

Martin Mourier
(2008)

Porten til det nye lederskab



0. Forord og indledning

Ledelse handler i stigende grad om at tage udgangspunkt i det følende menneske i os selv og i den anden. Det handler om at skabe udviklende relationsmønstre, fordi kvaliteten af relationen er så afgørende for udviklingen af det indre menneskelige selvværd og den afledte meningsfølelse.

Det føles meningsfuldt at arbejde sammen med mennesker, som ser en som den, man er - og ikke kun for det, man kan.

Det er meningsfuldt at lede gennem det udviklende i relationen og at gøre op med det altid argumenterende, overrationelle, ensporede og meningsforladte i ledelse.

Vi drives af anerkendelse for at blive hørt som dem, vi er, samt for de behov, vi har. Det fremmer den kultur, som skaber grundlaget for at udfolde den enkeltes potentiale.

Det selvværdsbaserede menneske har en relativ lille forandringsmodstand.

Det er vigtigt, at man ser selvværdsfølelse som noget, der er adskilt fra selvtillidsfølelse.

Vi står i dage med et industrielt menneskebillede og en række ledelsespraksisser, som udspringer af gamle, mentale modeller. Vores ledelsestilgang har historisk været selvtillidsbaseret. Fremtiden kræver en mere selvværdsbaseret ledelsestilgang.

1. Relationer og resultater

Vi står midt i en tid der kan karakteriseres som porten til en mere massiv selvudfoldelse. Og meningsfølelsen er en del af denne selvudfoldelse.

Aristoteles har sagt, at: ”Det væsentlige ved lykken er ikke rigdom og nydelse, men virksomhed, den frie udfoldelse af evnerne samt venskab med gode mennesker”.

Ledelse er at lede på 2 fronter, nemlig (1) ledelse af resultatet og (2) ledelse af relationen. Forfatterne peger på, at lederen nok har fokuseret for meget på præstationen og for lidt på relationen. Lederen er ofte uddannet til at arbejde med resultatskabelse, men mangler indsigt i og erfaring med relationskabelse.

Når meningsløsheden banker på, så vantrives mennesker. Som en del af meningsløsheden ligger det paradoks, at vi er beskæftiget som aldrig før.

Det har i det gamle ledelsesparadigme været god latin at udstikke en vision og en mission samt en række virksomhedsværdier for at sikre motivationsskabelse - men meget missions- og visionsarbejde udføres dårligt uden at få den effekt, som var tiltænkt.

Modellen nedenfor viser, en forskel på fundamenterne for ledelse:



Vi oplever et nyt menneske, som søger derhen, hvor der er rammer, som gør, at potentialet kan udløses - og gerne hurtigt.

Maslow har vist os, at vores behov ændrer sig afhængig af vores oplevede livsvilkår. Vi ser nu årgange, som har levet i toppen af behovspyramiden hele deres liv.

Det selvaktualiserende menneske er et menneske, der søger at realisere sig selv, egne potentialer og få dækket egne behov i relationen til andre mennesker.

Man kan sige, at Maslows behovspyramide i dag er vendt på hovedet - sådan at forstå, at de fysiske behov i dag fylder mindst og at behovet for selvrealisering fylder mest for det moderne menneske.

Medarbejderen i toppen af behovspyramiden vil udfolde sig uden at vælte. Det har at gøre med at bruge egne kompetencer og det har at gøre med at udvikle sig som den, man er. Det stiller nye krav til ledelse om at understøtte en balance og skabe betingelser for, at de rette tilstande opstår.

Der sker noget med leder-medarbejder-relationen: Lederen har på den ene side retten til at afskedige og skal på den anden side anerkende succes, give mere i løn m.m. Det nye i vor tids ledelse er, at sideløbende med denne bedømmelsesproces vil lederen gerne ind i en mere tillidsfuld relation.

Den kompetente vidensmedarbejder skaber resultater, udvikler intern læring og tiltrækker andre kvalificerede mennesker gennem sin faglighed. Han kender sit værd og vil behandles som værdifuld.

Der er (ifølge forfatteren) to årsager til at gå på arbejde: (1) Overlevelse og (2) Anerkendelse.

Anerkendelse er det behov og den drivkraft, som motiverer mennesker i behovspyramidens top. Vi tiltrækkes til jobbet i form af det ry, som virksomheden nyder. Og vi får anerkendelse på baggrund af (1) det menneske vi er og (2) det vi kan.

	Selvtillid	Selvværd
Udefra	Jeg vurderes på det, jeg kan. Jeg anerkendes for mine evner, kompetencer og heraf afledte handlinger	Jeg ses som den, jeg er. Jeg anerkendes for mine behov, følelser og tanker samt heraf afledte handlinger
Indefra	Jeg anerkender mig selv for det, jeg kan	Jeg anerkender mig selv for at være den, jeg er.

Sammenfatning:

- Vi drives fundamentalt set af at få anerkendelse (som selvtillid eller som selvværd)
- Konsekvensen ved ikke at få den rigtige form for anerkendelse er en manglende meningsfølelse
- Ledere og medarbejdere er i dag på jagt efter selvrealisering og selvaktualisering
- Mange ledere oplever en ny relation: En relation, hvor der er en lyst - men også et pres - for tiltagende ligeværd.

2. Selvtillidsbaseret ledelse

De fleste har læst skriften på væggen og er begyndt at orientere sig imod det mere selvværdsbaserede. Men det selvværdsbaserede lederskab ses ofte mest at være en "bør"-tilgang - og ikke noget der kommer af en indre følelse. Og så duer det ikke.

Det selvværdstunge menneske er ikke nødvendigvis den selvsikre. Mange høj-status-personer har selvværdsproblemer og lever af den anerkendelse, de får fra det, de udretter. Måske er det selvtillidsbaserede det, som har skabt den position, som lederen har i dag, men det selvværdsorienterede er det, som afgør, om den samme leder kommer videre i sin karriere.

Det selvtillidsdrevnes omdrejningspunkt er det vurderende i relationen.

Den fortrinsvis selvtillidsbaserede leder vil ofte være karakteriseret ved:

- Skaber resultater gennem sin vilje til at ville lykkes
- Måler sig op imod og konkurrerer hele tiden med andre
- Vil præstere selv, frem for igennem andre
- Har svært ved at erkende egne fejl og egne svagheder
- Har en angst for at blive afsløret som ikke-kompetent
- Har en følelse af aldrig helt at være god nok
- Har af ovenstående grunde problemer med at fastholde og motivere selvværdsbaserede medarbejdere

Selvtillidsdrevet opnåelse handler om en stræben efter anerkendelse, som opfyldes ved at nå forskellige mål - eksempelvis at opnå succes, penge og status.

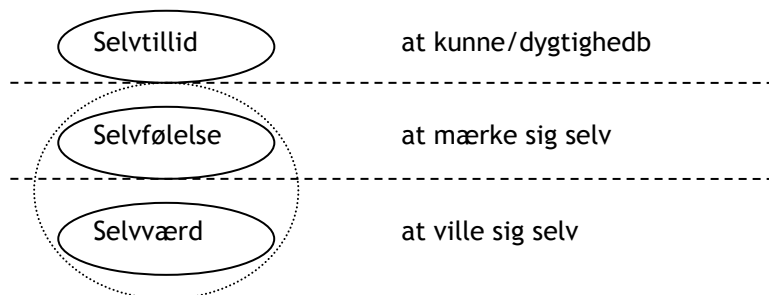
Sammenfatning:

- Det selvtillidsbaserede lederskab kan skabe store resultater. Det bør det både i erhvervslivet og i sportens og kunstens verden.
- Problemet er bare, at relationen lider under den ensidige drivkraft, og at det i ledelse får konsekvenser for resultatskabelsen gennem andre
- Selvtillidskraften ligger bag præstationskulturen, måling, vejning og opfølgning
- En ensidig selvtillidsfocusering skaber imidlertid en indre udhulning i mennesket
- Den selvtillidsdrevne leder er ikke god til at lede det nye menneske.

3. Selvværdsbaseret ledelse

Zuboff fra Harvard Universitet siger: "Den aggressive leder symboliserer det sted, hvor virksomhederne har befundet sig; virtuosen, der behersker de interpersonelle færdigheder, er virksomhedernes fremtid."

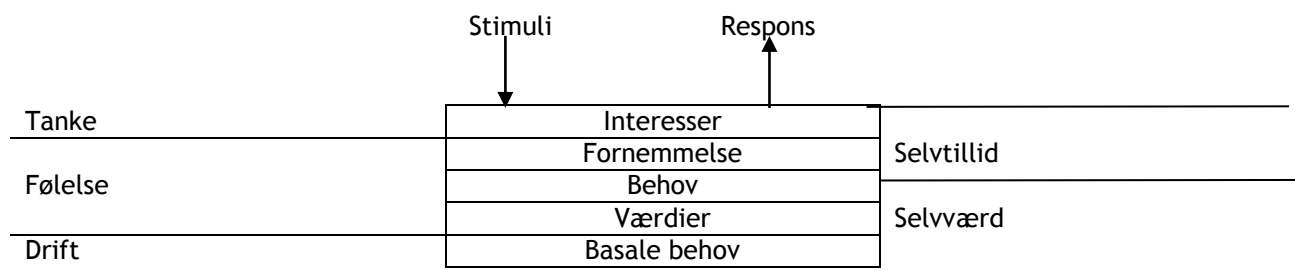
Det drejer sig om



Vi kan livet igennem øge både vores selvtillid, selvfølelse og selvværd. Hvis vi skal prioritere, så vil hver time investeret i udviklingen af selvværd være bedre givet ud end hver time investeret i at udvikle selvtillid. Selvværd har nemlig en eksistentiel dimension.

Ledelse af relationen bliver en central kompetence, som skal understøtte og hjælpe til med at få stillet skarpt på interesser. Lederen skal stimulere interessen samt de underliggende behov, som aktiverer interessen. Det handler om at understøtte, at medarbejderen bliver set, hørt og anerkendt samt udfordret.

Når vi er upræcise omkring os selv, så reagerer vi gennem vore emotioner. Det bliver til svingende følelsesudbrud. Men en følelse kan aldrig være forkert. Derfor kan vi roligt bekræfte alle følelser i den anden. Det er dog ikke al adfærd fra den anden, som vi finder acceptabel. Så man kan fint anerkende følelsen uden at ville acceptere den adfærd, som følelsen resulterer i.



Modellen ovenfor viser, at selvtillid er en øvre følelse, og at selvværd er en dybere følelse med kobling til vores grundbehov for accept som dem, vi er.

Denne "indre lagkage" er central for forståelsen af, hvad selvværdsbaseret ledelse egentlig sigter imod: Et mål om at øge selvindsigten og forståelsen for sig selv og bruge relationerne til at blive klogere på sig selv og den anden.

Oplevelsen af egen værdi afhænger af den reaktion, vi får, når vi giver af os selv. Alt for ofte er der ingen respons overhovedet, og når den kommer, er den angribende og kritiserende. Men livet er fuld af nederlag og afslag. Så det er ikke det, der er problemet. Der er derimod måden, hvorpå afslaget gives, der er så afgørende.

Man skal tage sig af sig selv i moderne ledelse. Passe på med ikke at overgive sig og ej heller at isolere sig. Den selvværdsbaserede tilgang bygger på en mere tydelig, personlig integritet baseret på en balance mellem tilpasning og egenudfyldelse - ydre ansvarlighed og indre ansvarlighed.

Den selvværdsbaserede ledelsesform er en tilgang til en selv og den anden, som bygger på det, forfatterne kalder "selvværen". Selvværen er en væren i sig selv og en væren af sig selv. Det er selve stræbenen efter at mærke sig selv, egne grundlæggende behov, værdier og mønstre samt at handle ud fra selvet.

Når vi arbejder med at handle mere bevidst ud fra os selv, så opstår der en mulighed for at skifte prioriteringen. Et skift, så vi vælger os selv først frem for at vælge at kunne og være noget specielt som første-prioritet.

Hvis vi handler ud fra en "bør"-stemme i os selv, så vil den ego-pålagte overbevisning altid skabe en nagende simibevidst afmagtsfølelse.

Når mennesker er i kontakt med egne behov og arbejder ud fra sig selv, så bliver handlingerne autentiske og tillidsskabende. Når lederen eller medarbejderen handler ud fra sig selv i denne selvværentilstand, så skabes der ofte selvværdsfølelser samtidig med selvtillidsstimuleringer. Der opstår i selvværen følelser af lykke og overskud. Af energi og gå-på-mod. Af ro og indre balance. Af tro på sig selv.

Selvværdsbaseret ledelse er en genintegration af følelsen som vigtig for resultatskabelse. Lederen kan ikke forlade medarbejderen ved kun at lede gennem fakta og rationalitet.

Den selvværdsbaserede leder er kendetegnet ved:

- En indre styrke og en tro på sig selv
- En god selvindsigt og et nøgternt og accepterende syn på sig selv
- En lyttende, undersøgende og nysgerrig adfærd
- En anerkendende tilgang til sig selv og til andre mennesker
- En personlig ansvarlighed og en integritet, som ikke vil dominere, men som træder ind, når det er nødvendigt.

Problemet i ledelse lige nu er, at selvtillidskraften vedbliver at være den dominerende drivkraft. Det skaber ikke tilstrækkelig mening i relationsrummet, og det afvikler engagement, selvtillid og selvværd.

Sammenfatning:

- Selvværdsbasering har at gøre med at orientere sig mod egne behov. Det gør os til autentiske ledere.

- Det at bevidstgøre sig selv og handle ud fra det, som registreres, kaldes selvværen. Det er et skift i prioritet, hvor vi vælger at være os selv frem for at kunne og være noget specielt.
- Selvværdsbaseret ledelse skal forstås som et relationelt begreb
- Selvindsigt og selvfølelse skaber grobund for integritet. Selvværen er vejen til indre og ydre balance.

4. Selvværdsbaseret ledelse og relationen

Vi ved i dag, at selvværd skabes og udvikles i det relationelle rum. Vi ved også, at det selvværdsudviklende foregår i tre dimensioner, nemlig (1) i en selv, (2) i relationen og (3) i den anden.

Lederen skal have anerkendelse fra sine medarbejdere, og medarbejderen skal anerkendes af lederen - også når der er konflikt.

Der er 2 centrale pejlemærker i den udviklende relationelle proces, nemlig (1) kontakt og (2) respons.

Centralt for kontakten er kontakten til en selv, selvfølelsen og indsigten i egne mønstre. En anden vigtig del er kontakten til den anden. Som grundsten i responsen ligger ansvaret for at ville reagere ud fra en selv.

Kontakt og respons er det tætteste, man kan komme en kort præsentation af bogens centrale omdrejningspunkt. Selvværdsbaseret ledelse handler om at have kontakt, når der reageres, samt om hvordan der reageres.

Der findes basalt 3 måder at være i relation til et andet menneske på: (1) den afviklende, (2) den vedligeholdende og (3) den udviklende.

	Den afviklende reaktion	Den vedligeholdende reaktion	Den udviklende reaktion
Norm	Forskellighed som konfliktpotentiale	Forskellighed søges udlignet	Forskellighed er potentiale
Håndtering	Regler og kontrol	Fællesholdninger - pseudokonsensus	Samarbejde
Respons	Fejlorienteret	Udeblivelse eller indirekte	Engageret og engagerende
Konfrontation	Angreb og forsvar	Ignoreres og undertrykkes	Fremelskes og dyrkes
Konfliktløsning	Bagudrettet	Stilstand	Fremadrettet
Ansvarlighed	Undgåelse	Selvopofrelser	Handling

Afviklende reaktioner er i argumentationens domæne, hvor der duelleres og kæmpes om at vinde argument på argument.

I den afviklende proces er alle utrygge og mistillidsfulde. Man garderer sig og passer på sig selv.

Når konflikterne er meget aggressive og med et afviklende mål for øje, så sker der krænkelser af den personlige integritet. Det gælder hvad enten man er leder eller medarbejder. Krænkelser er kravet om, at den anden skal føle sig skyldig.

Vedligeholdende relationer opstår, når de afviklende konfrontationer ikke længere ses som en vej, og der opstår en konsensus omm, at det er bedre at tie end at skændes.

Der er i det vedligeholdende en slags manglende relationskompetence, som gør, at vi ubevidst holder afstand, dog uden at afbryde kontakten helt.

Når lederen har reservationer for det mere personlige møde, så afspejler det ofte egen usikkerhed.

Det afværgende forsvar ses som det konfliktundvigende. Det er et forsvar, som holder os ude af kontakt med det, der sker i os - og derved afvikler eller afholder os fra at udvikle vores selvfølelse.

I den udviklende gruppe finder vi en mere energiskabende form for respons og udveksling. Konflikter ses som positive tegn på engagement og vilje: Der må kunne komme mere ud af det potentiale, som ligger i, at vi støder sammen!

I det udviklende er der en intuitiv forståelse for, at vrede ikke er det samme som aggressivitet. Når vi er aggressive, har vi en hensigt om at skade den anden. Den form for adfærd sættes der ind over for. Men vrede er en følelse, som er naturlig for mennesket, og som skal have sin plads i alt udviklende samarbejde.

Det centrale i det personlige mønster bag det udviklende er selvværen. Det er selvværens adfærd, som skaber udviklende systemer.

Sammenfatning:

- Den selvfølelsesbaserede og udviklende relationsform er en gensidig proces baseret på selvindsigt i egne mønstre, kombineret med en træning i at se og forstå den andens behov, tilsat viden om relationer, forsvar og dialog. Det er vigtigt at lytte, men det er ikke nok. Styrken ligger i at skære igennem, for når dere er snakket tilstrækkeligt, må man få taget beslutninger og få skabt en fremadrettet eksekvering.
- Den afviklende relationsform er kendetegnet ved, at forskellighed ses som et konfliktpotentiale.
- Den vedligeholdende relationsform er kendetegnet ved, at forskellighed søges udlignet
- Den udviklende relationsform er karakteriseret ved, at forskellighed ses som et potentiale.

5. Selvværdsbaseret ledelse i praksis

Den selvværdsbaserede ledelsestilgang er ikke værktøjsorienteret. Den anvender mennesket og relationen som værktøj. Og der er mindst 3 former for ledelsesindsats i forhold til arbejdet med relationen:

1. Moral - tro, håb og gejst
Her har vi at gøre med en peptalk, en opmuntring eller rådgivning, der skaber ny tro og gejst. Det kan være livgivende i det konkrete øjeblik - men lederen kan imidlertid ikke klare sig i sit lederskab ved kun at arbejde med moral som relationstilgang.
2. Focus - adfærdsændrende handlingsprogrammer
Her forsøger ledelsen gennem analyse, spørgsmål, undervisning og anvisning at skabe de rigtige tanker, som fører til handlinger.
3. Udvikling - ændring af dybere personlige mønstre og adfærd
Personlighedsudvikling er et tredje niveau for ledelsesintervention. Personlighedsudvikling er svære, fordi det handler om selvindsigt, afvikling af forsvar, respons og kontakt.

Vor samtids leder skal kunne arbejde på alle tre niveauer og ind i mellem på samme tid.

Et godt eksempel på den refocuserede værktøjstilgang opleves, når lederen skal coache sine medarbejdere.. Tanken virker logisk, og de fleste kan se meningen. Men der er en risiko for, at kontakten udelbliver - og dermed den udviklende respons. Den coachende tilgang bliver alt for ofte et forsvar, hvor lederen gemmer sig bag den spørgende facon og undgår at blive konfronteret med hvad han egentlig mener. Det kan på den måde gå hen og blive en manipulerende tilgang, hvor lederen ikke gør mødes ligeværdigt med medarbejderen.

Der er 2 overordnede, selvværdsbaserede ledelsespraksisser, nemlig (1) ledelse af mulighedsrummet og (2) ledelse af relationens kraftfelt.

Mulighedsrummet er en besvarelse af spørgsmålene: "Hvem er jeg" og "Hvem er du", "Hvad kan vi" og "Hvad vil vi sammen".

Nu-situation	→ Drøm	→ Mulighed	→ Handling
Kraftfelt her og nu	Vision og fremtid	Hvad er muligt	Hvad gør vi - mål
Hvem er jeg og hvem er du?	Hvordan ser din drøm ud i forhold til min?	Hvad vil du og hvad vil jeg?	Hvem gør hvad? - opgavefordeling, eksekvering og opfølgning
Hvad bremser, og hvad driver?	Hvad bremser, og hvad driver?	Hvad bremser og hvad driver?	Hvad bremser og hvad driver?

Ledelse i mulighedsrummet arbejder med at finde de rigtige mennesker - men også at gøre dem rigtige.

Det skal føles oprigtigt og ligeværdigt. Det skal være sådan, at jeg føler, at det, vi vil sammen, er en del af min personlige drøm. Vi må prøve at skabe en fælles drøm, som giver en retning. En drøm, som ikke kun skal omhandle, hvad vi skal i retning af, men også hvordan vi skal rejse. Vil vi dem, vi skal på togt med?

I ethvert nyt "nu" er der en kraft, som driver frem og en kraft, som holder igen i mennesket.

Det optimale er, at kraftfeltet er en integreret del af gruppens mødestruktur med runder, hvor hver person kan sætte ord på træk- og drivkræfter, følelser og behov lige her og nu.

Kraftfeltsledelse er karakteriseret ved, at hver enkelt i gruppen regelmæssigt stiller sig selv følgende spørgsmål:

- Hvad driver mig lige nu?
- Hvad holder mig tilbage?
- Hvad driver de andre i teamet?
- Hvad holder de andre i teamet tilbage?

Der er mange tilgange til at udvikle det tillidsfundament, som er så afgørende for, at vi tør tage fat om det, der holder os tilbage. Kontakten er altid hovedvejen, og det handler om at søge at forstå.

Følgende er kraftfeltsværktøjer:

- Relationsledelse
Jack Welch skriver, at mennesket i organisationen ikke giver oprigtig personlig feed-back. Han siger, at alt for mange holder sig selv tilbage. På en god dag er det 20%, der siger, at de har fået ærlig feed-back og respons. Ledere som Jack Welch fremhæver vigtigheden af, at medarbejdere leder deres leder via ærlig feed-back og krav til lederen. Det gør ledelse lettere for lederen og skaber en ansvarlighed hos medarbejderen.
Når du indimellem registrerer, at du mangler respons i en situation eller i en bestemt relation, så overvej, om det er værd at gå på jagt efter den. Prøv som øvelse at lægge mærke til den respons, du giver i løbet af en arbejdsdag. Prøv også som en øvelse at kærve respons, der hvor den mangler.
- Værdibaseret ledelse
Værdierne er vigtige trækkræfter, som påvirker vores handlemønster. Deling af personlige værdier er en relationsskabende tilgang, som øger resultatskabelsen.
Personlige værdier er ikke opdelt i faglige og private værdier.
Problemet med værdikortlægning er, at det kan være svært at afdække grundværdier, fordi vi måske helst vil være noget andet.
Personlige værdier er effektfulde at bringe ind i kraftfeltet. Når de er bevidstgjorte og delt med andre, kan de andre som sagt bedre navigere i relationen.
Når virksomhedens værdigrundlag ikke fungerer, er det som regel, fordi ledelsen har nedfældet "skueværdier" og sat dem op som noget man bør være, uden at værdierne er dybt forankret i de

personlige værdier, som lederen selv drives af. For medarbejderne bliver det til løgneord, som virker demotiverende og skaber aggression.

- Dialog- eller kontaktledeelse

Den kontaktskabende dialogform har sit udspring i et ønske om at "se" den anden, som han er og anerkende det, der sker imellem den anden og en selv. Formen har en række karakteristika:

- At være personlig, dvs. at hver part siger: "Jeg vil" i stedet for "du er"
- At lytte, dvs. vi søger ind i den forståelse, den anden har af situationen
- At aflæse kropssprog
- At skabe anerkendelse, dvs. at søge at anerkende hensigten og viljen. Bag ved ethvert angreb ligger der en smerte, så det gælder om at se efter intentionen
- At søge ligeværd - sig tingene som de er i stedet for at spille spil
- Søg dig selv - gør dig tydeligt ved at argumentere gennem dine værdier og grundlæggende trækkrafter
- At undgå kritik. Undgå afviklende kritik. Sæt dine grænser ud fra dig selv frem for at angribe og postulere
- At undgå at definere sandheden. De universelle sandheder begrænser udfoldelsesrummet for den anden og udløser protest, forsvar eller passivitet.
- At spørge om hjælp. Hvis en leder vil have, at hans folk skal kunne komme og spørge, så er det også vigtigt selv at gøre det.

Det er vigtigt ikke at overgøre denne bogs budskaber. Man skal ikke gøre mere, end man er parat til. En dag vil du måske opdage, at du ikke længer kan lede uden ovenstående principper.

- Proces-ledelse

Den mere selvværdsorienterede procesledelse skal baseres på 2 ligestillede dimensioner, nemlig: (1) Indhold - målet, løsningen og resultatet og (2) Proces - vejen, følelsen, værdierne, de dybereliggende behov, dialogen og kontakten.

Den processuelle lederadfærd handler om at mærke det, der sker i relationerne, og have det personlige beredskab til at kunne intervenere og bearbejde det, der sker.

Der findes 2 grundlæggende katalyseringsformer, nemlig: (1) at stimulere processen og (2) at lede processen. Når lederen er en del af konflikten, kan vedkommende med fordel tænke på at trække sig over i at understøtte og stimulere frem for at proceslede.

Der er 6 tilgange, som forfatterne mener, har relevans for lederen, som vil udøve procesledelse:

- Brug kraftfeltet. Få hver enkelt til at sætte ord på det, som driver, og det, som holder tilbage.
- Se efter det mest markerede processuelle fænomen, der udspiller sig i relationen
- Søg en synliggørelse af positionerne i gruppen
- Forsøg at synliggøre det, som gruppen er i her og nu
- Gå bag om det sagte og søg ned til behovene
- Brug dialog- og responstillgangene. Det, som hjælper det relationelle arbejde mest, er, at den enkelte oplever kontakt og udviklende respons.

- Ekstern coaching/procesledelse

Tilgang	Effekt
Ledelse af mulighedsrummet	Udløser motivation
Ledelse af kraftfeltet	Udløser udviklende relationer
Responsledelse	Udløser præcisering
Værdibaseret ledelse	Udfolder egenarten
Dialogledelse	Udløser kontakt
Procesledelse	Udfolder potentiale og forløser konflikter
Ekstern coaching/procesledelse	Udfolder ovenstående effekter alt efter behov

Samlet effekt:
Personligt engagement og engagerende personligheder

Vi er ikke noget uden kontakten, spejlingen og responsen fra den anden, i hvert fald ikke ret længe. Uden den udviklende konfrontering forbliver vi et potentiale.

6. Selvværdsbaseret ledelse og resultatskabelse

Skal virksomheden opfinde sin verden, eller skal den aflæse og tilpasse sig verden, som den er? I de virkelige resultatskabende virksomheder mødes de markedsrettede kræfter med de produkt- og produktionsudviklende. Kunde krav møder produktionskrav, produktionsudvikling møder salg.

Resultat- og relationsorienteret ledelse er i stigende grad afhængige af hinanden. Virksomhedens forsøg på at skabe resultater for kunden kan derfor ses som en bevægelse fra at skabe salg, flytte fysiske varer og lave transaktioner over til et egentligt samarbejde.

Når vi glemmer at tale om processen og fokuserer på at snakke om resultater, så frustreres vi hurtigt over hinanden.

Det afviklende startes ofte af en vedligeholdende kunderelation, hvor virksomheden har være for grænseløs eller utydelig på egne behov.

I stedet skal man satse på det udviklende kundesamarbejde. Intet er så relationelt stærkt som at blive set og anerkendt. Når kunden vinder, så vinder virksomheden loyalitet og langsigtet profitabilitet

I det gamle kundesyn skal medarbejderen servicere kunden. Det bliver ofte til en slags underdanig relation. I den nye, mere ligeværdige kundetilgang skabes der energi og engagement på begge sider i relationen.

Sammenfatning:

- Det er ikke kun medarbejderrelationen, som påvirkes positivt, når ledelsen begynder at lede selvværdsbaseret.
- Den selvværdsbaserede organisation skaber en ægthed. Den autentiske virksomhed tilfredsstiller kundens behov, i og med at kunden føler sig set, når han køber virksomhedens produkt og ydelse
- Den mere ligeværdige kunderelation flytter focus fra salg til samarbejde - fra transaktion til relation
- Den selvværdsbaserede virksomhed har en unik udviklingskraft.

7. Selvværdsbaseret ledelse og omverdenen

Den selvværdsbaserede tilgang er en ledelsesdisciplin med et stort potentiale. Omkostningen er stor, når lederen ikke leder selvværdsbaseret. Vi står med en mulighed, men mangler en præcisering.

Flere af elementerne i den selvværdsbaserede ledelsestilgang kan genfindes i leadership-paradigmet. De to tilgange er ikke ens, men strømningen er den samme: En bevægelse væk fra kontrol og over i ansvarlighed.

Ledelse skal i meget højere grad ind på psykologiske områder, som før har været forbudt, personligt land - og det kræver en social intelligens.

Toplederen skal væk fra at se sig selv som et one-man-show med en faderfigur-rolle for enden af bordet.

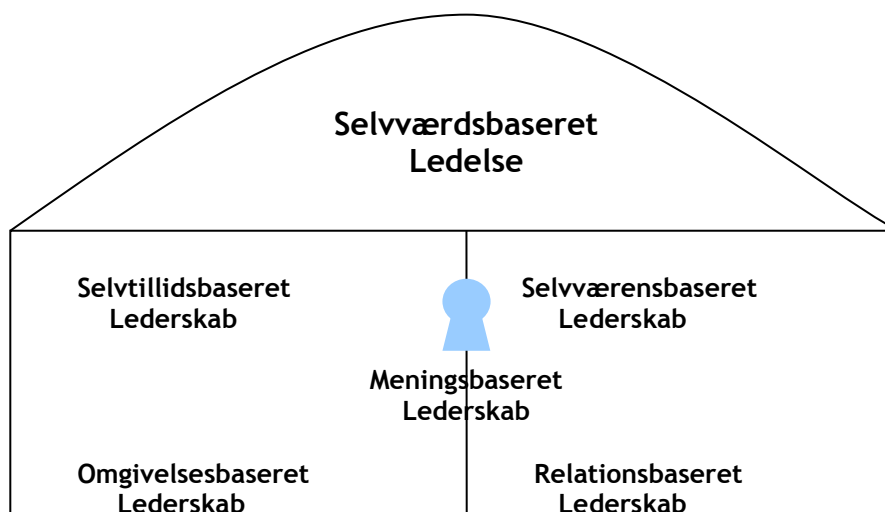
Den nye er ikke tilstrækkeligt værktøjsbaseret, hvilket gør det uhåndterligt. Det baseres på relationel personlig udvikling, hvilket gør det mindre tilgængeligt.

Sammenfatning:

- Porten er åbnet, og flere har vendt sig imod den, men alle døre kan som sagt smækkes i igen. Der er bremsere på det nye. Der er ledere, som fastholder den mere distancerede, angstprægede og mekaniske ledelse.
- Modsætningerne mødes, og det skaber sammenstød, men også et potentiale i en tid, som er vores. Et potentiale, som ses på flere niveauer
- Der er globale bremsekræfter i spil, og det globale selvbillede af lederen hænger fast i gamle mønstre
- Internationalt er der akademisk uenighed om definitioner - og der er slet ikke enighed om, at selvværd kan skelnes fra selvtillid
- Det er formentlig ikke tilfældigt, at det netop er i Skandinavien at idéen om at skelne selvværd og selvtillid er fostret
- Vi skal holde fast i mål, styring og opfølgning. Samtidig skal vi også øge ansvarligheden, tilliden og engagementet.

8. Porten til det nye lederskab

Det handler ikke om at opfinde noget nyt, men om at finde frem til indgangen, som har været der hele tiden. Samlet set går tilgangen ud på at lede følgende fem områder: (1) Opnåelsen, (2) relationen, (3) Selvværen, (4) Omverdenen og (5) Meningen



Den ene side af porten har en udefra-og-ind-vægtning, mens den anden har en indefra-og-ud-fundering. Modellen viser, at hver lederskabspraksis har sin andel i udviklingen af det ledelsesbaserede lederskab. Sammen skaber elementerne åbningen. Et nøglehul, som åbner til en meningsorientering, der udvikler en selvværdsbaseret ledelses- og mennesketilgang.

Ledelse af målopfyldelse er lederskab imod selvtillidsorienteret anerkendelse. Selvtillidsbaseret ledelse er at sætte rammerne og skabe forudsætningerne for optimale præstationer og registrere sødmen ved sejr og ros, men også at turde fremhæve nederlagets efterfølgende refleksion og indsigt i selvbegrænsninger og mulige indsatsområder.

Men...Vi kan ikke længere motivere mennesket ved kun at flytte overliggeren for præstationen. At blive bedre udløser ikke den dybere motivation, når vi først er gode. Det, der skal til, er en udviklende proces, som skaber en selvaktualisering, hvor vi gradvist bliver mere og mere selvværensaserede gennem en relation, som udvikler selvværd.

Det selvværdsbaserede er vores eneste vej, fordi den rene selvtillidsdrivkraft ødelægger mennesket på lang sigt.

Processen er afgørende. Processen har at gøre med relationens kvalitet. Sjælens dør åbnes indefra. Vi kan ikke tvinge folk ind i det selvudviklende. Det, vi kan gøre, er at møde dem der, hvor de er, og forsøge at åbne døren ind til os selv.

Den tunge vidensarbejder udligner med tiltagende kraft den assymetriske magtrelation. Lederen står i en subjekt/subjekt-relation i størstedelen af de møder, han har med medarbejderen, hvis han da ellers tør mærke efter. Det stiller nye krav til lederens anvendelse af sig selv.

Det autentiske handler om at leve det ud, som vi siger, vi vil. Det er et lederskab, der går hele vejen rundt om lederen. Ind i kernen af os selv, hvor mønstrene ofte er de allersværeste at ændre.

Den udviklende tilgang til relationsskabelse trives bedst med en indfølelse af sig selv og evne til selvrefleksion og selvkorrektion.

Det vigtigste budskab i den selvværdsbaserede tilgang er at blive bevidst gennem andres bevidstgørelse. Når vi oplever en indre resonans og får de afledte følelser, så er vi i gang med at præstere ud fra selvværen og derved ud fra vores potentiale.

Når vi virkelig begynder at handle ud fra os selv og prioritere egne dybere behov - en slags egoisme - så bliver vi også i stand til at være givende over for andre på en måde, der er givende for den anden. Ved at ofre os i relationen og give uden at have, så tærer vi på os selv. Det kan siges kort: Ved at udlevere os selv, skaber vi kræfterne til at være for den anden.

Vi er kommet et stykke vej fra det industrielle paradigmes menneskesyn, men vi er ikke nået til fremtiden og mennesket afvikles eller vedligeholdes stadig.

Følelsen af det meningsfulde driver mennesket.

Det er meningsfuldt at være en del af en gruppe, hvor vi føler samhørighed ved at dele værdier, historier og tilhørsforhold. Den stærke organisationskultur er meningsbærende.

Vi må som ledere tage til indtægt, at mennesket lider i afviklende og vedligeholdende relationelle processer. Det skaber demotivation, ubalance og sygdom.

Den udviklende samarbejdende form giver nyt håb ved at genintroducere følelsen som en vital del af den menneskelige motivation.

Forfatterne tror på et meningsbegreb, hvor ledelsen påtager sig hovedansvaret for den relationelle udviklende proces og skaber en organisationskultur, der anerkender både selvværds- og selvtillidsbehovet i mennesker.

Det er ikke et fælles ansvar, selvom medarbejderne også har et ansvar. Det er hovedsageligt et ledelsesansvar.

Den udviklende, selvværdsbaserede tilgang bliver virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter i viden- og informationsøkonomien. En ledelseskultur, som gør, at virksomheden kan tiltrække de bedste hjerner, holde på dem og videreudvikle dem.

: -)