

# MØT FRYKTEN DIN

## og stå støtt i deg selv som leder

Er du redd for å ikke være god nok? For å miste posisjon, makt og innflytelse?

Lar du frykten styre, blir du en dårligere utgave av deg selv, både som leder og menneske. Dra i nødbremsen, og finn tilbake til det som virkelig betyr noe.

TEKST: LISA EKLI [ FOTO: RONJA LARSEN OG ISTOCK.COM ]

**A**nita Sundby, grunnlegger og daglig leder av selskapet One Life Company, har kjent på kroppen hva det betyr å leve med høyt tempo, ekstreme forventninger og en frykt som mange har, men som nesten ingen snakker om.

– Mange ledere føler seg tynget av presset for å levere resultater. De må fremstå sterke, vise kontroll og opprettholde posisjonen sin. Valgene de tar, blir taktiske, av og til kyniske, og de strever for å opprettholde det imaget de trenger for å klatre videre på karrierestigen.

– Samtidig er det mange som opplever lederlivet som krevende, ensomt og utrygt. De gruer seg til å gå på jobb, og noen ruser seg til og med på piller og alkohol for å klare å stå i lederrollen. Det er ikke noe godt utgangspunkt, verken for god ledelse eller gode resultater.

### Livet bak fasaden

I sin lederkarriere, har Sundby bidratt til milliarder i resultater. Hun jobbet hele tiden, og stoppet sjelden for å reflektere over hvordan hun hadde det. Hun tenkte aldri på at hun kunne få sparken. Derfor kom det som et sjokk da det skjedde.

– Jeg opplevde oppsigelsen som veldig dramatisk. Jeg følte at jeg ble utstøtt fra flokken, og kjente på en enorm ensomhet og skam, som jeg ikke turte å dele med noen. Det er ikke så vanlig å snakke om slike ting, og derfor finnes det heller ikke noe fellesskap rundt det. Men da jeg etter hvert kom i dialog med andre ledere som hadde lignende opplevelser, viste det seg at jeg slett ikke var alene. Det gjorde godt, men samtidig følte jeg på et ansvar for å åpne opp om disse erfaringene, slik at flere kan dra nytte av dem.



«Det er menneskelig å kjenne på frykt. Vi er ikke superhelter. Men når vi kjenner oss selv, og er bevisste på hva som hemmer oss, kan vi bruke det som en drivkraft.»

ANITA SUNDBY





### Lederes største frykt

Basert på samtaler med 70 ledere, har Sundby skrevet boken «Det ledere ikke snakker om». Mange sterke historier om frykt, skam og ensomhet er samlet mellom to permer. Bare syv av lederne har valgt å stå frem med fullt navn.

– I dialogen med alle disse lederne, har jeg gjort meg noen refleksjoner med tanke på felles-trekk. Historiene deres er unike, men samtidig er det en del ting som går igjen. Mange er redde for å ikke være gode nok, og ikke strekke til. Mange sier de frykter å bli «avslørt», få sparken, miste maktposisjon og bonus, og ikke lykkes med å lande en like godt betalt jobb senere.

– Mye av denne frykten er knyttet til en fasade de har bygget over lang tid, som de ønsker å opprettholde. Interessant nok, er det få som uttrykker noe særlig frykt for å bli alvorlig syke eller skilt.

### Enormt viktig å lykkes

I likhet med mange ledere, la Sundby mye av identiteten sin i topplederjobben.

– Jobben ble den største delen av livet, og jeg jobbet så mye at jeg ikke hadde tid til noe særlig annet. Når venner påpekte hvor travel jeg var, tenkte jeg at de ikke forsto hvordan det er å ha en så ansvarsfull stilling og måtte være på hele tiden.

– Når jobben blir en så stor del av



«Når folk er redde, blir de mest opptatt av å passe på seg selv og sin egen posisjon. Det handler ikke lenger om fellesskapet, og hva som er bra for virksomheten.»

ANITA SUNDBY

livet, blir det enormt viktig å lykkes. Det er naturlig at vi blir redde for å gjøre feil og for å mislykkes. Vi mennesker er flokkdyr, og selv om flokken kanskje er dysfunksjonell, så er vi veldig redde for å bli utstøtt av den. Da strekker vi oss langt, og går på kompromiss med oss selv – ofte lenger enn vi burde.

### Skaper fryktkultur

Alle arbeidsplasser er ulike, og noen arbeidskulturer er mer krevende å jobbe i enn andre.

– Da jeg var på vei oppover karrierestigen, opplevde jeg flere toppledere som helt bevisst ønsket å skape en fryktkultur. Jeg tror målet var å skape aktivitet og driv, og få mennesker til å prestere bedre. Men i virkeligheten har det helt motsatt effekt.

– Når folk er redde, blir de mest opptatt av å passe på seg selv og sin egen posisjon. Det handler ikke lenger om fellesskapet, og hva som er bra for virksomheten. Medarbeiderne begynner å gå stille i dørene for å unngå oppmerksomhet, og lar være å komme med nye ideer og initiativ.

### Styr unna disse fallgruvene:

- Ikke tro at frykt trigger gode prestasjoner. Det har motsatt effekt.
- Ikke la jobben ta for stor plass i livet. Lederrollen er bare én av mange roller – og du har den bare til låns.
- Å være fryktløs er ikke oppnåelig, og heller ikke et ideal. Frykt kan være en drivkraft, men det er en hårfin balanse.



Resultatet er at dyktige medarbeidere slutter, og virksomheten går glipp av viktig kompetanse, innovasjon og muligheter.

### Bli kjent med deg selv

Tid er mangelvare for mange ledere. Likevel er det nettopp her du må gjøre investeringen, hvis du skal lykkes med å møte og overvinne frykten din.

– Stopp opp og ta et styremøte med deg selv. Ta den tiden du trenger, vær ærlig, og evaluer ditt eget lederskap. Hva er det som driver deg? Hva slags leder vil du være, og for hvem? Hva skal prege lederfilosofien din? Er det egentlig så viktig med alle de ytre faktorene, eller har du en indre motivasjon du kan finne tilbake til?

– Dette er en jobb som krever bevisst arbeid over tid. Noen ganger vil det være skikkelig ubehagelig, for du konfronteres med sider ved deg selv som du kanskje ikke er stolt av. Det er en prosess. Men du vil forstå mer av hva som driver deg og hvorfor. Selv gjorde jeg dette altfor sjelden, men det er noe av det aller



«Tid er mangelvare for mange ledere. Likevel er det nettopp her du må gjøre investeringen, hvis du skal lykkes med å møte og overvinne frykten din.»

ANITA SUNDBY

### Sundbys beste råd:

1. Bruk tid på personlig utvikling og refleksjon. Har du det ikke bra med deg selv, er du ingen god leder.
2. Ta deg tid til å bli kjent med verdiene dine. Hva er egentlig viktig for deg? Hva kan du kompromisse på og ikke?
3. Lag rom for andre ting i livet som gir deg glede.
4. Vær bevisst på hva du bruker tiden din på.
5. Trenger du å snakke åpent og fortrolig med noen, så ta kontakt med en profesjonell sparringspartner som kan gi deg nye perspektiver.
6. Er du på riktig sted, eller bør du vurdere å gjøre noe annet? Du fortjener en jobb hvor du kan møte opp som hele deg.
7. Livet er altfor kort til å bruke på å være drevet av frykt.

viktigste du kan gjøre. For har du det ikke bra med deg selv, kan du heller ikke være en god leder for andre.

#### **Frykten får mindre plass**

Kompromisser er en del av hverdagen som leder. Men du må vite hvor langt du er villig til å strekke deg, råder Sundby.

– Når du blir trygg på verdiene dine, kan du lettere se hvor langt du er villig til å gå på tvers av dem. Andres forventninger blir ikke like viktige, fordi du står stødig i deg selv. Da får frykten mindre plass, også når du tar beslutninger.

– Kanskje vil du også ta en revurdering av arbeidsplassen du er på. Er det riktig leder å jobbe for? Er det et godt miljø for deg å jobbe i, eller bør du vurdere å gjøre noe annet?

#### **Fortrolig arena**

Åpenhet er en viktig nøkkel for å få bukt med frykten som mange kjenner på, tror Sundby. Hun anbefaler å finne noen å snakke med, som du kan stole på.

– Jeg tror det er nyttig å skille privatliv og jobb, og anbefaler å finne en profesjonell sparringspartner, som ikke har noen relasjon til deg fra før. Da vil det være lettere å stille de riktige spørsmålene, og skape en fortrolig arena.

– Ønsker du å diskutere dette internt i virksomheten, for eksempel i ledergruppen, så vær bevisst på hvilket samarbeidsklima dere har. Veldig mange ledergrupper kjenner hverandre altfor dårlig. De er flinke til å snakke om forretningsmessige saker, men hvis man forsøker å bevege seg inn på mer mellommenneskelige temaer, kan det fort bli mer krevende.

– Her er det riktignok store ulikheter mellom ledergrupper og virksomheter. Og jeg ser også en tendens til at yngre ledere har en

### **Om Anita Sundby**

**JOB:** Grunnlegger og daglig leder av selskapet One Life Company i 2023, som tilbyr rådgivning, foredrag og coaching av ledere og ledergrupper.

**UTDANNING:** Utdannet siviløkonom med tilleggsstudier i psykologi og pedagogikk.

**ERFARING:** 30 års erfaring fra ledende posisjoner og som toppleder i flere av Nordens største virksomheter. Forfatter av boken «Det ledere ikke snakker om» (2023).



*«Har du det ikke bra med deg selv, kan du heller ikke være en god leder for andre.»*

**ANITA SUNDBY**

sunnere innstilling til arbeidslivet. De er mer opptatt av balanse, og er mye mer bevisste på hva de bruker tiden sin på. Det er et godt tegn for tiden fremover.

#### **Tror ikke på fryktløst arbeidsliv**

Å være trygg i seg selv er et godt utgangspunkt for et godt lederliv, påpeker Sundby. Men er idealet å være helt fryktløs som leder?

– Det er vanskelig å tenke seg at man kan leve helt fryktløst i lederrollen. Som leder vil du bli møtt med store krav og høye forventninger fra mange hold, og det er ikke realistisk

å stå i det uten noen som helst frykt. Samtidig er det jo også slik at de som ikke er redde for noe, ofte tror de vet best. Det er ikke spesielt gode ledere.

– Det er menneskelig å kjenne på frykt. Vi er ikke superhelter. Men når vi kjenner oss selv, og er bevisste på hva som hemmer oss, kan vi bruke det som en drivkraft. Frykt kan få deg ut av komfortsonen, og hjelpe deg til å prestere bedre. Slik var det for meg, og til en viss grad var det en positiv kraft. Jeg hadde mye ansvar, og tok ofte på meg oppgaver som var minst én størrelse for store. Fordi jeg var redd for å fremstå som svak, holdt jeg det for meg selv, og brettet opp ermene for å levere. Og det klarte jeg.

– Men det er en hårfin balanse som du må holde øye med. Det kan fort vippe over og bli destruktivt. Det handler om å sette seg selv i førersetet, og vite hva som driver deg. Frykt kan fungere som dråpen som gir deg akkurat det adrenalin du trenger for å levere, men det må ikke være hovedingrediensen, avslutter Sundby.\*