

Lederudvikling og terapi



Hvordan kan man lede andre, hvis man ikke kender sig selv?

Terapi er et overset element i forbindelse med ledertræningen, og terapi rummer et stort potentiale i forhold til *lederudvikling*. Ledelse handler jo om mennesker og menneskelig forståelse. Og fundamentet for god ledelse er naturligvis lederen selv. Man kan ikke lede andre, hvis man ikke kan lede sig selv. Derfor handler ledelse også om selvledelse.

Ledelse og selvledelse kræver *selvindsigt og menneskelig indsigt*. Nok så mange modeller og teknikker vil ikke gøre dig til en bedre leder. For det starter med dig selv og det skal komme indefra. Lederens vigtigste værktøj er nemlig sig selv. Men er du så helt dig selv eller spiller du en rolle? Er du som leder i virkeligheden blevet dit eget alter ego – en konstrueret personlighed i en opdigtet lederrolle? Uanset om lederen spiller en rolle eller ej og uanset om lederen vil vide af det eller ej, så er lederen og lederens personlighed konstant i spil. Alles øjne er rette mod lederen og alle spejler sig i lederen. Alle søger at suge det fra lederen, som er ønskeligt, og kaste det over på lederen, som er uønskeligt. Lederrollen kan således være en holdeplads for mangt og meget.

Lederen er både *et forgangsbillede og en ledestjerne*. Det kræver at lederen viser et klart og kongruent billede samt sætter en åben, ærlig og entydig kurs. Det kan være svært, hvis man som leder er uklar på sig selv eller spiller en rolle. Eller er offer for skiftende påvirkninger og tilhørsforhold – eksempelvis splitting (sort/hvid, ond/god, ven/fjende mekanismer) og organisationens mange (ego)grænser. Mange af os mener måske nok at vi accepterer og står ved os selv, men det kan være sundt at stille spørgsmål ved det en gang i mellem. Er jeg 100% tro mod mig selv og de signaler jeg sender ud? Eller vakler jeg afhængig af vindretning og opholdssted samt hvem jeg er sammen med og afhængig af?

Der skal to til tango. Den ene leder og den anden følger. Det sker ved hjælp af *kommunikation*. I tango sker kommunikationen nonverbalt og i dagligdagens ledelse tror vi at det sker verbalt. I virkeligheden udgør selve ordlyden kun gan-

”... det starter med dig selv og det skal komme indefra. Lederens vigtigste værktøj er nemlig sig selv.”



› ske få procent af den samlede kommunikation. Kender du som leder de signaler du sender ud og ved du hvilken værdi, følelse og forståelse medarbejderne lægger i de ord du vælger? Som konklusionen i et gammelt ordsprog; betydningen af din kommunikation viser sig i modtagerens opfattelse og den efterfølgende respons. Og hvilken leder har ikke bare en gang i mellem fået en tanke i retning af; det var da interessant, hvad fik dem til lige præcist at gøre sådan, når jeg nu...! Ja, spørgsmålet skal jo nok i virkeligheden rettes mod de signaler og den adfærd lederen selv udviser.

Andre gange har du gjort noget eller sagt noget andet på en måde, der har vakt medarbejderens trodsige side. Eller måske er der tale om, at de har en overføring på dig – eller en du har på dem. På en måde minder du dem måske om en stedfader eller en ond regnelærer. Og hvis du reagerer på det, bliver du sandsynligvis offer for modoverføring, og risikerer at bekræfte dem ubevidst i deres fantasi. Der kan være mange *årsager til modstand*, der kan relateres til både dig og dem. Det handler ikke nødvendigvis kun om dig eller kommunikationen mellem jer. Andre gange kan det være noget i medarbejderen. Måske mangler de selvstøtte eller føler usikkerhed og angst i forhold til at løse opgaven. Måske savner de værdi og motivation eller viden og færdigheder. Hvor skal du sætte ind? Dialog eller ordre? Information og træning? Motivation og støtte? Ledelse og vejvisning? Konfrontation og udfordring? Eller lukke øjnene, håber og glemmer?

Hvis du ikke har et *grundigt kendskab* til dig selv – værdier, passion, vision, mission, identitet, rolle, karakter, drivkraft, frygt, baggrund, handle- og reaktionsmønstre samt forsvarsmekanismer m.m. – vil du virke som et skib uden kaptajn. Eller endnu værre, et skib med flere og modsigende førere på kommandobroen. Det skaber forvirring, usikkerhed, stress, angst og ineffektivitet. Og det smitter, ligesom din type og stil smitter. Også selvom du ikke selv mærker det eller vil tro på det.

Der er lavet mange *undersøgelser og modeller* for lederens udgangspunkt, type og stil. Det kan især være relevant at kende lidt til disse i forhold til coaching og træning. De skaber desuden et alment fagligt sprog, der gør kommunikation og facilitering omkring emnet nemmere. Men i forhold til lederudvikling i terapeutiske sammenhænge er du din egen ekspert. Her er det terapeutens sigte at hjælpe dig til en individuel bevidstgørelse, selvforståelse og selvaccept samtidig med, at du udvikler dit eget sprog omkring din omverden, lederrolle og lederstil. Arbejdet fører mod yderligere selvstøtte og selvverd, som er vigtigt for at kunne brænde igennem som leder. Samt at integrere alle dine ressourcer og facetter – kendte som skyggesider – og at øge din smidighed i forhold til dine poler og modpoler (præferencer). Således at du bliver en helstøbt og solid leder, der kender dig selv på godt og ondt. I lederudvikling i terapeutiske sammenhænge er modellerne således stadig anvendelige, men i modsætning til coaching og træning, er modellerne her underlæggende – i baggrunden. I terapeutiske sammenhænge er det dig, din person og personligheden der er i forgrunden.



- › Nogle af de *spørgsmål du kan stille* dig selv er: Hvordan ser jeg på verdenen, medarbejderne, mig selv, min rolle og stil? Nedenfor får du et alment sprogligt input til, hvordan du kan forholde dig til disse spørgsmål. Samtidig kan du mærke efter, hvor du befinder dig i forhold til dette.

Hvordan ser du verdenen og hvordan er dit *udgangspunkt* i forhold til den? Ser du verdenen som *gunstig*, venlig og støttende? Og er du accepterende samt har fokus på følelser, mennesket og relationen? Eller ser du verdenen som *ugunstig*, fjendsk og faretruende? Og er du mere vurderende samt har fokus på fakta, opgaven og sagen? Har du en *høj* mental position, hvor du ser dig selv som stærk og betydningsfuld samt dannende? Eller har du en *lavere* mental position, hvor du ser dig selv som mindre stærk og betydningsfuld samt tilpassende? (Eft. Marston).

Hvordan ser du på *medarbejderne*? Tror du at mennesket er overvejende vækst- og udviklingsorienteret; ansvarligt; kan lide at arbejde; kan udøve selvledelse og kan identificere sig med de høje/organisatoriske mål – Teori Y. Eller går din opfattelse mere i retning af at mennesket er medfødt dovent; uden ambitioner eller ønske om ansvar; egoistisk; mangler selvdisciplin; ikke tilhænger af forandringer og sandsynligvis modspiller i det organisatoriske arbejde – Teori X. (Eft. McGregor). Opfatter du medarbejderen som kompetent og motiveret i situationen – eller det modsatte (eft. Hersey & Blanchard). Har du primært et Rationelt menneskesyn (minder om teori x), et Socialt menneskesyn (motivation bl.a. gennem gruppen, forventninger og anerkendelse), et Selvrealiserende menneskesyn (minder om teori y) eller et Komplex menneskesyn (bygger på de tre foregående)? (Eft. Schein).

Hvilken *type* er du som person og hvordan skinner det igennem på din lederstil. Er du mest som Type A – fortravlet, utålmodig, ambitiøs, kritisk, aggressiv, usikker og fjendsk? Eller mere som Type B – rolig, afslappet, flegmatisk, optimistisk, sindig og reaktiv? Eller mest som en Type C – tilbageholdende, stille, passiv, opgivende og præget af tristhed eller depressivitet? (Eft. Friedmann & Rosenmann). Eller hvad nu, hvis du var som en fugl? Var du så mest som en ørn, papegøje, due eller ugle? Er du så præget af Dominans, søger kontrol og styring samt skaber resultaterne selv? Og har du gejst, tager gerne kampen op og lægger vægt på entydighed? Eller er du præget af social Indflydelse, søger anerkendelse og accept samt skaber resultaterne gennem andre? Og har du glæde, kan du snakke dig gennem det meste og lægger vægt på åbenhed? Er du præget af Stabilitet, søger du forudsigelighed og loyalitet samt samarbejder du om resultaterne? Og føler du pligt, går du på kompromis og lægger vægt på accept? Eller er du præget af Kompetence, søger du kvalitet, planlægning og fejlfrihed samt skaber du resultater indenfor de aftalte, givne og lovmæssige rammer? Og styres du af analyse, forsvarer du dig og lægger vægt på pålidelighed? (Eft. Marston). Hvad er din mest dominerende drivkraft som leder? Præstationsbehov, Magtbehov eller Sociale behov? (Eft. Mc Celland).

”Hvordan ser jeg på verdenen, medarbejderne, mig selv, min rolle og stil?”





- Endvidere, hvordan er din direkte *lederstil*? Er du mest Instruerende, Trænende, Støttende eller Delegerende (eft. Hersey & Blanchard)? Er du mest Producent, Administrator, Entreprenør eller Integrator (eft. Adizes)? Er du mest Aggressiv, Assertiv eller Submissiv (eft. teorierne bag assertionstræning)? Søger du mest at være Autoritær, Demokratisk eller Laissez faire (eft. undersøgelse af div. psykologer i 1938)? Overvejende den hårde Teori X leder – magt, kontrol og mikroledelse? Eller mere den bløde Teori Y leder – eftergivende, harmonisøgende, behovstilfredsstillende og empowerment fokuseret? (Eft. McGregor). Søger du at undgå Utilfredshed eller at opnå Tilfredshed hos medarbejderne? Motiverer du primært gennem Vedligeholdelsesfaktorer, som løn, rammer, lokaler, fysiske forhold m.m.? Eller gennem Motivationsfaktorer, som arbejdsindhold, ansvar og anerkendelse? (Eft. Herzberg). Eller noget helt andet? Som leder, er du da mest Coach eller Konsulent? Eller er din stil overvejende Værdibaseret?

Hvordan ser du på din *rolle* som leder og i forhold til teamet? Er din rolle fokuseret på Information, Beslutningstagen eller det Interpersonelle? Er du Topfigur, Anfører, Forbindelsesled, Informationssorterer, Fordeler, Talsmand, Initiativtager, Problemløser, Ressourcefordeler eller Forhandler (eft. Mintzberg)? Idemand, Kontaktskaber, Koordinator, Opstarter, Analysator, Formidler, Organisator, Afslutter eller Specialist (eft. Belbin)? Har du mest fokus på Evolution eller Drift? Er du mest Opfinder, Udvikler, Tilrettelægger eller Fuldfører (eft. CARE)? Eller er du mere Analytiker og Promotor (NT)? Organisator og producent (ST)? Samspilintegrator og kontrollant (SF)? Informator og Innovator (NF)? Og bidrager du mest med Kontakt (E), Analyse (T), Struktur (J), Praktisk (S), Refleksion (I), Overbevisning (F), Flexibilitet (P) eller Muligheder (N)? (Eft. MBTI). Og i forhold til effektivitet og drift, hvor har din rolle da mest fokus? I forhold til Specialisering, Synkronisering eller Standardisering? (Eft. Taylor og tankerne om Scientific Management).

Hvordan skaber du *følgeskab*? Gennem Karakter (integritet, entusiasme og selvudvikling), ved fokus på Resultater (handlekraft, teambuilding og præstation) eller din Intellectuelle og analytiske kapacitet (indsigt, dømmekraft og styrke) eller ved Interaktion (inspiration, samarbejde og serviceorientering)? (Eft. amerikansk analyse og research).

Hvordan opnår du *gennemslagskraft* som leder? Gennem Effektiv overtalelse, gennem logik, argumenter og initiativ? Krav og belønning, gennem vurdering, krav og forventninger samt belønning og konsekvens? En Fælles vision, gennem fælles identitet og spændende muligheder? Eller Samarbejde og tillid, gennem åbenhed, spørgsmål, medinddragen, lytning samt at vise forståelse? Og hvad kan evt. hæmme dig i at tage magt og få indflydelse? Lavt egodrive og ringe tillid til heldigt udfald? Har du tendens til at undvige konflikter? Fatter du ringe tillid til andre? Frygter du at blive afvist? Undgår du at bruge din personlige magt? Frygter du fiasko? Eller mangler du vedholdenhed og ihærdighed? Er du nervøs for at løbe risici? Og hvordan er din gennemgående indflydelsesstil? Søger du Problemløsning, der kan lede til konsensus? Går du i Forhandling, som



- › evt. kan medføre tab eller vind? Eller Dialog og rådgivning, der kan føre til løsningsmuligheder og retning? (Eft. Berlew, Moore & Harrison v. Situation Management Systems Inc.).

Det kan være meget *svært at se sig selv* i detaljen samt i dybden, og det er netop detaljen der gør forskellen. Det kan være svært at vide eller forstå, hvordan du reelt virker på andre og hvordan de virker på dig, samt den effekt det skaber. Du risikerer at blive offer for psykologiske forsvarsmekanismer og fænomener som f.eks. overføring og modoverføring. Samt f.eks. projektion og projektiv identifikation. Du vil ikke fremstå som en helstøbt og kongruent leder, der naturligt træder i sin karakter og sætter grænser samt skabe motivation og følgeskab. Kommunikationen bliver uklar og misforstået.

Kunsten er *at kunne skelne og skille* dit fra deres samt, at tage ejerskab for hvad der er dit og sende resten tilbage. Det kræver at du kan mærke dig selv og dine følelser samt at du tager det fulde ejerskab for det. Du er ansvarlig for hvad du mærker og føler samt hvad du siger og gør. Det samme gælder dine medarbejdere. De siger som de gør og du føler som du gør – og omvendt. Det kan være svært for både lederen og medarbejderen at rumme samt at tage ansvaret for sit. Derfor sker det at vi forsøger at kaste følelser og ansvar fra os og over på den anden, gennem vores forsvarsmekanismer. Andre gange søger vi at afvise det; undgå at mærke det; sluge det eller vende det mod os selv. Som leder er du hele tiden et objekt, som medarbejderen forholder og relaterer sig til. Nogle gange næste som en projektorskærm. Derfor er det vigtigt at du kender til disse mekanismer og mønstre.

Fra barns ben lærer vi mange *mønstre* for hvordan vi netop opnår, er i og afbryder kontakt; kommunikerer, påvirker og påvirkes; sætter grænser samt danner, vedligeholder og afbryder relationer. Alt sammen basis for dagligt samarbejde og udveksling mellem mennesker, der skal skabe produkter og services, som virksomheden og kunderne er afhængige af.

Medarbejderne *spejler sig* i lederen. Og hvis lederen ikke sender et helstøbt og autentisk billede, så spejler medarbejderne sig i et fatamorgana. Det kan i sidste ende forvirre lederen endnu mere, da medarbejderne nu både handler på og tilbagereflekterer et forvrænget spejlbillede af de signaler, som lederen i sin tid udsendte. Så er både billedet og kursen skæv. Som leder kan det derfor være vigtigt en gang i mellem at undersøge sine skyggesider og blinde pletter. Samt at lytte til feedback.

Lederen og medarbejderen har hver deres ego, men sammen opstår der også et *gruppeego*. Vi identificerer os gennem hinanden, og gruppen konstitueres bl.a. gennem at medarbejderne tager lederen og dennes ego til fællesideal. Samtidig ser medarbejderen sig i lederen og kaster (projicerer) eventuelle dele af sit ego over på denne. Dette skaber grobund for leder- og følgeskab samt lederafhængighed. Lederens personlighed og lederstil påvirker således også gruppens

”... hvis lederen ikke sender et helstøbt og autentisk billede, så spejler medarbejderne sig i et fatamorgana.”





- › identitet og stil. Hvor er den optimale balance, hvordan skabes den og hvordan kan lederen påvirke forholdet?

Terapien giver dig selvindsigt samtidig med, at den er et vigtigt redskab til at forstå dine medarbejdere, jeres relationer og daglige reaktioner. Den læring og indsigt terapien giver dig, vil du direkte kunne inddrage i din daglige ledelse. På den måde kan du også bidrage til dine medarbejders udvikling, forandring, performance og succes.

Gennem terapien vil du lære dig selv bedre at kende samt hvad det er der kommer indefra dig selv og hvordan du bruger dig selv som ledelsesinstrument. Du bliver bedre til at mærke dig selv og dine følelser. Det betyder, at du også bliver bedre til at tale om dig selv, at lytte til andre samt at skille dit fra deres. Det gør dig mere autentisk, samtidig med at du tillader at dine medarbejdere kan være det. Din kommunikation bliver bedre og du får større indsigt i hvad dine medarbejdere mærker, føler, ønsker og frygter. Alt sammen meget vigtigt i forhold til netop at støtte, lede, motivere og konfrontere dine medarbejdere på en hensigtsmæssig måde. ■



Version 2.3