrollen kommer man derimod i kontakt med virkeligheden. Det er hårdt og slidsomt at kontrollere – det er som at cykle i konstant modvind. Når man slipper kontrollen får man medvind; fordi man ser tingene mere klart, når man ikke er bange.

I den trygge organisation er der rammer og makroregulering, der understøtter tillid og samarbejde, men der er også *bevægelsesfrihed* for den enkelte. Kompetencer kan ikke udspille sig i for snævre og kontrollerende omgivelser, ligesom mennesker ikke oplever sig motiverede, hvis ikke de har en oplevelse af selv at kunne være med til at præge deres arbejdsliv. Motivation er en *værenstilstand*, der kommer af at opleve sig nyttig og værdifuld for organisationen. Den trygge organisation skaber *motivationsfølelser* hos såvel ledere som medarbejdere, fordi der er tillid og venlighed. I den optik handler motivation ikke om, at nogen motiverer nogen til noget, men om en mulig menneskelig emotionel grundtilstand af behag, flow og lyst til at præstere, som opstår når betingelserne herfor er til stede. Motivation er tæt forbundet med det som neurologen Stephen Porges kalder det *sociale engageringssystem* – en *værensmodus* vi sætter ind med, når vi oplever os trygge og i indre balance og ro (Porges, 2011).

Som leder kan man have en nedsat tolerance overfor ulystbetonede tilstande og oplevelser – og derfor forskellige strategier til regulering af spændingen. I pressede situationer kommer man derfor let til at handle for at undgå noget, mere end at ville noget aktivt. Man nedtoner eksempelvis en konflikt, fordi man ikke har lyst til at konfrontere den, og efterlader dermed medarbejderne uden ledelse. Når man undgår en konfrontation, fordi forestillingen herom vækker uforholdsmæssig stor angst, skaber man problemer for sin egen autoritet; det vil både præge ens selvforholden og ens relationer til andre.

Denne *undgåelsesadfærd* er uhensigtsmæssig i rollen som leder, fordi man jo grundlæggende løbende kommer på tværs af andres ønsker og intentioner; nemlig hver gang en medarbejder vil noget andet, end det hovedopgaven kalder på. Når man bestemt men venligt kalder opmærksomheden tilbage hos medarbejderen udløser det af gode grunde irritation eller decideret vrede. Dette iboende konfliktpotentiale ligger indbygget i enhver magtasymmetrisk relation, men hvis man som leder ikke kan finde konstruktive måder at være med konflikter på, så kommer man på hårdt arbejde – med de andre og med sig selv. Mestringen heraf er ikke et spørgsmål om at undgå at komme i vanskelige situationer, men om at kunne gå lige ind i dem, når de indtræffer og efterfølgende kunne bringe sig selv ud af dem igen. Det kræver at lederen kan italesætte sine egne oplevelser på en gennemsigtig måde, således at der kan skabes en åbning for en autentisk kontakt. Lederen skal være *villig* til både at være fyldt af følelser af ubehag og til at forblive i kontakten med den anden (Hayes, 2013).

I ledelsesfaget, som i alle andre fag, der beskæftiger sig med mennesker, må man udvikle sig ved at øve sig på levende materiale – andre mennesker. Man bliver først leder, når giver sig i kast med at lede, og til det projekt har man behov for nogle medarbejdere. For mange ledere er det mest konfliktfyldte de overhovedet kan komme ud for at skulle afskedige en medarbejder eller give vedkommende en advarsel. Der er den generelle fortælling om afskedigelser i almindelighed; at det er hårdt men skal gøres. Dette er dog ikke en

absolut sandhed, for det opleves altid dybt forskelligt – og det med at det skal gøres, er jo et valg. Som leder træffer man et valg, og må således også tage ansvaret for det valg. Valget om at afskedige en medarbejder giver ofte anledning til mange indre dialoger, for kan man nu være sikker på at det er den rette beslutning, man er i gang med at tage. I lederrollen bliver man udsat for situationer, hvor man skal træffe svære valg uden at kunne være 100% sikker, og det skal man kunne tåle.

“Jeg skal afskedige en medarbejder i morgen. Jeg har det super dårligt med det. Jeg ved, at beslutningen er fagligt velbegrundet, men jeg har alligevel dårlig samvittighed. Hele situationen piner mig. Jeg har også, når det kommer til stykket, meget meget lidt erfaring med det, og jeg kommer derfor til at tænke for meget på den person, det går ud over. Jeg er nok også bange for reaktionen. Jeg spørger hele tiden mig selv: Har jeg nu gjort det godt nok. Jeg synes, at hvis en medarbejder ikke lykkes, så er det mit ansvar som leder. Men faktum er, at jeg ikke har lyst til at være så direktiv som leder. Jeg nægter simpelthen at være sådan en bang-bang-bang chef. Men jeg er godt klar over, at mine principper nu kommer på prøve, og jeg bliver da usikker på, om min måde at gøre tingene på, er rigtig. Jeg vil nødigt skydes ned af mine kolleger; blive kritiseret. Jeg ved, at jeg kan blive angrebet af de andre fra ledergruppen.”

Hvad er det helt konkret, der er så ubehageligt ved at afskedige en medarbejder? For mange er det faktum, at man er udstyret med så meget magt, at man kan ekskludere en anden person fra fællesskabet, og at man ved at sætte sådan en handling i gang udsætter sig selv for et voldsomt angreb – både fra den som bliver afskediget og fra de tilbageværende. I et evolutionært perspektiv betyder sådan en eksklusion, at man sætter en personen uden for gruppens domæne, hvilket engang var lig med den visse død. En afskedigelse aktiverer således altid *dødsangst* – hos begge parter.

Afskedigelser vil altid ryste en organisation, fordi det sætter mennesker i kontakt med noget dybt eksistentielt; at vi alle kan risikere at blive ekskluderet, og at dette altid vil blive oplevet som truende for ens

overlevelse. Men det er ikke fraværet af afskedigelser der gør en organisation til en tryk base. Det er lederne og medarbejdernes evne til at kunne udholde, at det er sådan det er i organisationer; at vi alle kan undværes når det kommer til stykket, og at det ikke er det samme som at vi er værdiløse som mennesker. I den trygge organisation kan man i stedet se og rumme afskedigelser som et udtryk for en organisatorisk *tilpasningsfærdighed* snarere som en bevis på at lederne er onde og medarbejderne uskyldige ofre. Den trygge organisation er dynamisk og i bevægelse, med åbne grænser ud mod det omgivende samfund. Det betyder at der løbende kommer nye medarbejdere ind i organisationen, ligesom der løbende er nogen der forlader organisationen. For at matche et omskifteligt samfund er organisationerne nødt til at være fleksible, men det gør dem ikke nødvendigvis til utrygge. Trygheden læner sig langt mere op af ledelsens evne til at lede bestemt men venligt.

“Jeg har fået to vanskelige medarbejdere i mine to teams – det vil sige nogen, som de andre ledere ikke ville have. De tager nu al min mentale energi, og jeg er kommet ind i en rollen som den skrappe mor, der hele tiden må opdrage på sine to uartige og modvillige teenagere. Det dræner mig for energi – især at jeg ligesom ikke kan finde en udvej. Jeg tror, at jeg snart bliver nødt til at fyre dem af hensyn til de andre; og måske også mig selv.”

Det kræver et godt *selvværd* hos lederen at turde at evaluere og bedømme medarbejderne; en opgave som er nødvendig af hensyn til hovedopgaven. En leder skal således altid sikre, at de medarbejdere som skal deltage i opgaveløsningen har de rette kompetencer af både faglig og personlig karakter. En sådan vurdering må naturligvis altid være befriet for personlig hævngherrighed og bunde i venligtsindethed.

Den trygge organisation er karakteriseret ved en åben form for kommunikation – baseret på *turtagning*. Turtagning betyder at man kan vente på sin tur, tage sin tur, når den kommer, afslutte turen når det er passende samt interessere sig for om alle i gruppen

eller organisationen er med, om alle bliver inviteret og hørt, og endelig om turene er nogenlunde lige lange.

Åben kommunikation betyder ikke, at man skal afsløre sig selv, sige noget privat eller sige ting på en ufølsom og potentielt krænkende måde. Det betyder at man siger tingene direkte og i kontakt med både sig selv og den anden, at man er åben overfor dens andens tilstand og perspektiv, og man er drevet af et ønske om at ville undersøge den andens subjektivitet.

Åben kommunikation behøver ikke at lande i enighed – og i en hierarkisk organisatorisk kontekst er enighed slet ikke et mål; det er fremdriften i de beslutninger man har taget med hensyn til hovedopgaven. I en hierarkisk konstellation er det lederen, der bestemmer om der skal siges ja eller nej, og lederen der skal have mode til at gøre dette i direkte kontakt med den anden. Det betyder at man både handler i overensstemmelse med ens egne fornemmelser og behov og at man forbliver i kontakt med den anden, og stadig anerkender dennes subjektive virkelighed. Kontakt er fundamentet for samhørighedsoplevelser, også selvom der bliver taget beslutninger, som nogen ikke er enige i. *Det kontaktfulde nej*, er et nej uden forurettelse, vrede eller aggressivitet. Det er et nej uden drama og lidenskab. Det er et autoritativt nej, ikke at forveksle med et autoritært nej. Kan man som leder sige et nej uden at skabe en masse konflikte i og omkring sig? Eller sagt med Jon Kabat-Zinn ord: Kan man ride med strømmen i floden uden at hver eneste krusning bliver til en kamp? (Kabat- Zinn, 2012). Hvis man ikke kan sige et overbevisende nej, kan man heller ikke sige et overbevisende ja. Så bliver det sådan noget midt imellem; hverken det ene eller det andet. Når man ikke siger til og fra overvælder man sig selv med valgmuligheder og impulser, og det opleves almindeligvis som ubehag. Vi mennesker har det med at komplicere, fordi vi drager for alt mange faktorer ind i regnestykket, så hvis man kan tillade sig selv ikke at have eller skulle have en mening om alting, så opstår der mulighed for opmærksomhed, nærvær og fokus. Det kan på overfladen ligne svaghed, men det er styrke, og det vil blive oplevet som sådan af andre.

Det personlige lederskab udvikles i nuet – i mødet med organisationen og dens medlemmer generelt. Det udvikler sig person- og situationsspecifikt og dermed bliver den vigtigste kompetence evnen til sensitivitet over for, hvad den konkrete situation eller person måtte kalde på af ledelse. At være åben indtil det smertefulde sidste og så være klar til at træffe et valg eller ændre holdning.