



# Den usynlige nedbrydning af kulturen i din virksomhed

---

Af Mark Scullard, ph.d.

EVERYTHING **DiSC**  
A Wiley Brand

©2019 John Wiley & Sons, Inc. Alle rettigheder forbeholdes

## VI KÆMPER ALLE MED USIKKERHED

Vi gør det hver eneste dag i vores liv, selvom vi ikke altid er bevidste om det. Vi er dog endnu mindre bevidste om, hvordan denne usikkerhed nedbryder kulturen i vores virksomheder. Men hvis vi kan hjælpe andre med at finde ro i deres små særheder og få dem til at udbrede samme tryghed til deres kolleger, kan vi i stedet opdyrke en kultur, der bygger på tillid. Og heldigvis har virksomheder gode muligheder for at skabe oplevelser, der styrker denne form for tillid. Denne e-bog beskriver en gennemprøvet metodik til at gøre netop dette: personprofiler.

EVERYTHING  
A Wiley Brand





## KULTUREN NEDBRYDES

Tænk på alle de dårlige vaner, der gradvist nedbryder din virksomhedskultur. For eksempel sladder, siloer, kliker, kynisme, vrangvillighed, tilsløring af fejltagelser, modstand over for forandring, risikofrygt, passiv-aggressiv kommunikation, undgåelse af feedback, tilbageholdelse af oplysninger, forhaling af beslutninger osv. Og det er kun et lille udsnit af de dårlige vaner, man ser på mange arbejdspladser. Men hvad ligger bag dette mix af uhensigtsmæssige adfærdsmønstre? Der kan være rigtig mange årsager, men der er faktisk en fællesnævner for dem alle: **Den menneskelige usikkerhed.**

Ikke kun den lejlighedsvis mangel på selvtillid, vi alle oplever engang imellem, men den fundamentale konflikt, vi alle har kæmpet med siden vores allerførste møde med jeg-følelsen. Det grundlæg-

gende spørgsmål: "Er jeg et godt og værdifuldt menneske?". Det er et spørgsmål, som jeg har hjulpet masser af privatpersoner med at dykke ned, men den frygt, det skaber, er mindst lige så relevant for mit arbejde som erhvervspsykolog.

Det er faktisk så grundlæggende en frygt, at vi som regel skubber den ud af vores bevidsthed, fordi vi simpelthen ikke kan håndtere den dagligt. Og direkte adspurgt svarer vi det, som populærpsykologien har lært os siden de tidlige teenageår: "Jeg ved selvfølgelig godt, at jeg er god nok!". Svarer vi noget andet, betyder det, at vi lider af lavt selvværd, hvilket er et uacceptabelt svaghestegn – eller i hvert fald et symptom på, at vi ikke kan leve op til de grundlæggende milepæle i vores udvikling, som samfundet har udstukket for os. Og her er nøgleordene "svag" og "mislykket".



## USIKKERHED ER EN MENNESKELIG EGENSKAB

Selvom denne mentalitet desværre fremmes mange steder i samfundet, er den så overfladisk og forældet, at man skulle tro, at den var udtænkt af en person fra en anden planet. Men usikkerheden omkring vores fundamentale værdi og godhed forsvinder aldrig helt. Det er det, som vi lige efter fysisk tryghed instinktivt er programmeret til at bekymre os mest om.

**Usikkerhed er en så fundamental menneskelig egenskab**, at hvis du ikke rummer en eller anden form for usikkerhed, har du sikkert langt alvorligere problemer at slås med.

Men på vores arbejdsplads foregiver vi alligevel, at usikkerhed er noget, vi burde være vokset fra. Hvis vi nævner det, ses det som karakterbrist. Vi opfatter usikkerhed som noget skidt eller bruger den til at udskamme andre. "Han gør det bare, fordi han er usikker."

Usikkerhed ses som en svaghed, og det er rigtig skidt, for det får os til at lade som om, at usikkerheden ikke findes. At den ikke må være her. At vi ikke skal tale om den. At vi ikke skal anerkende den.

Men kender du en eneste person, som ikke rummer en eller anden form for usikkerhed? Hvis dit svar er ja, er det sandsynligvis, fordi du ikke kender personen godt nok. Usikkerhed er ikke et levn fra ungdommen, som vi ikke har været stærke nok til at håndtere i god tid. For det er nemlig rigtig svært, også selv for de mest selvbevidste. På et tidspunkt udviklede vores team et program til konflikthåndtering, hvor vi interviewede en række ekstremt dygtige fagfolk om deres personlige oplevelser med usikkerhed. Vi ønskede specifikt at vide mere om deres indre monolog i en konfliktsituation. Fra den





første samtale stod det klart, at den egentlige kamp var opgøret med deres grundlæggende usikkerheder. Alle beskrev de et internt opgør mellem fornuft (det, som de selv opfattede som den universelle sandhed) og usikkerhed (den lille, spydige stemme, der stillede spørgsmål ved deres værd og tvang dem til at forsvare det med alle tilgængelige midler, uanset de langsigtede, nedbrydende konsekvenser). Og de adspurgte var alle selvrealiserende personer, som havde brugt masser af år på at reflektere over deres egentlige motivation og de ubevidste kræfter, som hæmmede deres udvikling.

Men er det egentlig ikke et personligt problem? Det påvirker ikke (eller burde ikke påvirke) den måde, du udfører dit arbejde på. Du må slås med dine personlige problemer i din fritid. Tal med en terapeut, hvis du har råd, eller skaf dig i det

mindste en kat eller en stressbold. Usikkerhed er imidlertid tæt forbundet med, hvordan vi udfører vores arbejde. Medmindre din arbejdsplads består af netværksforbundne harddiske, der udvinder kryptovaluta, så er den sikkert fyldt med mennesker. Og disse mennesker tager deres personlige problemer med på arbejde hver eneste dag. De nøjes ikke med deres aktuelle problemer (f.eks. en dement mor, en irriterende ægtefælle, en vanskelig teenager). De tager også kritiske oplevelser med sig fra et helt liv (f.eks. at vokse op med en introvert far, at have været offer for et rygte på sit første job, en stilling, man ikke fik, og som man var sikker på, man ikke ville kunne bestride alligevel). Både gennem vores oplevelser og vores gener er vi blevet programmeret til at bekymre os om vores plads i verden.



## USIKKERHED OG NEDBRYDNINGEN AF KULTUREN

Og en stor del af den verden er vores arbejdsplads. Så ved den første antydning af, at nogen er ved at trænge sig ind på og forstyrre vores unikke bidrag til virksomheden, sørger vi for, at vedkommende ikke har adgang til visse oplysninger (eksklusion). Når en persons skødesløse, sarkastiske kommentar får os til at føle, at vedkommende ikke sætter pris på vores

indsats, taler vi nedsættende om denne med en kollega (sladder). Når vi frygter at blive stemplet som konfliktsøgende, hvis vi ikke er enige med teamet i en beslutning, holder vi mund (falsk konsensus). Disse handlinger nedbryder gradvist og umærkeligt virksomhedens kultur, herunder effektivitet, kommunikation, gennemsigtighed, engagement, kreativitet og mål. Det rammer



til sidst bundlinjen, også selvom det går så langsomt, at vi ikke lægger mærke til det. Hvis personer for eksempel undlader at dele oplysninger, bede om hjælp eller italesætte problemer til møder, hæmmes beslutningsevnen, og det skader bundlinjen. Når personer føler, at de konstant bliver vurderet, tvivlet på eller marginaliseret, skader det trivslen, hvilket igen skader bundlinjen. Når personer ikke tør komme med idéer, løbe en risiko eller udfordre en dårlig løsning, hæmmes innovationen, og det skader bundlinjen. Resultatet er bittesmå skub i den forkerte retning, som til sidst får stor effekt.

De nedbrydende følger af usikkerhed, der ikke tages hånd om, er så normale og så gennemgribende, at de nærmest er usynlige. En fisk ved ikke, at den er i vandet. Vi håndterer hele tiden vores egen og andres usikkerhed, og for det meste lægger vi slet ikke mærke til det. Vi overvejer, hvem vi tager med til et møde, så de ikke føler sig mindre værd. Vi retter op på en kollegas arbejde i stedet for at give vedkommende ærlig feedback. Vi indsætter en smiley i en e-mail, så tonen virker mere venskabelig. Vi flytter endda om på modtagerne i en gruppe-e-mail, så nogle personer ikke får følelsen af at være kommet på til sidst.



Når du skal til at på arbejdsmarkedet, er der ingen, der fortæller dig, hvor meget af dit liv du skal bruge på at håndtere usikkerhed og dens konsekvenser. Hvis du vil være arkitekt, hører du om de typiske arbejdsopgaver. Hvis du søger job som taksator, får du et indtryk af, hvordan din arbejdsdag kommer til at se ud. Men ingen trækker dig til side og fortæller dig, at du dagligt vil skulle håndtere din egen og andres usikkerhed. Og jo mere du arbejder sammen med andre, desto mere vil det komme til at fylde i dit liv. Det bliver faktisk så almindeligt, at du til sidst slet ikke lægger mærke til det”.

De fleste moderne ledere er naturligvis klar over, hvordan interpersonelle (og endda intrapersonelle) faktorer har betydning for virksomhedens succes. For hver generation af ledere udvises der stadigt større forståelse for mennesket bag medarbejderen og behovet for

at være opmærksom på denne faktor. Selvom de ikke selv er klar over, hvor deres holdning kommer fra, har de fleste ledere flyttet sig langt væk fra den upersonlige ledelsesstil, og inden for moderne ledelse gøres der mange bestræbelser på at sikre en bæredygtig balance mellem arbejde og fritid. Middag med hele teamet og anerkendende events opfylder medarbejdernes grundlæggende behov for sammenhold og påskønnelse. Hvis du arbejder i en nystartet teknologivirksomhed, har I måske et bordtennisbord eller yogamåtter. Det er også helt fint, men de dybereliggende menneskelige problemer, der nedbryder vores kultur, er komplekse og rodede. Og fordi de er ubehagelige (og måske fordi de opfattes som manglende erfaring), ignorerer vi dem. Vi ignorerer et problem, der er så tydeligt, at det ikke at adressere det i enhver anden kontekst ville blive betragtet som skødesløst.





## ET SPØRGSMÅL OM TILLID

Tænk på en bil. Selvom du måske ikke ved helt, hvordan den fungerer, ved du, at den til sidst løber tør for olie. Hvis du ikke gør noget ved det, går det ud over motoren, så den til sidst bryder sammen. På samme måde vil usikkerhed blandt medarbejderne i en virksomhed forringe effektiviteten og måske endda have ødelæggende konsekvenser. Forskellen er, at vi anerkender, at olien er et problem, som jævnligt skal håndteres. Usikkerhed bliver derimod ignoreret, fordi det enten ikke ses som et problem eller noget bøvl, som vi bare bliver nødt til at arbejde udenom.

*Men vi kan godt gøre noget ved den. Vi kan fremme tillid. Det vil sige, at vi kan gøre en indsats for at øge tilliden i vores kulturer betragteligt.*

I mere end 15 år har Patrick Lencionis bog *De fem dysfunktioner i et team* været på Amazons bestsellerliste. Tillid er grundlaget for hans

model til opbygning af sammenhængende og velfungerende teams. En af de metoder, som Patrick og hans team har anvendt med stor succes er intense gruppedebatter om resultaterne af personlighedsprofiler. Han skriver:

*“Nogle af de mest effektive og langtidsvirkende værktøjer til opbygning af tillid i et team er profiler af teammedlemmernes adfærdsmæssige præferencer og personlighedsstile. Profilerne hjælper med at nedbryde barrierer ved at give folk mulighed for at udvise større forståelse og empati over for hinanden”.*

Jeg har arbejdet med værktøjet DiSC® gennem de sidste 15 år, og jeg vil gerne forklare, hvorfor denne personlighedsdrevne tilgang til opbygning af tillid er så effektiv til at dæmpe de generelle usikkerheder, som gradvist nedbryder vores kulturer, hvis ikke vi gør noget ved det.

## PERSONLIGE LÆRINGSOPLEVELSER, DER OPBYGGER TILLID

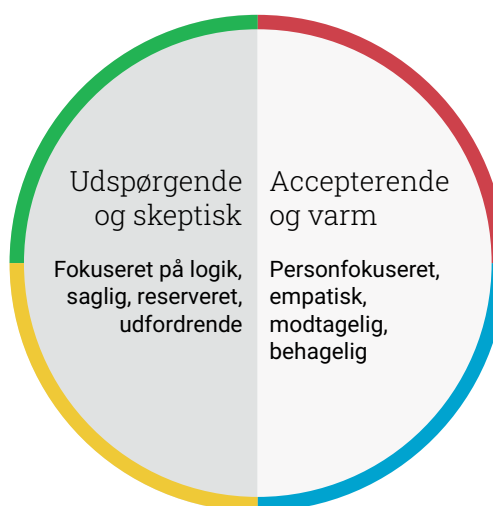
Først en hurtig indføring i Everything DiSC®-modellen. Den beskriver to fundamentale dimensioner af menneskets natur. For det første er nogle personer hurtige og ligefremme, mens

andre er mere forsigtige og eftertænksomme. For det andet er nogle personer mere skeptiske og udspørgende af natur, hvorimod andre er mere accepterende og varme.

### LODRET DIMENSION: FORSIGTIG-MODIG



### VANDRET DIMENSION: UDSPØRGENDE-ACCEPTERENDE



Når du kombinerer disse to dimensioner, får du fire kvadranter: D (dominans), i (indflydelse), S (stabilitet) og C (competence-søgende).

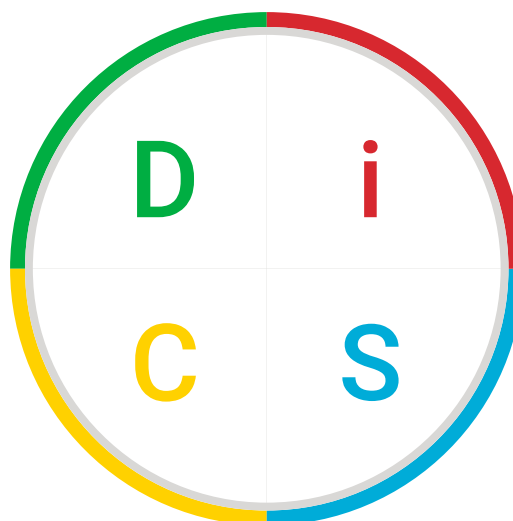
### OVERSIGT OVER DiSC®-MODELLEN

#### Dominans

- Direkte
- Bestemt
- Viljestærk
- Slagkraftig
- Resultatorienteret

#### Competence-søgende

- Analytisk
- Reserveret
- Nøjagtig
- Privat
- Systematisk



#### Indflydelse

- Udadvendt
- Entusiastisk
- Optimistisk
- Humørfyldt
- Livlig

#### Stabilitet

- Rolid
- Tilpassende
- Tålmodig
- Ydmyg
- Taktfuld

Efter at have gennemført profilen får personen en rapport, der beskriver, hvor vedkommende ligger inden for DiSC®-modellen, og hvad det har af betydning for personens arbejde og relationer. Processen kan selvfølgelig slutte her. Måske læser personen rapporten og tænker "Det er helt uhyggeligt ... har de udspioneret mig?" Vedkommende går derfra med en dybere forståelse af sig selv og veldefinerede rammer for organisering af interpersonelle relationer. Men det er min erfaring, at denne person måske kun opnår en brøkdel af de fordele, som værktøjet kan tilbyde. Den værdi, en profil som denne rummer, realiseres først, når personen oplever sine resultater i holdundervisningen.

Hvad er så værdifuldt ved holdundervisning? Lad mig sammenligne det med en anden tilgang, som har til formål at fremme forandring: terapi. En klassisk tilgang til terapi er dannelsen af det, der kaldes en korrigerende følelsesmæssig oplevelse. Men aflæring af emotionelle minder er nærmest umuligt alene gennem refleksion og indsigt. Derfor er strategien af skabe et sundt miljø sammen med terapeuten, som giver den enkelte lov til at være sårbar. På den måde får den pågældende en positiv oplevelse i stedet for en negativ. Ved at gentage processen flere gange omarbejder den følelsesmæssige hjerne de mekanismer, der gælder relationer. Resultatet er mulighed for personlig udvikling.

Det, som en person oplever i et klasseværelse, er en mindre intens version af den samme proces. Dette er ikke terapi, men der skabes en ramme, hvor en person kan lære (ikke blot intellektuelt, men også følelsesmæssigt), at det er i orden at være sårbar over for ens kolleger.

Prøv for eksempel at forestille dig en meget indelukket og analytisk IT-kollega. I undervisningen får hun mulighed for at fortælle sine kolleger om sin frygt for nogle af de måder, hun kan blive misforstået på. At der er forskel på at være reserveret og at være kold, at hun godt kan lide at blive inviteret med til frokost, selvom hun ikke selv tager initiativ, at hendes faktuelle udtryksform ikke betyder, at hun mener, hun ved bedst. Ikke alene får hun mulighed for at udtrykke sig, men hun får også mulighed for at opleve, at andre personer lytter og bearbejder det, hun fortæller – de ting, der sjældent er mulighed for at få sagt dagligt på en måde, der ikke er akavet. Og lige så effektivt er det at høre andre personer beskrive, hvad de værdsætter ved hendes indsats: Hun er pålidelig og god til at udtrykke sig objektivt; hun udstråler ro i hektiske situationer. Det er ved at høre andre tale om, hvordan de sætter pris på hendes adfærdsstil, at får budskabet: "Jeg er værdsat her". Det er ved at opleve andre tale om de kampe, de selv har med deres adfærdsstil, at hun får budskabet: "Jeg er ikke den eneste, der er usikker". Det er ved selv



at opleve, hvordan de forskellige adfærdsstile afhænger af hinanden for at trives, at hun får sig budskabet: "Forskellighed er ikke en dårlig ting".

Det, som har størst værdi i profiler som Everything DiSC®, er ikke at få en nøjagtig beskrivelse af ens personlighed eller at få personlige tip til, hvordan man kan udvikle dig (selvom disse ting er effektive). Det allervigtigste er den indsigt og de aha-oplevelser, man oplever i holdundervisningen, og som videreføres i jobbet.

Afdelingen Consumer Insights hos Wiley, som står bag Everything DiSC®, forsker intensivt i deltageroplevelse, både kvantitativt og kvalitativt. Når vi bagefter interviewer personer og stiller dem spørgsmålet: "Hvilken del af undervisningen gav det største udbytte?", beskriver de en

fundamental ændring af, hvordan de ser deres kolleger. Det er personer, der ser hinanden som tredimensionelle mennesker med naturlige mangler og særheder, som nogle gange påvirker den måde, de arbejder på. Mangler og særheder, som de nu kan acceptere på et dybere plan, til dels fordi de ved, at de også selv vil blive betragtet med samme indsigt.

Disse oplevelser skaber et rum, hvor personer kan være sårbare sammen. For nogle af dem er det måske første gang i deres voksne liv, at de har sådan et rum. Og for andre er det måske første gang, de har haft adgang til et rum som dette. Det er et sted, hvor personer kan udvikle sig. Ikke kun gennem intellektuelle og kognitive metoder, men også ved at være



i kontakt med deres instinkter. Og det er et sted, hvor mavefornemmelsen stille og roligt begynder at sige, at det måske er i orden at være uperfekt her. Måske var alt det sludder om, at kritik bare er feedback, mere end blot en kliché. Måske er feedbacken ikke alene tålelig, men også opmuntrende. Måske er det ikke en persons mangler, der definerer denne person. Og måske kan de begynde at slippe nogle af deres usikkerheder, når de er sammen med disse kolleger, eller i det mindste bare løsne en smule op.

Ved at gøre dette frigør vi gradvist en stor mængde energi hos vores kolleger. Og passion. Og potentiale. Aktiver, der førhen lå skjult under flere lag af følelsesmæssigt rod.

Disse oplevelser opstår naturligvis ikke bare af sig selv, hvis du smider en gruppe personer ind i et rum med deres personlighedsprofiler. Vi forsøger at skabe forbindelse mellem kolleger på et mere menneskeligt plan, og det kræver nuancer og finesse og personer, der kan hjælpe med at styre diskussionerne, får dem til at åbne op og identificere, når sprog om personlighed misbruges. Disse eksperter kan også hjælpe

med at tilrettelægge holdundervisningen efter behovet i en bestemt kultur. Wiley har i mange år samarbejdet med tusindvis af disse coaches, konsulenter og undervisere. Ikke kun for at få deres indsigt i, hvad der fungerer bedst i undervisningen, men også for at samarbejde om at skabe begivenheder, der virkelig kan forandre en kultur.

Der er naturligvis ikke kun én metode til at håndtere den skjulte, men allestedsnærværende påvirkning, som usikkerhed har på vores effektivitet og produktivitet, når to eller flere mennesker forsøger at samarbejde over tid. Ingen af de tilgængelige løsninger er vidundermidler, og de kræver alle en indsats, men måske er det netop derfor, at de kan give virksomheder en stor konkurrencemæssig fordel. For når vi hjælper individer, teams og virksomheder med at skabe et tillidsfuldt miljø, fjerner vi begrænsningerne for dem, så de kan interagere med hinanden og knytte bånd på et dybere og mere autentisk plan og i sidste ende lægge energi og talent i noget, der giver mening for dem og i sidste ende virksomheden.

EVERYTHING  
A Wiley Brand



[EverythingDiSC.com](http://EverythingDiSC.com)

Everything DiSC® er med sit prisvindende netværk af autoriserede partnere global førende inden for personlig undervisning i bløde færdigheder, der har en øjeblikkelig og varig indvirkning på effektiviteten hos medarbejdere og i kulturer i virksomheder.

Kontakt din autoriserede Everything DiSC-partner for at finde ud af, hvordan Everything DiSC kan inspirere til en kulturændring i din virksomhed.

Hvis du ikke har kontakt til en Everything DiSC-partner, kan vi hjælpe dig via [EverythingDiSC.dk](http://EverythingDiSC.dk), FIND EN PARTNER.

**DISCOVER THE POWER OF WE™**