

Maja Loua Haslebo & Danielle Bjerre Lyndgaard
(2008)

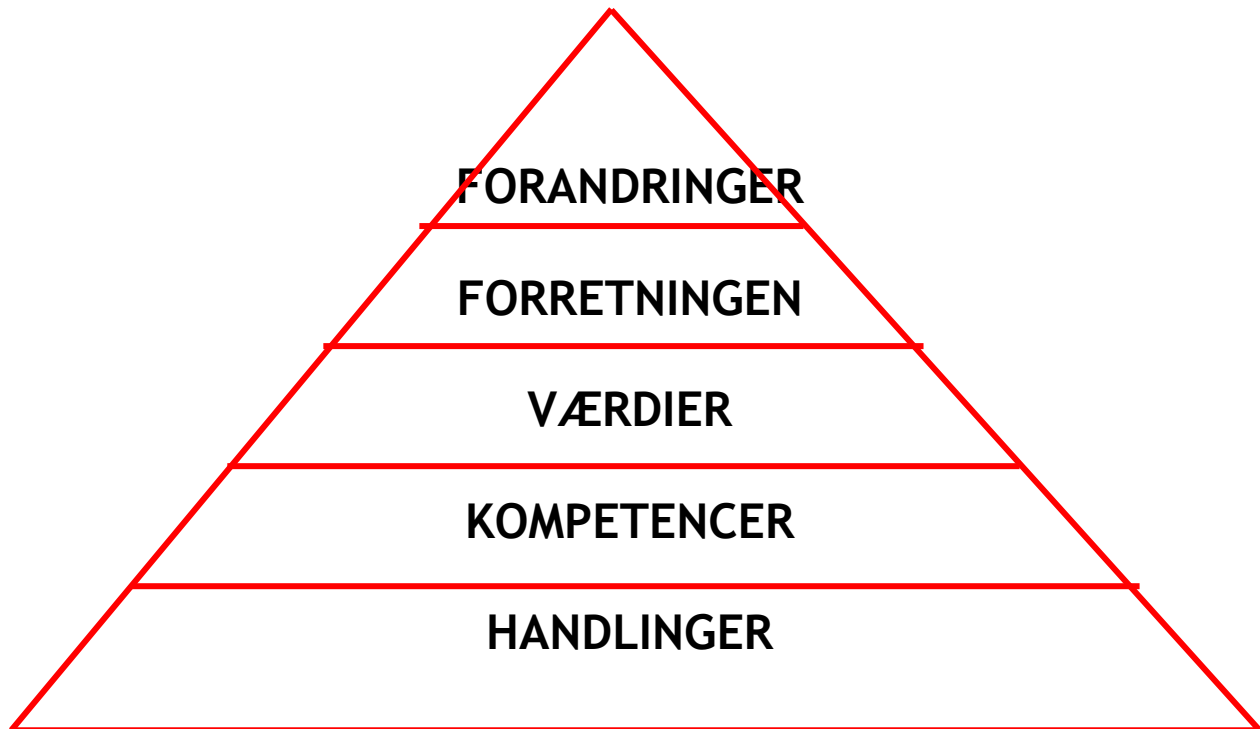
ANERKENDEDE LEDELSE



1. Forord & Indledning

Anerkendende ledelse er efterhånden stærkt efterspurgt. Gode og fantastiske resultater opnås bedst gennem anerkendende ledelse.

Bogen er opbygget, så den tager udgangspunkt i en række niveauer i udøvelsen af ledelse:



Til hvert indsatsniveau kobler sig en række konkrete ledelsesopgaver, som forfatterne vil perspektivere i forhold til anerkendende ledelse.

Anerkendende ledelse gør imidlertid ikke nogen forskel, hvis den kun eksisterer i lederens tanker. Det kræver handling!

2. Fundamentet for at lede anerkendende

*Ledelse handler om at skabe en symfoni af styrker
Som gør systemets svagheder irrelevante
Peter Drucker*

Ledelse handler blandt andet om at vise vejen frem, inspirere andre til at følge med og skabe resultater. Ledelse handler også om at skabe balance.

Den anerkendende tilgang til ledelse handler om at forholde sig til andre gennem et nysgerrigt sind og om at se andre med et anerkendende blik.

Anerkendelse betyder at få øje på det bedste. Anerkendelse handler om at tro fuldt og fast på, at alle handler på måder, der giver mening i deres særlige kontekst. Anerkendelse handler om at se, lytte til og høre den anden. At tilsidesætte ens egen forståelse, meninger, værdier og holdninger for en stund for at være åben over for den andens.

Ofte vurderer vi imidlertid andre og deres handlinger ud fra vore egne værdier.

Anerkendelse uden åbenhed og nysgerrighed bliver til ros. Den anerkendende leder er ikke den rosende leder. Ros er fint og bestemt ikke forbudt, men i sig selv inspirerer ros os ikke til at blive klogere.

Udforskning handler om at lege med mange forskellige hypoteser, at være nysgerrig og åbensindet, at give plads til kompleksitet og at håndtere foranderlighed i stedet for at konkludere og kontrollere. Teknisk set handler udforskning om at stille spørgsmål.

Koblingen mellem anerkendelse og udforskning kan illustreres i denne model:



Som med enhver anden ledelsesstil, metode eller tilgang o.s.v. tager anerkendende ledelse afsæt i en række antagelser eller principper: Grundlæggende tanker om os selv og vores verden. Grundantagelserne er:

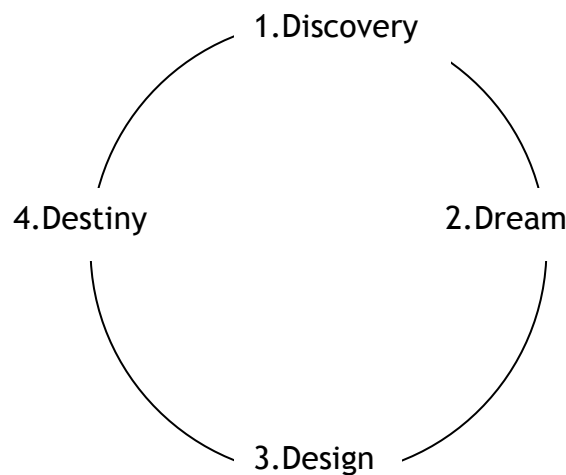
- Organisationer er levende systemer og ledelse er en relation
- I ethvert samfund, enhver organisation og ethvert team er der noget, der fungerer
- Det, vi fokuserer på, bliver vores virkelighed. (Goethe siger i den forbindelse at: Hvis du behandler andre, som om de er det, de kunne være, så bliver de alt det, de kan være)
- Det sprog, vi bruger, skaber vores virkelighed og vores fortid, nutid og fremtid. Enhver af os er med til at skabe en fælles virkelighed gennem det sprog, vi bruger om os selv, vores leder, vore kolleger, organisationen og gennem de historier, som vi vælger at lytte til.
- Der er mange forskellige og samtidige virkelighedsopfattelser
- Forskelle er vigtige og værdifulde for organisationen, teamet og det enkelte menneske. Der er fornuft i at forsøge at bruge forskellene i stedet for at forsøge at eliminere dem.
- Enhver undersøgelse er en påvirkning. At stille (anerkendende) spørgsmål påvirker organisationens og teamets handlinger.
- Mennesker er mere trygge ved rejsen til fremtiden (det ukendte), når de har noget af fortiden (det kendte) med sig. Hvis noget fra fortiden skal bæres med ind i fremtiden, så lad os finde frem til det bedste, mest brugbare og mest værdifulde.

- Vi kan ikke fjerne problemer, men vi kan realisere ønsker. David Cooperrider siger, at ”bag et hvert problem er en frustreret drøm”.

Fra mangeltænkning til ressourcetænkning:

	Problemfocuseret tilgang	Anerkendende tilgang
Afsæt	Mangeltænkning, der stiller skarpt på problemer, mangler og fejl	Ressourcetænkning, der stiller skarpt på ressourcer, værdier, ønsker og drømme
Metode	At løse problemet: <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemidentifikation 2. Årsagsanalyse 3. Løsningsmulighederne 4. Handlungsplan 5. Implementering 6. Opfølgning 	At skabe fremtiden: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificere det vellykkede og værdifulde 2. Skabe billeder af ønsket fremtid 3. Skabe fælles billeder af opnåelig fremtid 4. Igangsætte processer til virkeliggørelse af fremtidsbilledet
Focus på	<ul style="list-style-type: none"> • Mangler og fejl • Problemer og beklagelser • Kritik • Årsager og skyld • Den sande version og løgne • Forsvarsmekanismer • Individider 	<ul style="list-style-type: none"> • Muligheder og ressourcer • Forhåbninger og positive reformuleringer • Anerkendelse • Multivers (hver vores ”sandhed”) • Læring og fælles udforskning • Relationer
Resultater	<ul style="list-style-type: none"> • Viden og indsigt i problemet • Gætværk omkring løsninger • Manglende engagement omkring implementeringen • Beskadigelse af relationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Opmærksomhed på, hvad vi ønsker mere af • Viden om, hvordan vi kan skabe det • Fælles fundament og engagement • Udvikling af relationer

Den anerkendende metode kan bl.a. bygges op efter 4-D-modellen:



3. Forandringer

Mange ledere oplever det som vanskeligt at skulle tale positivt og loyalt om forandringer, hvis konsekvenser de ikke selv kender. Bare forestillingen om, at der er en forandring på vej, kan handlingslamme hele eller dele af virksomheden for en tid. Der bruges store mængder tid og energi på at tale om den usikre og truende fremtid.

Ved at bruge den anerkendende tilgang skaber du som leder et fælles og konstruktivt udgangspunkt for arbejdet med forandringer. Metoden giver mulighed for at bruge forandringen til at samskabe den fælles ønskværdige virkelighed.

Den klassiske arbejdspsykologiske tilgang til forandringer er: "Når forandringens vinde blæser, bygger nogle læhegn, andre vindmøller". John Kotter, der ligger langt fra den anerkendende tilgang, har en 8-punkts-plan i sin bog: "I spidsen for forandringer". Her er første punkt, at ledelsen skal skabe en såkaldt "brændende platform", som skal sikre, at alle oplever nødvendigheden af forandring.

Ledere og medarbejdere har forskellige udkigsposter. Derfor er deres perspektiv på en given forandring sjældent den samme. I lederens optik er forandringen ofte forventet, mens medarbejderne ofte oplever forandringen som noget, der kommer som et lyn fra en klar himmel: Uventet og uden varsel.

Organisatoriske forandringer er ikke kun et ledelsesanliggende. Hvis forandringer kunne gennemføres som en top-down-proces, ville forandringsledelse være en smal sag. Forandringer er imidlertid svære at indlede, styre, gennemføre og lykkes med - og det er afgørende, at de organisationsmedlemmer, som forandringen påvirker, fra starten spiller en aktiv rolle. Forandring kræver samarbejde.

Den anerkendende tilgang højner sandsynligheden for, at arbejdet med forandringer medfører engagement, fordi alle involveres som deltagere og aktive medskabere i processen.

(1) Vi starter med den fase, som vi kalder definition eller tematisering. Det drejer sig om at give forandringen et navn - et navn, som handler om det ønske, som man måtte have med forandringen. Et par eksempler på tematiseringer kan være

- "Symfoni og orkestrering" i stedet for "manglende samarbejde på tværs af organisationen"
- "Motivækst" i stedet for "Manglende motivation hæmmer den økonomiske vækst"

(2) Når navnet er på plads, er det tid til at gå på opdagelse. Hvilke gode erfaringer har vi hver især og sammen med emnet? Vi skal ikke smide barnet ud med badevandet, så det gælder om at udnytte det gode af det gamle. Mange ledere befinder sig til daglig i en problemfocuserende kultur, men vi har et valg. Vi kan vælge at dreje vores stærke evne til selektiv perception i en anden retning. Vi kan fokusere på det, der virker (og det er ikke ensbetydende med, at ingen må nævne problemer).

(3) Når emnet er fundet og de mange gode eksempler om allerede eksisterende konkrete erfaringer med at lykkes med det er opdaget, så er det tid til at gå videre med næste fase: Dream-fasen. Drømmen går fra at være abstrakte forestillinger til at blive mere konkrete beskrivelser af, hvordan vores fælles verden ser ud, når vi lykkes med alt det, vi drømmer om.

(4) I næste fase (design-fasen) skal drømmene omsættes til konkrete handlinger i hverdagen. Designfasen handler om en konkretisering af små og store ændringer i dagligdagens arbejdsgange, omgangsformer og handlinger, som vil hjælpe til at realisere drømmen. Prioriteringen kommer i næste fase. Her og nu drejer det sig udelukkende om at finde alle de mange, gode, konkrete tiltag, der kan være med til at understøtte forandringen.

(5) I destiny-fasen træffes der konkrete aftaler om, hvem der gør hvad og hvornår. Man går fra at snakke om, hvad nogen kunne og skulle gøre, til at tage stilling til, hvad man selv vil gøre, fordi man brænder for det og finder det meningsfuldt. I den anerkendende forandringsproces er det ikke nødvendigt at skrive ned, hvem der påtager sig hvilke opgaver. Vi behøver ikke at holde hinanden op på ting, som vi hver især brænder for.

Hjælpespørgsmål til de 5 faser:

1. Definition	Hvad er ønskerne bag problemet? Hvad kan vi kalde forandringen, så vi får lyst til at arbejde med den? Hvilket ord eller hvilken formulering kan vi finde på, som gør os nysgerrige og forundrede?
2. Discovery	Hvad er det, som giver liv og energi? Hvornår lykkes vi med det, vi gerne vil lykkes med? Hvilke relevante erfaringer har vi med emnet? Hvad er det, vi gør, når det går bedst? Hvad mere?
3. Dream	Hvad kunne vi godt tænke os mere af i fremtiden? Hvordan ser vores fælles virksomhed ud, når vi lykkes med forandringen?. Hvordan ser en almindelig arbejdsdag ud, når forandringen er lykkedes? Hvad gør vi og hvad siger vi? Hvad mere?
4. Design	Hvilke ændringer af hverdagens handlinger skal der til, for at drømmene bliver til virkelighed? Hvad kan jeg/du/andre gøre mere eller mindre af helt konkret? Hvem skal gøre hvad, hvordan og hvornår? Hvad mere?
5. Destiny	Hvad brænder vi hver især for at gå i gang med her og nu? Hvad vil vi gerne dedikere os til at tage fat på? Hvor vil vi gerne starte - sammen og hver for sig? Hvordan kan vi se, at vi lykkes med de nye planer?

4. Forretningen

Som leder er du ansvarlig for at opnå en række resultater i samarbejdet med dine medarbejdere. Du er derfor nødt til at kende den overordnede strategi og være klar over, hvad den betyder for dine mål, dine medarbejders mål og for jeres fælles mål. Det er dit ansvar, at strategien bliver oversat til vigtige handlinger for dine medarbejdere i hverdagen.

Du kan ikke ikke-lede. Din tale og din tavshed, dine handlinger og din passivitet er alt sammen ledelse.

Mange ledere vælger en traditionel tilgang, når det handler om at afdække kundens behov. De baserer sig på historiske data - på erfaringer. Forholdsvis få ledere henvender sig direkte til deres kunder og spørger, hvilke behov de har i dag og i fremtiden.

Når du ved, hvad dine kunders behov er, kan du begynde at se på, hvad du og din afdeling skal levere for at matche kundernes behov. I den proces kan du med fordel starte med de ydelser, som du allerede leverer til dine kunder, og skelne mellem selve kerneydelsen og de måder, hvorpå I vælger at levere ydelsen på. I kan passende udfylde sådanne skemaer:

Kunde	
Behov	
Kerneydelse	
Måder, vi leverer ydelsen på	

I mange virksomheder anvendes SWOT-analyser som et af de foretrukne analyseværktøjer i forbindelse med strategi-arbejde. Hvis man vil anvende SWOT-analyser på en anerkendende måde, så kommer væktøjet til at tage navneændring til SUMO (Styrker, Udviklingspotentialer, Muligheder og Opmærksomhedspunkter).

I den klassiske SWOT ligger der en række antagelser om, at der er svagheder i virksomheden og trusler udenfor, som kan have en negativ indflydelse på vores fremtid. I SUMO er udgangspunktet et andet: Det, vi er mindre gode til, vælger vi at forstå som områder med udviklingspotentialer. Og det samme gør sig gældende omkring opmærksomhedspunkterne. Når vi er opmærksomme på de vilkår, vi skal forholde os til og håndtere, er der ikke tale om trusler, men derimod om opmærksomhedspunkter. Og når vi er opmærksomme på, at de er til stede eller på vej, har vi muligheder, som giver os rum til at handle.

Virksomhedens overordnede vision, mission og strategi kan opleves som noget "luftigt" af den enkelte medarbejder. Det er vigtigt for den fælles resultatskabelse, at strategien udmønter sig i en række mål på både virksomheds- og afdelingsniveau samt for hver enkelt medarbejder. I opstillingen af mål kan det være hensigtsmæssigt at tænke i SMARTE mål.

Oftentimes sker der det, at ledere og medarbejdere i en travl hverdag fastlægger en række mål - og så glemmer at følge op på målene undervejs. Målopfølgning er et fælles anliggende, og det kræver vedvarende samarbejde mellem dig og dine medarbejdere at nå målene.

5. Værdier

For den anerkendende leder er værdier tæt forbundne med etik og moral.

Når vi taler om måder, hvorpå en virksomhed leverer sine ydelser og opfylder sine kunders behov, så bliver de levede og de ønskværdige værdier væsentlige for det daglige arbejde i virksomheden.

Et afgørende trin i den vellykkede værdiproces er, at den både i form og indhold håndteres som et fælles anliggende for alle i virksomheden.

Værdier er vanskelige at diktere til efterprøvelse fra den ene dag til den anden. At udvikle nye værdier er en proces, hvor du sammen med dine medarbejdere skaber et nyt værdisæt, som giver mening for jer i forhold til de opgaver, I har ansvar for at løse.

Den anerkendende måde at arbejde med værdier på, indeholder følgende skridt:

1. Det første, I kan gøre sammen i din afdeling, er at bruge tid på at beskrive den historie, som I gerne vil have, at kunderne fortæller om jer.
2. På baggrund heraf bliver I opmærksomme på, hvilke værdier der er væsentlige for jer og for, at I kan skabe den ønskværdige fremtid sammen med kunderne.
3. På trin 3 spørger vi: (1) Hvilke handlinger afspejler allerbedst vore værdier? (2) Hvad kan vi hver især og sammen gøre i endnu højere grad og (3) Hvad vil vi hver især og sammen gøre fra nu af?
4. Trin 4 er en yderligere konkretisering i forhold til udvikling af nye kompetencer eller styrkelse af allerede eksisterende kompetencer.
5. Endelig handler trin 5 om, at ændringer i dagligdagens handlinger i varierende omfang vil kræve ændringer i arbejdspladsens fysiske indretning.

6. Kompetencer

Når man skal se på, hvilke kompetencer man har brug for, for at lykkes, så kan man opdele kompetencebegrebet i 2 dele, nemlig (1) overførbare viden eller færdigheder og (2) opgavespecifik viden eller færdigheder.

Det er nødvendigt, at lederen er opmærksom på den enkelte medarbejders opgaver og nuværende kompetenceniveau.

En god lejlighed til at samarbejde med en medarbejder om dennes kompetenceudvikling er ved den årlige MUS-samtale.

I kapitlet vil der ikke alene blive fokuseret på medarbejderen - men også på lederens egen kompetenceudvikling. Ud fra en anerkendende tilgang vil der desuden blive set på ledelsesudvikling i forbindelse med 360-graders-målinger.

MUS'en er en unik mulighed for dig for at komme i tættere dialog med dine medarbejdere, end du har mulighed for i hverdagen. I MUS'en kan du gennem en fælles anerkendende udforskning blive klogere på, hvordan du kan lede den enkelte medarbejder på den måde, der bedst motiverer og engagerer medarbejderen.

MUS handler også om feed-back. Uden feed-back kan medarbejdere brænde meget krudt af på opgaver, som de tror skal prioriteres højest. Der er brug for løbende feed-back og en løbende forventningsafstemning.

Anerkendende feed-back handler om at udfolde, hvad ønskværdige handlinger består af, hvad de muliggør og hvordan de kan maksimeres. Den anerkendende leder holder sin feed-back på den professionelle bane - dvs. feed-back på opgaveløsning, samarbejde og andet relevant. Men ikke feed-back på personlighed. Det vil oftest bare blive til lederens egne vurderinger og forskellige grader af krænkelse af medarbejderens værdighed.

Når man giver feed-back, så er det en god idé at være både respektfuld og specifik.

De fleste større virksomheder arbejder i dag med leder-evalueringer eller ledervurderinger - ofte i form af 360-graders målinger. HR og ledelsesguruer ser ofte 360-graders målinger som et "must-have"-værktøj for virksomheder, der tager ledelse alvorligt. Blandt ledere og medarbejdere er historien/opfattelsen dog ofte meget anderledes... Mange ledere fortæller om ubehagelige erfaringer med 360-graders-evalueringer.

Psykologisk set er det desværre svært til umuligt at udvikle sig, bare fordi de fleste siger, at man skal. Der er i højere grad brug for indsigt i, hvad udviklingen skal til for. Ikke mindst har man brug for at ide, hvilke af ens eksisterende kompetencer, man kan bruge i udviklingsarbejdet.

Den anerkendende tilgang handler bl.a. om, at god ledelse er et samarbejde; at den ønskede virkelighed samskabes i relationen, og at vi er medskabere af hinanden.

Ledervurdering og ledelsesvurdering

	Den traditionelle tilgang: Ledervurdering	Den anerkendende tilgang: Relationel ledelsesudvikling
Antagelser om organisationsmedlemmer og udvikling	Udvikling er et individuelt ansvar	Fælles udforskning af gode indsatser og erfaringer med at lykkes er den bedste vej til udvikling.
Forudsætninger	Læring forudsætter, at sandheden ses i øjnene.	Udvikling forudsætter meningsfuldhed og relevans.
Teknik	Kvantitative data. Gennemsnittet er det sande billede	Dialogbaserede metoder med focus på positive forventninger
Resultater	Beskadigelse af relationer	Dialogbaserede metoder med focus på positive forventninger.

7. Handlinger

Mange ledere er tilbøjelige til at fokusere på de kortsigtede resultater, idet disse ofte er mest synlige og giver en fornemmelse af at være lykkedes med noget. Som leder er du dog også nødt til at arbejde på den lange bane og med de lange, seje træk.

Der er især 3 vigtige ledelsesopgaver:

1. Coaching.

Coaching handler om at stille spørgsmål, der sætter gang i nye overvejelser hos den coachede, som derved selv finder ud af, hvad der skal gøres.

Når der er tale om ekstern coaching bliver det muligt at forme en magtfri og fortrolig relation mellem coach og focusperson. Når det er lederen, der coacher egne medarbejdere, ændres billedet bl.a. på grund af de uomtvistelige magt- og autoritetsforskelle.

I dag kommer ledere ikke langt, hvis de alene baserer sig på formel ledelsesmagt. Legitim autoritet betyder, at du gennem en god forvaltning af din lederrolle og magt accepteres som en, der er beslutningsdygtig og derfor har visse beføjelser.

Anerkendende coaching af medarbejdere handler om at åbne for de mange muligheder og hjælpe med at sætte grænser. Grænsesætningen er en af de allervæsentligste opgaver i moderne ledelse. Den anerkendende leder sætter grænser efter en anerkendende udforskning af medarbejderens ønsker og erfaringer med selv at tackle problemerne.

Ledere skal fra tid til anden skære igennem, slå i bordet, sige klart nej, irettesætte, korrigere og selvfølgelig rose og belønne deres medarbejdere. Disse handlinger er i direkte modstrid med coaching. Derfor er det vigtigt, at man som leder afklarer konteksten omkring ens rolle som coach af egne medarbejdere.

2. Vigtige samtaler.

Vigtige samtaler er ikke nødvendigvis vanskelige eller svære, selvom vi kalder dem det i daglig tale. Typiske eksempler på temaer i vigtige (eller nødvendige) samtaler er fx:

Manglende resultatskabelse

For højt sygefravær

Samarbejdsvanskeligheder.

En vigtig samtale kræver forberedelse. Motivationen for at tage en vigtig samtale med en medarbejder bør være, at du har et ønske om at være med til at skabe en forandring til glæde for jer begge og måske også for andre med relationer til den enkelte medarbejder.

Focusér på fremtiden. Focusér på, hvilken fælles fremtid du ønsker og ser muligheder for, at I kan skabe sammen.

Afholdelse af samtalen handler om:

- At skabe klarhed om det ønskede mål
- Hvorledes jeres oplevelse af virkeligheden ser ud?
- Hvad der er af muligheder for at skabe den ønskede forandring
- Hvilke af alle mulige løsninger, I vælger at arbejde videre med sammen?

Husk, at du kan vinde meget ved at lytte til medarbejderens reaktioner undervejs og give ham eller hende tid og rum til at tænke over det, du bringer op.

Når I har fundet frem til en fælles løsning, som I begge er glade for, skal den formuleres så klart og konkret, at I skaber en fælles forståelse af, hvad løsningen indebærer for jer.

Den måske allervigtigste del af den vigtige samtale er opfølgningen. Opfølgning eller fastholdelse er altafgørende for at skabe de ønskede forandringer i hverdagen. Det er derfor altid en god idé at aftale en opfølgningssamtale.

Det gør det nemmere at arbejde med den vigtige samtale, når man

- Stiller åbne spørgsmål
- Er nysgerrig på, hvordan medarbejderens nuværende handlinger giver vedkommende mening
- Giver velbegrunderet ros og masser af anerkendelse
- Sætter sig i medarbejderens sted
- Tilstræber at skabe en medspiller i samtalen.

Man kan fx forberede sig til den vigtige samtale med følgende forberedelsesspørgsmål:

- Hvad skal der være mindre af? Og hvad skal der derfor skabes mere af?
- Hvilke forskellige forståelser af situationen vil der være?
- Hvordan ser hverdagen ud, når problemet ikke længere findes?
- Hvor lang tid forestiller du dig, at I har brug for til at realisere jeres fremtidsønsker?
- Hvilke eksempler er der på noget, der virker?

3. Konfliktopløsning.

Hvis du ikke tager den vigtige samtale i tide, så er der risiko for, at situationen forværres over tid og skaber en konflikt.

I traditionel konflikthåndtering arbejdes der med de stridende parter negative følelser, og der bruges megen energi på at opklare, hvem der har gjort eller sagt noget.

Den anerkendende tilgang til konflikter drejer focus fra konflikten til ønskerne om en bedre situation. Ligesom der bag ethvert problem ligger en frustreret drøm, så er der bag enhver konflikt en række forestillinger om noget bedre.

Klassisk konflikthåndtering tager sit afsæt i en mangeltænkning, hvor der stilles skarpt på problemer, fejl og mangler. Der er i denne tilgang en tro på, at der findes en objektiv sandhed. Man stiller spørgsmålene: "Hvordan er problemet opstået?", "Hvem har gjort eller sagt noget forkert?" o.s.v. Der er god plads til bebrejdelser, placering af skyld og ansvar - og en yderligere distance mellem parterne.

Anerkendende konfliktopløsning som et alternativ tager sit afsæt i ressource-tænkning og stiller skarpt på muligheder, værdier, ønsker og drømme. Husk på, at vi ikke kan fjerne problemerne, men vi kan realisere drømme. Der arbejdes på at identificere det vellykkede og værdifulde. Derefter skabes der billeder af en ønsket fremtid - fælles billeder af en opnåelig fremtid - og til sidst igangsættes processer til at virkeliggøre disse fremtidsbilleder.

I dagligdagen kan du som leder arbejde med konfliktopløsning i det små. I mange tilfælde behøver du kun at arbejde med et par af faserne

Du kan bl.a. bruge denne spørgeguide:

- Tænk på en situation, hvor du var den mest fantastiske version af dig selv som leder. Hvad var du særlig optaget af at udrette i denne situation?
- Hvad begejstrede dig?
- Hvad lykkedes du med?
- Hvad gjorde du for at lykkes med det?
- Hvem lykkedes det dig at inddrage i det gode samarbejde?
- Hvilke bekymringer eller forbehold hos dig selv eller andre overvandt du?
- Hvad blev du særligt klogere på dengang?
- Når du ser tilbage på situationen, hvad er du så allermest stolt af?
- Hvilke ord vil du sætte på den mest fantastiske version af dig selv som leder?

Handlinger på den korte bane kan delvis styres. Du kan som leder kræve visse handlinger og forsøge at forbyde andre. Dette er dog hverken en motiverende eller en holdbar tilgang. De holdninger, der skaber handlingerne på den lange bane er du derfor også nødt til at arbejde med. Og det er dem, der er beskrevet ovenfor.

8. Anerkendende følgeskab

Ledelse er et fælles ansvar. Ledelse er ikke noget, en leder gør ved sine medarbejdere, men derimod et samarbejde mellem leder og medarbejdere. God ledelse opstår i relationen mellem leder og medarbejder via et konstruktivt samspil.

Som leder bidrager du til den gode ledelse af dig selv og dine kolleger. Vi kalder det for anerkendende følgeskab, og i mange virksomheder oplever medarbejderne i stigende grad at skulle tage ansvar for deres egen ledelse.

Når chefen sjældent er tilstede eller til at fange pr. telefon, så kan det gøre et alvorligt indhug i ens motivation og arbejdsglæde. Her er det, at man kan vælge at arbejde med det anerkendende følgeskab. Det starter med, at man anerkender og respekterer, at man har brug for en leder. Og derefter sprøger sig selv, hvilke behov man har for ledelse - fx ved at spørge:

- Har jeg løst en tilsvarende opgave?
- Hvordan gik det?
- Tror jeg, at jeg kan klare opgaven?
- Har jeg lyst til den?

Jo færre erfaringer, man som medarbejder har med en opgave, jo større behov har man for instruerende ledelse.

Hvis man som medarbejder kan ønske sig en anderledes ledelse end den, man bliver mødt med, så kan man begynde med det anerkendende følgeskab - med at stille sig selv følgende spørgsmål:

- Hvad gjorde og sagde min leder helt konkret sidste gang han eller hun fik mig til at boble af glæde og begejstring?
- Hvordan har min leder tidligere hjulpet mig gennem svære opgaver eller frustrationer?
- Hvad gjorde hun dengang, som gav mig mod og engagement?
- Hvad af alt dette ønsker jeg især, at min leder gør og siger mere af?
- Hvad vil det gøre mig i stand til at udrette?
- Hvad har jeg brug for fra min leder, som jeg ikke tidligere har bedt hende om, men som jeg nu er blevet opmærksom på?
- Hvad vil det muliggøre for mig i min udførelse af mit job?
- Hvordan kan det også gavne min leders udførelse af sit job, vores samarbejde og vores virksomhed?

En dialog mellem leder og dig som medarbejder kan fremme den gode ledelse og det gode følgeskab:

Mål og retning: Hvilke mål som angiver den retning du skal arbejde i, er du opmærksom på?
Hvor har du ellers brug for klare mål?
Hvordan kan du hjælpe din leder med at gøre disse mål klarere for dig?

Krav: Hvordan oplever du balancen mellem resultatkrav og ressourcer?
Hvad kan du og din leder gøre for at skabe en endnu bedre balance?

Indflydelse: Hvordan oplever du, at dit råderum hænger sammen med dine opgaver?
Hvordan lykkes din leder med at give dig indflydelse og råderum?
Hvad kan du og din leder gøre for at skabe større indflydelse/råderum?

Formidling og dialog: Hvordan oplever du, at din leder lykkes med at informere dig?

Hvordan lykkes din leder med at skærme dig for "informativ støj"?
Hvad har du brug for, at din leder siger, når du er usikker på din fremtid?
Hvad kan du gøre for at hjælpe din leder til en god dialog med dig?

Feed-back: Hvad har du især brug for feed-back på fra din leder?
Hvordan kunne du tænke dig denne feed-back?
Hvor ofte har du brug for feed-back?
Hvornår har du ikke lyst til eller brug for feed-back?

Mening: Hvilke af dine arbejdsopgaver giver især mening for dig?
Hvordan kan din leder hjælpe dig med at se mere mening i arbejdsopgaverne?

9. Udførelse frem for indførelse

*Hvis du vil vide, hvad fremtiden bringer,
så vær med til at skabe den.*

Peter Drucker

At gå fra traditionel problemfocuseret ledelsesstil til den anerkendende ledelsesstil kan virke som et stort spring.

Forandringsprocesser er svære at indlede, styre, gennemføre og lykkes med. Det er afgørende for forandringen, at de organisationsmedlemmer, som forandringen påvirker, fra starten spiller en aktiv rolle.

Hvis du beslutter dig for at tro på, at den anerkendende ledelsesstil er en vigtig del af fremtiden for dig og din virksomhed, og at I gennem denne tilgang sammen kan skabe mod, engagement og bedre resultater, er du allerede nu i stand til at forme en bedre fremtid for din virksomhed.

Østrigeren Ludwig Wittgenstein udtrykte det sådan: "The limits of your language are the limits of your world." Når du begynder at arbejde med dit sprog som et af dine væsentligste ledelssværktøjer, så vil du skabe forandringer. Når du først siger ord som forventningsafstemning, frustrerede ønsker, konfliktopløsning o.s.v, og begynder at stille åbne spørgsmål som "Hvornår oplevede du sidst at være den allerbedste version af dig selv som kollega?", så vil det ændre dine tanker og dine handlinger.

Du påvirker således dine medarbejdere og andre på en anden måde, end tidligere - og giver dermed dem mulighed for at handle anderledes. Du behøver derfor ikke vente på, at andre gør noget anderledes - når du handler på nye måder, så vil du få nye reaktioner tilbage.

Den anerkendende tilgang er en frugtbar vej til at skabe mod, engagement og bedre resultater sammen med dine medarbejdere, dine kolleger, din leder og jeres kunder.

Som leder påvirker du allerede mange omkring dig. Hvad en leder gør og siger eller ikke gør og ikke siger, bliver forstørret mange gange og kan derfor betyde mere, end du forestiller dig, for dine omgivelser.

