

Flemming Andersen  
(2008)

# SELVLEDELSE -selvet på arbejde



Al udvikling forudsætter afvikling af indvikling. Man må afvikle sine tidligere forståelser af, hvad ledelse er, hvis man skal udvikle noget nyt.

Forfatteren ser socialkonstruktiv ledelse som en ledelsesform, der ser det som sin hovedopgave at opbygge socialkonstruktive rammer for medarbejdernes relationer og dialogformer på den postmoderne arbejdsplads.

Refleksion er forudsætningen for forandrende eller transformativ læring, som igen er grundlaget for, at mennesker kan udvikles og modnes.

## DEL 1: LEDELSESTEORI

### 1. Hvad er ledelse?

Ordet ledelse stammer fra det oldnordiske ord "leita", som betyder "at søge efter" eller "at finde nye veje". Ordet management stammer fra det latinske "manus", der betyder hånd. Management betyder at styre, kontrollere, klare eller administrere tingene.

I det traditionelle samfund var "patriarken" den enerådende beslutningstager. Patriarken viste sin beslutningskraft ved at styre, fordele og kontrollere arbejdet, ved at træffe de nødvendige beslutninger og ved at opstille regler for og kontrol af arbejdets kvalitet. Var patriarken ikke tilfreds med sine underordnedes indsats, kunne han frit benytte sig af forskellige afstraffelsesmetoder fra at sætte ulydige folk på en træhest til at sætte dem fra hus og hjem.

Med industrisamfundets gennembrud i slutningen af det 18. århundrede brød det traditionelle patriarkat imidlertid sammen. Patriarken blev erstattet af arbejdsgiveren, som kunne herske over arbejdskraften i den købte arbejdstid.

I begyndelsen af det 20. århundrede kom Max Weber med sin teori om et bureaukrati opbygget efter objektive og hierarkiske principper.

Frederick Taylor betragtede (samtidigt) den industrielle virksomhed som en maskine og ledelse måtte således være en teknisk disciplin. Han ønskede - via støttetstabe - at koncentrere medarbejdernes indsats omkring en målrettet adfærd og drømte om at gøre op med medarbejdernes "medfødte dovenskab".

Henri Fayol var den 3. af industrialismens store videnskabelige managementteoretikere. Han opfattes som grundlæggeren af den klassiske administrationsteori.

I tiden mellem de to verdenskrige (men først for alvor op i 1980'erne) opstod Human Resource Management, som ønskede at integrere den enkelte arbejders behov og personlige ressourcer i arbejdet - uden at det gik ud over produktiviteten.

Den hierarkiske organisation har gennem masser af år været så udbredt, at det først var i 1970'erne, at hierarkiet overhovedet blev sat på dagsordenen. Arnold Tannenbaum fandt ud af, at jo mindre hierarkiet var, desto større var medarbejdernes motivation og ansvarlighed, og jo højere medarbejderne var placeret i hierarkiet, jo mere var de motiverede og ansvarlige.

Hierarkiet handler primært om kontrol, styring og entydig magt. Og det kan give ro og tryghed, at der altid er en overordnet til at tage ansvar. Den mest problematiske virkning af hierarkiet er dog den ansvarsforflygtigelse, som hierarkiet ofte fører med sig.

Den bedste organisationsform er ifølge Fairtlough at erstatte det traditionelle hierarki med en blanding af hierarki, heteraki og ansvarlig autonomi<sup>1</sup>. Han kalder denne blanding for triarki.

---

<sup>1</sup> Læs mere på: <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12291>

I begyndelsen af 70'erne blev der igangsat forsøg med "selvstyrende grupper". Det paradoksale ved selvstyrende grupper er, at de selvstyrende grupper kræver mere ledelse, end den traditionelle organisation. Alligevel er de fleste dog ikke i tvivl om værdien af de selvstyrende grupper.

I mange af de managementkoncepter, som for tiden er i vælten, indgår selvstyrende grupper som et centralt element. De ses ofte som svar på (1) udefrakommende krav om mere fleksible produktionssystemer og (2) interne krav om øget engagement fra medarbejdernes side eller skabelse af mere attraktive jobs.

Spørgsmålet er, om selvstyrende grupper er den rigtige vej til selvledelse, eller om der blot er tale om et teknisk fix, som principielt har til formål at udnytte medarbejdernes ressourcer uden at fundere udviklingen på det selvværd, som selvledelse reelt kræver.

Behovet for at udvikle komplementære, samarbejdende lederteam opstod i 1980'erne. Og stiller store krav til toplederens samarbejdsevner i de enkelte team-udviklingsfaser:

1. Forming. Teamet dannes med stolthed over at være med - men også med en usikkerhed, hvorfor lederen skal skabe rammer og klarhed for gruppen
2. Storming. Teamets magtkampe, hvor det forventes, at lederen tager affære og udstikker normer for teamets arbejde.
3. Norming. Teamet skaber sine rammer og med gruppenormerne følger en fællesidentitet: Sådan gør vi! Teamet kan nu klare sig uden toplederens indgreb.
4. Performing. Teamet fungerer sammen, og lederen er mere kollega end chef.

I det postmoderne samfund er ledelse noget andet og mere end bare at administrere virksomhedens opgaver. Ledelse er at lede efter nye produkter, strategier og organisationsformer; og ikke mindst at lede efter bæredygtige værdier, som kan frisætte medarbejdernes reelle ressourcer eller u-udnyttede kompetencer.

Socialkonstruktiv ledelse betyder altså at lede efter konstruktive fællesskaber i en virksomhed.

Erik Johnsen siger, at der er brug for ledelse af anden orden: Lederen skal ikke lede medarbejderne men lede ledelsesprocessen. Det kræver, at lederen er god til at overskue det komplekse i situationen, håndtere medarbejdernes forskellighed, lede efter bedre forbindelser mellem virksomheden og omgivelserne og - ikke mindst - fastholde virksomhedens værdigrundlag og forpligtelser.

Når man i postmodernismen taler meget om ledelse, og når stadigt flere medarbejdere selv forlanger ledelse på deres arbejdsplads, så er det en ledelse, som kan medvirke til at reducere den kompleksitet, som resulterer i forvirring og stress.

Karakteristisk for de nye organisationsformer er, at medarbejderne fungerer i tætte netværk med ligeværdige medarbejdere og ikke i traditionelle over- og underordningsforhold. Et netværk kan ikke fungere, med mindre der er tale om:

- Fælles værdier, normer, etik og mål
- Decentralisering af ansvar, initiativer og indflydelse
- Fleksible grænser mellem organisationen, markedet og samfundet
- Høj grad af afhængighed og gensidig forpligtelse
- Stor gennemsigtighed
- Mangfoldighed, nærværende og forpligtet socialkonstruktiv ledelse.

## 2. Hvad er selvledelse?

Selvledelse er et relativt nyt begreb inden for ledelsesteorien. Ligesom begrebet "ledelse" har erstattet "managementbegrebet" i det postmoderne, så har begrebet "selvledelse" erstattet "selvstyring".

Selvledelse er at lede efter sig selv i den kontekst, man indgår i, i de arbejdsrelationer, man er med til at forme, og i den produktion, man er med til at udforme.

Selvledelse handler i sin rod om at afvikle umyndigheden eller afhængigheden af andres autoritet og i stedet sætte menneskets behov for selvstændighed, selvansvarlighed og selvværdighed på arbejdslivets dagsorden.

I den borgerlige, franske revolution refererede ordet "frihed" til, at borgerskabet ønskede at få del i den politiske magt. Liberalismen, derimod, bygger på den grundantagelse, at individet ejer sig selv og dermed også produkterne af eget arbejde.

Kommunismen - med Karl Marx som grundteoretiker - har det synspunkt, at der altid vil være en modsætning mellem de, der ejer produktivmidlerne, og det ejendomsløse proletariat.

Anarkismen taler om, at det frihedssøgende menneske eksisterer til enhver tid: Det perverteres blot af autoriteten, så det naturlige selvværd begrænses.

Den psykologi, som i første række har stillet sig til rådighed for den videnskabelige management, er den såkaldte adfærdsvidenskab (behaviorismen). For behaviorismen har medarbejdernes tilpasning til de ydre begivenheder via straf og belønning været indiskutabel.

Gennem den industrielle tidsalder gjaldt det om at fjerne alle komplicerede faktorer fra fabrikgulvet og henlægge dem til styrende eksperter og planlæggere. Men i serviceproduktionen har det vist sig at være uhensigtsmæssigt, at medarbejdere er blevet "opdraget" til kun at følge faste regler og rutiner udarbejdet af andre. Derfor har virksomhederne været tvunget til at tilbageføre kompetencer til medarbejderne selv.

Selvledelse er således en kompleks proces, der bedst kan fremstilles som en iterativ søge-lede-proces, der binder alle led i produktionen sammen.

Den organisation, som er en forudsætning for, at en sammenhængende selvledelse kan forløses, er en decentral netværksorganisering. I modsætning til de traditionelle organisationer er netværksorganisationer kendetegnet ved:

- De har en decentral og fleksibel beslutningsstruktur
- Medarbejderne er involverede i alle strategiske spørgsmål
- Der er langt større gennemsikuelighed i virksomhedens processer
- Relationen mellem medarbejderne er tættere med større ansvarlighed og videndeling
- Lederskabet er langt mere nuanceret og der er mange lederroller.

Selvledelse og netværk fjerner naturligvis ikke alle problemer. Et afgørende dilemma er den forskel, der altid er mellem forskellige medarbejders indstilling til ansvarstagning.

En højere grad af frihed i arbejdet kan være en stressfaktor for visse medarbejdere.

Hvis selvledelse skal undgå at løbe ind i den sædvanlige blindgyde af ensidighed og manipulation, kræver det et stærkt fællesskab, som bygger på selvtillid og selvværd hos medarbejderne.

Selvværdet tager farve af både ens egen og af de andres vurdering af, hvad man er værd.

Selvtillid handler om den sikkerhed og stolthed, et menneske møder andre med.

Opbygningen af selvværd er det perspektiv, hvori selvledelse og løsningen af mellemlmenneskelige konflikter skal forstås.

De grundlæggende dilemmaer i netværksorganisationer befolket med selvledende medarbejdere kræver, at lederne kommer meget tættere på medarbejderne end tidligere, og ikke mindst, at de opgiver den sædvanlige form for bedrevidende autoritet.

### 3. Hvilke kompetencer skal en socialkonstruktiv leder have?

Nærvær er en afgørende forudsætning for at udvikle selvledelse hos sig selv og andre. Derfor må en socialkonstruktiv leder opretholde et nærvær og en tydelig dialog med sine medarbejdere.

Den største udfordring er, at man som leder brænder de barrierer, som man er tilbøjelig til at skjule sig bag.

At kunne bidrage til andres selvledelse er en daglig øvelse i at vedstå sig sin sårbarhed og at undgå at "lege skjul" med sine medarbejdere.

Den leder, som formår at lytte, får mulighed for at opdage, at der bag en medarbejders eventuelle klager og brok altid findes en skuffet drøm om at vise sin ansvarlighed.

Lyttepositionen bygger på disse forudsætninger:

- Lytteren må være oprigtig, klar og nærværende
- Lytteren må være i stand til at udtrykke en betingelsesløs accept af den andens antagelser, følelser og adfærd - uden nødvendigvis at dele den
- Lytteren må nære et reelt ønske om at forstå den anden og den andens univers uden at bedømme den anden.

Nærvær kræver personlig balance.

Personlig balance optræder, når de udfordringer, man står over for, modsvares af kompetencer, som kan matche dem. Csikszentmihalyi taler om begrebet: "flow" - og han siger, at der er tre psykiske forudsætninger for at opnå en optimalfølelse med andre. Det er:

1. At man er i besiddelse af en selvtillid uden bevidsthed om selvet
2. At personen retter sin opmærksomhed mod omverdenen
3. At personen er optaget af at finde nye løsninger.

Lederens primære opgave er at koncentrere sig om at lede de utallige ledelsesprocesser, som optræder i hverdagen. Ved at fokusere på og understøtte det, der fungerer bedst på arbejdspladsen og ved at fremhæve de gode løsninger, som allerede eksisterer, så kan man som leder mest effektivt vedligeholde og udvikle virksomhedens ledelsesprocesser. Lederen må i den forbindelse udvikle en anerkendende indstilling.

At være anerkendende er ikke det samme som at være ukritisk - tværtimod. Lederens kritik skal være skarp og klar både over for selvretfærdighed og selvtilstrækkelighed i almindelighed. Og over for enkeltpersoners destruktive adfærd i særdeleshed.

Anerkendelse bygger på den grundholdning, at den anden har ret til at mene, hvad han/hun nu mener - og at blive set og hørt som den, han/hun nu er.

Anerkendelse består ikke i udvendig ros, men i en sanset, ægte tilbagemelding på det, man oplever som konstruktivt hos den anden, og det, man gerne ser fastholdt eller udfoldet endnu mere.

Anerkendelse kræver en socialkonstruktiv leder, som både kan "tracke" og "fanne" det, der reelt er anerkendelsesværdigt hos den anden. At "tracke" betyder, at man som leder skal se efter, hvad man ønsker mere af, men som allerede er tilstede. At "fanne" er at give en lille flamme så meget ilt, at flammen bliver til et større bål.

En anerkendende udforskning er en farlig medicin, hvis den gennemføres fra en arrogant "one-up-position", eller hvor mål og midler adskilles.

Hvis anerkendelsen bliver endnu en manipulerende HRM-teknik, vil det utvivlsomt resultere i, at et proaktivt element i selvledelsens og selvverdets fremme forsvækkes og over tid taber sin kraft.

Den anerkendende undersøgelse viser sig i 4 sammenhænge:

- Det, der er muligt at anerkende, skal anerkendes
- Hvad i nutiden er brugbart fremover
- Hvad i nutiden foregriber fremtiden (er pro-aktivt)
- Hvilke menneskelige potentialer bliver faktisk udfoldet i organisationen?

Empati er evnen til at genkende og forstå andre mennesker, deres opfattelser, holdninger, følelser og overvejelser. Edmund Husserl og Edith Stein har konstateret, at empati har sit udgangspunkt i vores forståelse og genkendelse af andres psyke i vores egen psyke.

Den italienske psykolog Roberto Assagili siger, at empatisk træning hjælper til at droppe den normale tilbøjelighed til at dømme andre. I stedet gennemtrænges vi af en fornemmelse af medfølelse, fælleskab og solidaritet.

Lederens nødvendige sociale kompetence består ikke mindst i at være autentisk. At være autentisk betyder, at man kan "mærke verden og sig selv på en oprigtig måde". Når andre kan se, at der er overensstemmelse mellem det, man siger, og det man gør - så er der en god chance for, at man er autentisk.

## 4. Hvad er den socialkonstruktive leders vigtigste opgaver?

Mange virksomheder har i en del år benyttet sig af projektarbejde, teamarbejde o.s.v. Formålet har været at udnytte medarbejdernes personlige og faglige ressourcer i arbejdet - og kun undtagelsesvist at sikre en optimal læring på længere sigt. Flere ledere er dog begyndt at "motivere" deres medarbejdere. Men motiver kommer ikke udefra. Ægte motivation er en indre drivkraft.

Den socialkonstruktive leder formår at introducere og fastholde det, som kan kaldes "transformativ læringsformer". Det er en organiseret bestræbelse med det formål at hjælpe den lærende til at udvikle en ny forståelse. Det er centralt, at den lærende hjælpes til kritisk at reflektere over erfaringer og antagelser.

Der er 6 vigtige transformativ og selvværdsudviklende læringsformer:

1. Facilitering (kommer af det franske "facile", som betyder at gøre noget let, enkelt og glidende)
2. Rådgivning. Den socialkonstruktive leder skal kunne rådgive sine medarbejdere og træne andre i konstruktiv rådgivning. Al socialkonstruktiv rådgivning skal ske på en måde, så ansvaret (og æren) for den givne aktivitet forbliver hos den, der får rådene.
3. Sparring. Den socialkonstruktive leder skal kunne sparre med sine medarbejdere og lære dem at sparre med andre. Sparringspartneren har til opgave at sætte så mange "slag" ind som muligt for at skærpe partnerens argumenter og forsvarspositioner.
4. Supervision. En socialkonstruktiv leder skal også kunne supervisere sine medarbejdere og sikre, at denne teknik udbredes i virksomheden. Supervision er det, der primært foregår i "masterclasses", hvor en kyndig professionsudøver taler med en anden kyndig professionsudøver for at skabe nye ideer og perspektiver for det professionelle virke.
5. Coaching. Den vigtigste af de nye transformativ læringsformer er det, som kaldes coaching. Ofte handler coaching om at få spilleren til at overvinde de indre barrierer, som hindrer hende i at nå sit optimum. Whitmores GROW-model er en af de mest udbredte. GROW står for Goal, Reality, Options og Will.
6. Eksistentiel konsultation. Det er en mere personlig konsultation af medarbejderne, hvor målet er at hjælpe den pågældende til at afklare og håndtere de dynamikker og problemer, som ligger bag den umiddelbare smerte.

Hvis lederen skal bidrage til at frisætte medarbejdernes personlige og faglige ressourcer samt deres vilje til at udnytte dem, så kræver det først og fremmest villighed til at indgå i en levende Jeg-Du-relation

Det er vigtigt at udøve magt med andre og ikke mod andre. Elworthy taler om integrativ magt og dominansmagt. Den integrative magt er en socialkonstruktiv magt. Den vokser, fordi den bliver delt med andre. Elworthy kalder den også for hara-magt og hævder, at der er 5 vigtige kvaliteter ved den socialkonstruktive haramagt:

1. At den sikrer en øget, nærværende bevidsthed
2. at den sikrer en dialogisk kommunikation
3. at den sikrer et samarbejde, som bygger på medfølelse
4. at den sikrer en oplevelse af vores mellemmenneskelige samhørighed
5. at den sikrer en fælles ansvarsbevidsthed.

Focault udtrykker, at intet menneske træder ind i et tomt rum, men i et rum, som på forhånd er "forsynet" med fortolkninger af, hvad der her gælder som værdier, rationaler og magt. Derfor må en ny leder danne og styre rummets rammer (kontekst) på ny.

Ludvig Wittgenstein hævder, at sproget er den mest grundlæggende af alle menneskelige handlingsformer. Barnet Pearce har gjort Wittgensteins begreb "sprogspil eller sprog handlinger" operationelt ved at skelne mellem "gameplayers" (de, der indgår i sprogspillet) og "game-master" (den, som sikrer at sprogspillets regler overholdes). En dygtig gamemaster kan tage og afgive styring af de sproglige processer. Lederen skal styre på kontekst og proces - men ikke spillets motiv og mening.

At sikre transformativ læring, magtspredning og formaterede rum til individuel og kollektiv refleksion er forudsætningen for, at man har beredt jorden for den sidste og største opgave, som en socialkonstruktiv leder har, nemlig at involvere medarbejderne i virksomhedens udvikling.

Scharmer identificerer 7 trin i det, han kalder en radikal U-vending:

1. At ophæve de gamle tankevaner
2. At om dirigere alles opmærksomhed mod helheder
3. At lade alle tidligere antagelser slippe
4. At fornemme det kommende
5. At udkrystalisere en ny vision og en ny hensigt
6. At udvikle en prototype af det produkt eller den proces, som man ønsker som et levende eksempel
7. At præge/forme den nye praksis, den nye rutine eller den nye infrastruktur.

Den fuldt udfoldede U-vending omfatter tre kollektive processer, nemlig:

- Sam-opleve = det forhold, at man i fællesskab orienterer sig mod verden og danner fælles fortællinger om det, der kommer
- Sam-fornemme = det at åbne sig i fællesskab over for verden og sammen blive bedre til at se nye muligheder
- Sam-skabe = det i fællesskab at frembringe nye produkter og processer og at vælge de bedste løsninger på de lokale problemer.

## DEL 2: ERKENDELSESTEORI

### 5. Hvad er socialkonstruktionisme?

*"Vi er tilbøjelige til at tro, at virkeligheden er, som den er, og at vi er objektive. Men det er ikke rigtigt. Vi ser ikke verden, som den er, men som vi er. Når vi åbner munden for at beskrive, hvad vi ser, beskriver vi i realiteten os selv, vore opfattelser, vore projektioner, vores paradigmer"*

Covey

Den lokale intersubjektive livsverden sætter sig igennem som en særlig form for hverdagsbevidsthed. Men den er utilstrækkelig, når vi ønsker at opnå en dybere forståelse af den mangfoldige og komplekse "virkelighed", som andre mennesker lever i.

Forudsætningen for at ophæve den intersubjektive hverdagsbevidsthed er bl.a. at vi bryder med det "objektivistiske paradigme".

Forfatteren beskriver 4 erkendelsesmæssige paradigmer:

1. Det objektivistiske paradigme. Det kaldes også for den "logiske positivisme". Objektivismen opfatter verden som bestående af en uendelig række af årsags-virknings-kæder. Det subjektive ødelægger den sande logik og den rene videnskabelige metode. Hvis man som leder tænker i et objektivistisk paradigme, så vil man være tilbøjelig til at lede efter entydige årsagsforklaringer.
2. Det systemiske paradigme. Det systemiske paradigme ser ikke verden som et objektivt fænomen, men som et intersubjektivt fænomen. Grundantagelsen er, at verden bedst kan forstås som et uendeligt system af sub-systemer, der er indlejret i hinanden som kinesiske æsker. Det betyder, at man står over for en række erkendelsesteoretiske vanskeligheder:
  - Der findes ingen entydige årsag-virkningsforhold
  - Alt hænger sammen med alt, så man kan ikke dele verden op i småbidder
  - Hvis man endelig kan iagttage en sammenhæng mellem årsag og virkning, er sammenhængen måske ikke forbundet i tid og rum
  - Det tager tid at løse et problem, og nogle problemer ændrer sig over tid
  - Den hurtigste vej fører ofte direkte tilbage tilbage til start
  - Et levende system kan kun ændres, hvis ændringerne er i overensstemmelse med systemets egen, indre logik.Hvis man som leder tænker i det systemiske paradigme, så vil man primært være optaget af at forstå sin virksomhed som et levende, økomentalt system, hvor alle dele af virksomheden påvirker hinanden.
3. Det socialkonstruktionistiske paradigme. Det socialkonstruktionistiske paradigme ser verden som et intersubjektivt system men har desuden den grundtese, at "den mellem menneskelige relation" går forud for individets dannelse. Intet menneskeligt derfor forstås uden at indtænke de relationer, som udfolder det menneskelige. Det socialkonstruktive adskiller sig fra det systemiske på følgende områder:
  - Relationen mellem mennesker er forudsætningen for, og indgår i, den individuelle bevidsthed
  - Sproget er menneskets vigtigste måde at handle i verden på
  - Lokale "forhandlinger" mellem mennesker ligger til grund for menneskers forestilling om "virkeligheden"
  - Valget af synsvinkel er altid noget, der foretages ud fra en følelsesmæssig, etisk vurdering
  - Det er menneskets tilbøjelighed til at søge sammen for at skabe meninger i den lokale "virkelighedsfortolkning"
  - Der findes ingen universel magtlogik, så når magtforholdet skal forstås, så skal det forstås i sin egen logik.
4. På vej mod et integreret paradigme. Ken Wilber forsøger at integrere den traditionelle vestlige og den østerlandske erkendelsesteori. Måske bliver dette paradigme dog så komplekst, at man let taber overblik over det vigtigste...

Det moderne handler ikke blot om, at mennesket og naturen står over for hinanden, men rummer i de fleste definitioner en tro på, at mennesket står over naturen.

Det postmoderne er betegnelsen for den tid, der kommer efter det moderne - og efter at den naive moderne fremtidsstro er blevet afviklet.



## 6. Begreberne: Kontekst, relation og selv

*"Mennesket er født socialt, i relation til andre med andres blik på sig.  
Vi har egenskaber rettet mod andre som en del af vores biologiske konstitution"*

Nørretrander

Med kapitlet vil forfatteren præsentere en model, der betoner vigtigheden af som leder at forstå en given social kontekst som forudsætning for, hvilke relationer som kan finde sted inden for rammen, og at forstå, at de konkrete mellemmenneskelige relationer er afgørende for de individuelle fænomener, som optræder hos den enkelte i selvet.

Der er tre niveauer i modellen, nemlig: (1) den kontekst, vi til enhver tid virker i, (2) de relationer, som findes i konteksten og (3) det enkelte individ.

Det, vi sanser her og nu, er altid kun et mindre udsnit af det rum, vi befinder os i. Langt størstedelen af rummet er vi ikke umiddelbart opmærksom på.

Begrebet kontekst er fremhævet af Gregory Bateson, der påviser, at det er umuligt at forstå en kommunikation mellem mennesker uden at man har kendskab til den kontekst, der kommunikeres i.

Mennesket har ikke relationer - det er i sine relationer i betydningen, at relationerne bestemmer, hvad vi må og kan finde os selv i. Konteksten udgør altså relationernes muligheder og begrænsninger.

Den østriske filosof Martin Buber skelner mellem to forskellige relationsformer, som vi mennesker kan indgå i, nemlig det, han kalder: "jeg-du-relationer" og "jeg-det-relationer". Man kan skelne mellem forskellige jeg-du-relationer:

1. Den asymmetriske relation, hvor parterne ikke oplever sig som ligeværdige personer. I den asymmetriske relation bindes parternes psykiske energi i en særlig form for magtkamp, hvor "den lille" stræber efter at komme fri af "den stores" overherredømme.
2. Den symmetriske relation. Her spejler personerne sig i hinanden, fordi de er optaget af at fastholde lige vilkår og ligeværdighed i forholdet.
3. Den symbiotiske eller konfluente relation. Den symbiotiske relation optræder mellem parter, som af en eller anden grund er blevet så afhængige af hinanden, at de har svært ved at handle og tænke uafhængigt af hinanden. I den symbiotiske relation bruges næsten al psykisk energi internt i relationen, og parterne har kun undtagelsesvis overskud til at forholde sig til det, der foregår i omverdenen.
4. Den komplementære relation. I det komplementære forhold anerkender parterne hinanden som selvstændige, ligeværdige, men også forskellige individer. Parternes forskellighed er den udfordring, som gør, at de kan befrugte og fuldstændiggøre hinanden gennem relationen.

Den moderne psykologi er karakteriseret ved, at den ser det enkelte individ og dets bevidsthed som den afgørende enhed i det sociale liv. I et socialkonstruktivistisk perspektiv bliver mennesket kun "et selv" (sig selv) fordi det opdager sig i den andens øjne (eller fordi mennesket kan reflektere over sig selv i forhold til den anden).

Amerikaneren Fred Zimring har gennem analyser af forskellige personlighedstyper konstateret fundamentale oplevelsesmæssige forskelle, der er på et menneske, når det befinder sig i det, han kalder en "mig-tilstand" og når det befinder sig i en "jeg-tilstand"

De to selv-tilstande er ekkoer fra henholdsvis (1) selvet, når det bedømmes af en anden og (2) selvet, når det bedømmes af sig selv.

Selvet i "mig-tilstand" = præget af ydre forventninger	Selvet i "jeg-tilstand" = spontanitet
Personen oplever sig som formet og defineret af andre	Personen oplever sig som valgt og defineret af sig selv
Personens mål er styret af sociale krav og standarder, som andre har skabt	Personens mål er sat af personen selv og opleves som meningsfulde
Personens moral er defineret af omgivelserne	Personens moral er afledt af personens værdier
Personen benytter sig af alment accepterede problemløsninger	Personen benytter nye, selvstændige og kreative problemløsninger
Personen er passivt modtagende og reaktiv	Personen er aktiv, vurderende og pro-aktiv
Personen er optaget af fortiden	Personen er optaget af nutiden
Personens focus er på andres behov	Personen har focus på egne behov
Personen lever i overensstemmelse med sin rolleforståelse	Personen handler i overensstemmelse med sin personlige karakter
Negative følelser udløses primært af, at andre nedvurderer personen	Negative følelser optræder, når personen ikke lever op til sine egne standarder.

At være en socialkonstruktiv leder er at være i stand til at have med disse mange underlige, forunderlige selver at gøre - med deres sårbarheder, drømme, illusioner og forfængeligheder.

## 7. Hvad er selvet?

Der er 5 ret forskellige syn på selv'et. Ingen af dem er i sig selv dækkende for, hvad et selv er for en størrelse, men tilsammen viser de, hvordan et selv er konstrueret.

1. Selvet og den neurologiske registrering af verden. Der er 3 lag i den menneskelige hjerne. R-komplekset - eller krybdyrhjernen - rummer de grundlæggende vitale reaktionsmønstre. Det limbiske system er knyttet til følelserne og det er herfra, at følelserne får deres "farve". Endelig er der neocortex. Det er det yderste lag i hjernen og rummer de processer, som vi normalt opfatter som de egentlige menneskelige kvaliteter (relations-, associations- og hukommelsesprocesser)
2. Selvet som et socialt tilknytningsforhold. Filosofen og teologen K. E. Løgstrup siger, at det højrer vores menneskelige tilværelse til, at vi møder hinanden med gensidig tillid. Bowlby siger, at der er en sammenhæng mellem et individs oplevelse af dets forældre og den pågældendes evne til senere at knytte nære bånd.
3. Selvet som et personligt narrativ. De fortællinger om os selv, som vi fortæller os selv og ikke mindst de andre, kaldes i den socialkonstruktivistiske psykologi for de personlige narrativer. Hovedtemaerne i vore selvnarrativer udgør grundlaget for et samlet livsmanuskript, som vi mere eller mindre bevidst forsøger at efterleve.
4. Selvet som en historisk konstruktion. Kenneth Gerken har den grundopfattelse, at menneskets selvforståelse primært skal ses i lyset af den kulturelle udvikling, den indgår i. Gerken ser kulturen og sproget som tæt knyttet til menneskets selvforståelse. Selvet er for ham ikke et individuelt, men et relationelt, kulturelt fænomen.

I det postmoderne eksisterer mennesket i en tilstand af vedvarende konstruktion og rekonstruktion. "Det er en verden, hvor alt, som kan forhandles, kan gøres gældende"

5. Selvet som et valg. Allerede Søren Kierkegaard skrev i bogen: "Enten-eller" at menneskers personlige udvikling beror på et valg. Rogers giver i den forbindelse 10 eksistentielle bud:
  - Du er selv ansvarlig for, hvem og hvad du vil være
  - Du har mulighed for at kultivere din individualitet
  - Du har mulighed for at leve i dialog med dine medmennesker
  - Din oplevelse kan gøres til din højeste autoritet
  - Du kan være fuldt ud tilstede i øjeblikket

- Du kan kun finde sandhed om dig selv i selve handlingen
- Du kan i spring vokse ud over dit aktuelle selv
- Du kan leve dine muligheder på en skabende måde
- Ved at vælge dig selv, vælger du for hele menneskeheden
- Du må affinde dig med visse begrænsninger i dit liv.

Valget er i socialkonstruktionismen ikke noget, som finder sted i et relationsløst rum. Valget optræder altid i relation til andre mennesker.

## DEL 3: LEDELSENS VEJE OG VILDVEJE

### 8. Ledelse: Et rollespil eller en karakter?

*"Ønsker du at få en konstruktiv indflydelse på verden? Så må du først få dit eget liv på plads.  
Etabler dig selv på det simple princip, at din adfærd altid er hel og ægte.  
Hvis du gør det, vil du fortjene de andres respekt og få en reel indflydelse"*

Heider

Roller er i modsætning til en karakter en særlig position, som en person kan gå ind og ud af. Karakteren kan man ikke sådan skifte ud.

Rollerne som henholdsvis overhund og underhund er roller, som udvikles og fastholdes i et socialt samspil. Overhundenes kommandoer er ofte: "du bør", "du skal" og "du er nødt til". En overhund er krævende. Den er optaget af sine egne ideer. Overhunden er som regel en dygtig og ambitiøs person, der påtager sig et stort ansvar over for virksomheden. En underhund har en mere afventende holdning. En underhund er ofte meget dygtig til at få hjælp og til at undgå at påtage sig et ansvar. Spillet som henholdsvis over- og underhund er kun et af mange sociale spil.

Ikke alle sociale roller er lige destruktive. En del social adfærd er det hensigtsmæssigt at indøve. Fx er det konstruktivt at kunne udøve forskellige teamroller af hensyn til et hensigtsmæssigt samarbejde.

Det er imidlertid ikke alle grupper, der arbejder mod et fælles mål. I mange arbejdsmæssige sammenhænge er gruppen blot en administrativ enhed, hvor det enkelte medlem arbejder efter egne mål og standarder.

En karakter er ikke bare en måde, hvorpå en person løser problemer. En karakter er nogle langt dybere og bredere personlige træk, som vi møder. At træde i karakter er i Kierkegaards forståelse "at tage livets udfordringer på sig", at leve op til de nødvendigheder og muligheder, som ens liv rummer - og ikke bare at følge normen.

Lederen må udforske og forhandle sit mandat og sin lederrolle i den organisation, hun er ansat i. Et af de vanskeligste krav er ikke at være bange for at skære igennem og tage upopulære beslutninger, når der er brug for det.

Mahatma Gandhi siger: "ingen anden end du har ansvaret for dine handlinger" - "men du kan rådføre dig med andre".

At udvikle sin personlighed svarer ifølge Kegan til at være i stand til at overskue de samfundsmæssige krav, som en given tid stiller til en myndig borger. Han taler om, at mennesker kan have 5 forskellige modenhedsniveauer:

1. Mennesker med en magisk bevidsthed. Børns magiske logik/bevidsthed kommer til udtryk ved, at de tager deres fantasier, ritualer og mystiske besværgelser meget alvorligt. I en vestlig og post-moderne sammenhæng er den magiske bevidsthed sjældnen hos voksne.

2. Mennesker med en selvcentreret bevidsthed. Det karakteristiske ved mennesker med en selvcentreret personlighed er, at de ser andre mennesker som enten hjælpere eller modstandere i deres bestræbelser på at nå deres egne mål.
3. Mennesker med en normativ bevidsthed. Overgangen fra den selvcentrerede til den normative bevidsthedsform finder normalt sted midt i ungdommen. Individet bliver nu mere optaget af, hvad der er og bør være normen i de sammenhænge, hvori hun optræder. Det normative menneske er stærkt moraliserende over for sig selv og andre, og lider ofte af dårlig samvittighed og stress over det, det burde gøre - men ikke får gjort. Mennesker med en normativ bevidsthed svarer til det, som tidligere er omtalt som mennesker låst fast i en "mig-tilstand".
4. Mennesker med en autoritativ bevidsthed. Den autoritative bevidsthed bygger sine vurderinger på værdier, som personen selv mener bør være gældende i et sundt samfund. Personen har sat sig for bordenden og påtaget sig ansvaret for at vælge mellem de forskellige værdier og styresystemer, der byder sig til i diskussionen med andre. Den autoritative bevidsthed er optaget af eksistentielle grundord som fx "jeg kan - jeg kan ikke", "jeg vil - jeg vil ikke" og "jeg tør - jeg tør ikke".
5. Mennesker med en integreret bevidsthed. Den integrerede bevidsthed er karakteriseret ved ikke at tænke i enten-eller: Enten dig eller mig. Men i både dig og mig. Mennesker på dette modeniveau har erkendt livets begrænsninger, men er fortsat pro-aktive i forhold til at udvide deres indflydelsessfære. Sort/hvid-tænkning er her forladt til fordel for en tænkning, der er præget af nuancer og gråtoner.

## 9. Dæmonerne i det tomme lederskab.

*"Er du opmærksom på det mærkværdige fænomen, at når et hjerte overbelastes af overtræning eller angst, så vokser det sig på samme tid stærkere som muskel men svagere som pumpe"*

John Strojek

Dynamikken i den personlige dæmoni er af samme art som når hjertet bliver en stærk muskel men en svag pumpe. At ville noget, man ikke har sit hjerte med i, betyder, at man i praksis tømmer sit lederskab for livgivende blod (autencitet). Og når det sker, så flytter angsten (dæmonerne) ind. Man tager sig stærk ud. Men man er uendelig svag.

Undertrykkelse hviler på magt, men magten kan også udøves med andre formål end undertrykkelse - fx en ligelig fordeling af goderne i samfundet.

Autoritet kan ikke opnås med rå magt eller tvang. Autoritet indeholder et element af legitimitet, som ikke findes i den rå magt.

Hvis man ikke har tillid til den, der har magt, så ophæves det konstruktive i magten. Når medarbejderne trækker sig fra lederen, så forvandles lederens autoritet til at blive autoritær. Hvor autoriteten normalt sanktioneres af den andens tillid, så beskytter den autoritære sig bag et panser, som endnu mere isolerer den autoritære. Et autoritært menneske fortrænger al information, der kan true dets trossystem.

Psykologen Erich Fromm mente at kunne påvise, at børn, som udviklede en autoritær karakter, ofte var opvokset i familier med en dominerende (ofte fjern og vilkårlig) far.

I sin bog: "Protestantismens etik og kapitalismens ånd" hævder Max Weber, at en leder i den vestlige kultur kan hente sin autoritet fra tre legitime kilder:

- Fra traditionen (fx at autoriteten går i arv som i monarkiet)
- Fra loven (rationelle kriterier som kontrakter, ansættelsesbreve m.m.)
- Fra lederens karisma (lederens evne til med sin magnetiske personlighed at indfange og begejstre andre mennesker).

Det karismatiske findes i en relation mellem en, der vil forføres, og en forfører. Hvorimod det autoritære optræder i relationen mellem en person, som længes efter sikkerhed, og en, der udstråler selvtillid. Men

virksomheden er den samme! Hvor forførelsen ofte indebærer en nydelse indebærer sikkerheden normalt en behagelig flugt fra friheden og ansvarligheden. Det er derfor både af stor samfundsmæssig betydning og betydning for det enkelte menneske, at vi lærer at gennemskue og beskytte os mod den autoritære såvel som den karismatiske dæmoni.

En ret almindelig form for dæmoni er knyttet til det, som bliver kaldt den narcissistiske karakter. Her er der en spalte mellem en persons ønske om tilknytning og den samme persons vanskelighed ved at indleve sig i sine medmennesker. Det er via denne spalte, at dæmonien slipper ind i personens bevidsthed som en besættelse af at ville have anerkendelse uden selv at kunne give den.

Psykopater er ekstremt manipulerende og ser andre mennesker som et middel til at opnå egne mål. De har ikke kapacitet til at sætte sig i andres situation, og de forstår således ikke, hvordan deres manipulationer opleves. Blandt ledere er psykopater mere hyppigt forekommende end i resten af befolkningen!

Catell taler om "the big five" som en måde til at fremhæve nogle personlighedsdimensioner. Det drejer sig om:

- Emotionel stabilitet
- Kognitiv relevans
- Samvittighedsfuldhed
- Empati
- Social åbenhed.

Den personlighedsforstyrrede psykopats mangel på empati medfører, at han er ligeglad med, om andre har det skidt, men opfatter det som deres svaghed.

En af de mindre dramatiske - men nok så problematiske - dæmoner, som man kan træffe hos ledere, er den meningsløshed, der opstår, når deres lederskab ikke bygger på en levende kontakt med andre. Der er ifølge Frankl tre måder, hvorpå tilværelsen kan gøres meningsfuld:

- Gennem et kreativt arbejde, hvor man udfører noget, som man oplever som værende af betydning
- Gennem vigtige oplevelser
- I den grundholdning, man indtager over for den skæbne man har (valgt) og de opgaver, man påtager sig.

## 10. Dragerne og den umodne relation

Når en person stopper med at arbejde med sine relationer, så dukker de tidligere underliggende reaktionsmønstre frem igen - nu med fornyet styrke. Med andre ord: Man regridierer til et tidligere udviklingsstadium. Ofte er det de "selvhævdende socialt forbudte impulser" fra barndom og ungdom, som bryder frem igen.

Hvor dæmonerne besætter den person, som selv har lukket sig inde i et tomt skab (lederskab, fællesskab, ægteskab), har drager en anden virkning og oprindelse. Drager er reaktive impulser, som pludselig dukker op af fortidens skygger. De er en genkomst af træk, som en person har bildt sig ind er overvundet for længst.

Også det at indtræde i en lederposition kan medvirke til, at man regridierer, og at "selvcentreringens impulsive drager" dukker frem fra den fortrængte baggrund.

De drager, som oftest dukker op, er historisk blevet benævnt: "De syv dødssynder", nemlig: hovmod, misundelse, vrede, dovenskab, gerrighed, frådseri og utugt. Hvis disse impulser bliver undertrykt - og ikke ophævet - så kommer de til at leve videre i baggrunden af personens bevidsthed og dukker op, når den personlige udvikling sættes i stå.

Dybt i den menneskelige hjerne ligger der en basal struktur kaldet "R-komplekset" eller reptilhjernen. Dragerne hvisler i os fra tid til anden, når den reaktive reptilhjerne bryder igennem de overliggende hæmninger.

Drager skal ud i lyset, hvis de skal overvindes!

Psykologen Jose Stevens benytter myterne om dragerne som et narrativt element i sit terapeutiske arbejde. Stevens syv drager betragter han som destruktive impulser i en person, som mangler eller har tabt sin følelsesmæssige selvkontrol:

1. Grådighedens drage. En person, som er besat af grådighedens drage, vil aldrig opleve sig lykkelig eller tilfredsstillt, ligegyldig hvor meget vedkommende end får. Grådighedens drage har sin opvindelse i den måde, forældre har afvist eller forladt deres børn på. I stedet for kærlighed og forældreopmærksomhed har barnet fået substitutter som legetøj, tv, slik m.m..
2. Utålmodighedens drage. Personer, der er belejret af utålmodighedens drage, kommer ofte for sent. Den som bliver besat af utålmodighedens drage, er tit blevet forhindret i at lege frit. Det betyder, at det at være i nuet og opbygge den tålmodighed, som ledelse kræver, er noget som skal genlæres - fx via meditation.
3. Arrogancens drage. Personer belejret af arrogancens drage optræder ofte selvsikre og alvidende - især når de er allermest usikre. Deres selvsikkerhed er et panser, som er beregnet på at holde andre på afstand. Forudsætningen for at gøre op med arrogance er, at man bliver gjort opmærksom på, hvordan arrogancen kan stå i vejen for mere hensigtsmæssig omgang med ens kolleger.
4. Stædighedens drage. Personer, som er belejret af stædighedens drage, har svært ved at tilpasse sig forandringer. Stædigheden hænger sammen med, at deres forældre ofte har skyndet på dem, har anbragt dem hos fremmede eller forladt dem. Som børn har de lært mistillid til autoriteter og har udviklet en stærk angst for pludselige forandringer. Der skal en meget kærlig relation til, for at man kan lære at overvinde sin stædighed.
5. Martyriets drage. Personer belejret af denne drage klager altid over verdens uretfærdighed. Stevens siger, at disse personer af deres forældre har lært at klage over alt og alle.
6. Selvforagtelsens drage. Personer, som er belastet af selvforagt, tør ikke selv gøre de ting, de faktisk kan. Årsagen er, at de er opvokset uden ros og belønninger og med meget negative forventninger til at opnå succes.
7. Selvdestruktionens drage. Selvdestruktive mennesker er umodne og psykisk ustabile, hvilket kan føre til alvorlige problemer på arbejdspladsen. Det skyldes, at de er opvokset i et familiemønster af fysisk og psykisk misbrug.

EN måde at vinde over dæmonerne på, er ved at opbygge magtfulde modforestillinger om, hvor man skal plante sin lanse i deres kød, når deres opmærksomhed er vendt bort.

White & Epston arbejder med en behandlingsmetode, som de kalder for "narrativ terapi". Deres terapeutiske metode er stærkt influeret af den socialkonstruktionistiske tænkning.

En af fordelene ved deres rekonstruktionsmetode er, at man ved at engagere klienter i at gøre deres eget problem til noget, som ligger uden for dem selv (eksternalisering) bedre kan engagere dem i at bidrage til selv at finde kreative løsninger på problemerne.

## DEL 4: OM AT LEDE SIG SELV

### 11. Undersøg din baggrund

*"Mennesket er et hus, som det selv forsøger at hjemsøge. Eller som det forsøger at undgå at hjemsøge, fordi der allerede er alt for mange tilstede og derfor ikke er plads. Eller måske bare, fordi der ikke er blevet gjort rent i årevis. Det kan være grund nok til at man ikke gider at gå hjem. Til sig selv. Det er forskelligt. Det afhænger af, hvem der er tale om, og hjemsøgelsens og flugtens veje er utallige."*

Andkjær Olsen

Over døren til templet i Delfi (ligesom - oversat til dansk - over døren til det indremissionske seminarium i Nr. Nissum) er der et skilt med ordene: "Gnothi seauton", som betyder "Kend dig selv".

Kun den mest overfladiske kender sig selv, sagde Oscar Wilde. Vores sociale færden er alt for indviklet til at vi kan begribe vores egen andel i de sociale processer, vi indgår i.

At opretholde en ironisk distance til sig selv er en vigtig forudsætning for, at man kan vinde en lidt større selvindsigt. Man kan kun lære sig selv bedre at kende ved at se på sig selv - med andres øjne.

Når man sammen med andre går på opdagelse i sit liv, så vil man sandsynligvis opdage, at der er mange tidligere fortolkninger om, hvem og hvad man er, som "kører" deres løb med en, uden at man tager stilling til, om man fortsat vil lade sine relationserfaringer køre på samme måde.

Hvis man vælger at åbne sine "mentale styreprogrammer", må man være villig til at gense og revurdere de forskellige gamle oplevelser og reaktionsformer, som man har stuvet af vejen i mange år.

De fleste mennesker er tilbøjelige til at føre en indre dialog med sig selv om, hvad de kan, skal, må og bør. Den indre dialog foregår primært mellem det, som Mead kalder "jeg'et" og "mig'et".

Psykiske problemer er oftest udtryk for, at den indre dialog er blevet destruktiv. De selvundertrykkende indre stemmer er bl.a.

- Den indre slavepisker
- Den indre kontrollør
- Den indre perfektionist

En af de måder, hvorpå man kan lære sig selv bedre at kende, er ved at undersøge sine projektioner. Meget af det, man tillægger andre, kommer fra ens selv. Vi opfatter og fortolker andre menneskers adfærd ud fra centrale temaer og mønstre i vores tidligere relationer. Det betyder i praksis, at vi hver især har vores version af, hvordan virkeligheden ser ud. Derfor er det ikke muligt at beskrive virkeligheden på en objektiv måde.

Livet som menneske og som leder er således en vedvarende konstruktion af den sociale virkelighed i de personlige forhold, som vi indgår i. Og det er vigtigt, at man som leder er opmærksom på sine projektionsmekanismer.

Alt for mange ledere har brugt alt for meget tid på at undgå at beskæftige sig med følelser. Menneskers følelser er som alle andre menneskelige udtryksformer sociale konstruktioner, som fremkommer i en relation, som er sanktioneret af den sociale kontekst, hvori de er indlært.

Følelser er helt afgørende for menneskers orientering i den sociale kontekst. Som den norske filosof Arne Næss siger: "Det er følelserne, som gør dig til noget, du sætter pris på at være. Det er følelserne, som aktiverer dig undervejs i livet. Uden følelser - ingen bevægelse".

Claude Steiner har udarbejdet en sondring mellem følelsesmæssig opmærksomhed, som i syv niveauer stærker sig fra følelsesmæssig uopmærksomhed (lammelse) til fuld følelsesmæssig opmærksomhed. De syv niveauer er:

1. Følelsesmæssig lammelse

2. Kropsligt følelsesmæssige fornemmelser
3. Oprindeligt følelsesmæssig opmærksomhed
4. Den verbale barriere
5. Differentiering af følelser
6. Empati
7. Fuld følelsesmæssig interaktion.

Det at arbejde på at udvide sine følelsesmæssige opmærksomhed er en vigtig forudsætning for et social-konstruktivt lederskab. Men det er et af de områder, som det kan være svært for en leder at arbejde med. Det skyldes, at lederen må åbne for følelser, som forekommer helt uforenelige med de mange rationelle krav til ledelse, som mange bilder sig ind er ufravigelige.

Det personlige fundament består også af de drivkræfter, behov eller motiver, som man har udviklet gennem årene.

David McClelland hævder, at ledere udvikler en anden motivstruktur end folk i almindelighed. McClelland arbejder med 3 grundmotiver, som driver ledere i deres erhvervsudvikling, henholdsvis (1) deres præstationsmotiv, (2) deres kontrolmotiv og (3) deres tilknytningsmotiv.

- Hvis en leder har et magt/kontrol-motiv, der er større end vedkommendes tilknytningsmotiv, så vil lederen normalt fungere godt i en stor organisation.
- Hvis lederen har et stor magt/kontrol-motiv og et lille tilknytnings- og præstationsmotiv, vil vedkommende ofte have svært ved at lade sin energi komme fællesskabet og virksomheden til gode.
- Lederen med et stort præstationsmotiv er bedst tjent med at fungere som leder af en lille enhed
- Ledere, der har et stort tilknytningsmotiv, vil ofte have svært ved at tage de nødvendige konfrontationer.

Hertzberg skelner mellem

- tilfredsheds- eller motivationsfaktorer, der er knyttet til præstation, meningsfuldt arbejde, oplevelsen af ansvar og indflydelse samt vækst, avancement og anerkendelse og
- vedligeholdelses- eller hygiejnefaktorer, der er knyttet til fænomener som løn, jobsikkerhed, fysiske og psykiske arbejdsvilkår, supervision/ledelse, belønninger og personalepolitik.

Ifølge Hertzberg kan man ikke skabe motivation ved at have ekstra gode vedligeholdelsesfaktorer - herunder ekstra gode løn- eller bonusvilkår. Senere undersøgelser synes dog at vise, at skellet mellem vedligeholdelses- og motivationsfaktorer næppe er så skarpt. Konklusionen er, at de forskellige faktorer har forskellig betydning for den enkelte medarbejders motivation.

Værdierne giver mening og retning i den kaotiske hverdag. Schein skelner mellem tre niveauer af værdier, nemlig:

- De grundlæggende, personlige værdier, som vi yderst sjældent er os bevidste om - og som vi først opdager, når de er truet
- Støtteværdierne, som er forbindelsesled mellem de grundlæggende værdier og hvad vi udtrykker, når vi bliver spurgt
- Skueværdierne, som er de værdier vi "promenerer" eller bærer uden på tøjet som en slags for-eningselement eller politisk markør.

Værdiledelse er et af de tunge "buzz-ord" i dagens erhvervsliv. Mange ledere tror, at man kan indføre værdier fra oven uden at krænke medarbejdernes personlige værdier og grundantagelser. En socialkonstruktiv leder tager afstand fra dette narreværk. Han/hun vil gerne have en dialog i virksomheden om værdier, men at indføre værdier på samme måde, som man indfører nyt inventar, kan kun føre til skueværdier og forstillelse.

## 12. Lær af dine konflikter

I det postmoderne er konflikter det fænomen, som mere end andre sociale fænomener giver mulighed for at lære noget om forskellen mellem mennesker.

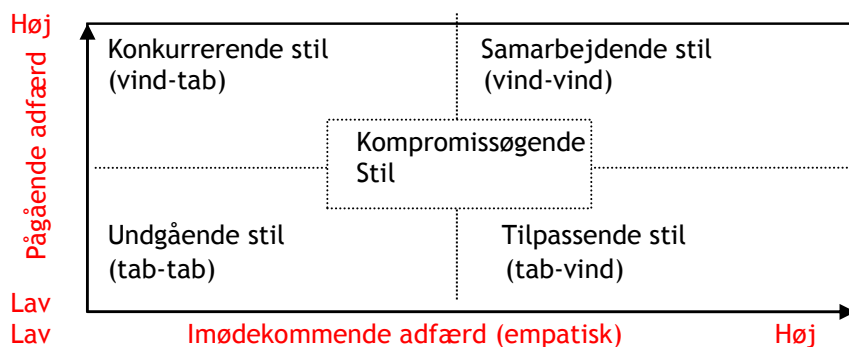


Mange lider beklageligvis af den opfattelse, at konflikt mellem mennesker helst skal undgås. Men en konflikt er ikke alene en naturlig del af menneskers samspil, men kan være forudsætningen for en transformativ læring.

Lederen må gøre sig klart, at konflikter optræder på forskellige forarbejdningssniveauer, og at man ikke kan vente med at grive ind til i sidste øjeblik.

Konflikter er lederskabets salt. Uden konflikter bliver lederskabet smags- og meningsløst.

Thomas og Kilmann har lavet følgende model til konflikthåndtering



Samarbejdende - eller socialkonstruktiv - konflikthåndtering stiller krav til deltagerne om, at "kanalerne" holdes åbne, og at forskellighederne mellem parterne respekteres. Samarbejdet kræver, at man tænker: "Vind-vind eller ingenting".

Hvis man som leder vil træne en konstruktiv samarbejdende konflikthåndtering, så skal man ved afslutningen af alle konflikter gennemgå disse tre analyser:

- Analyse parternes (ikke mindst din egen) opfattelse af konfliktens karakter
- Analyser hvilken personlig adfærd, som gjorde sig gældende
- Brug konflikten som udgangspunkt for fortsat læring.

Det mest iøjefaldende ved konflikter er, at de altid har med forskellighed at gøre. Ordet **ForskelLighed** afspejler en spænding mellem forskelle og ligheder. Netop ved at gå ind i **ForskelLighedens** konflikter har man som leder mulighed for at mediere de forskellige positioner og herigennem være med til at opbygge den tolerance, som gør det mentale klima frugtbart og ressourcefyldt.

Når angst kommer til at fylde så meget, at den direkte æder selv tilsyneladende velintegrerede voksne menneskers indfølelse, hænger det sikkert sammen med at den fortrængte angst, vi rummer.

Angst er imidlertid ikke udelukkende en destruktiv følelse. Hvis vi lærer at se den direkte i øjnene, når vi står over for en konflikt, døden, sorgen og den andens smerte, så bliver den en konstruktiv realitet, som gør os mere menneskelige og respektfulde over for livets uendelige udtryk.

## 13. Træn din opmærksomhed

Kapitlet giver forslag til, hvordan man kan træne sin mentale opmærksomhed, så man bedre bliver i stand til at finde frem til den karakter, man vil være - bl.a. ved at udvikle ens socialkonstruktive kompetencer. Koncentration er som at se verden gennem en telelinse, hvorigennem man retter sin bevidsthed mod et enkelt punkt, med det formål at fastholde netop dette punkt over tid.

Focusering er at se verden som gennem et kalejdoskop, hvor oplevelsen skifter og nuanceres. Focusering er et forsøg på at fylde sit sind med ikke-stræben, med ikke-bedømmelse med at give slip og med at "lade-komme".

Menneskets tanker styrer deres opmærksomhed og deres kropslige præstationer i en sådan grad, at det ikke er muligt at gennemføre store præstationer uden at tage tankens kraft til hjælp.

Railo arbejder med det, han kalder den omgivende "tankekultur". Den negative tankekultur ser besværlighederne, mens den positive tankekultur ser mulighederne. Personer, som bliver optaget i en positiv tankekultur, begynder at se nye muligheder. Det fører til bedre præstationer, som giver positiv selvbeholdelse.

De forventninger, som vi har til os selv, hører til de stærkeste drivkræfter for vores livsorientering og for vores præstationer.

Her er nogle enkle, men vanskeligt gennemførbare regler om, hvordan man kan opgradere sit sprog:

Sig ikke	Sig hellere
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg er ikke god til</li><li>• Det vil jeg undgå</li><li>• Jeg tror ikke</li><li>• Jeg gider ikke</li><li>• Jeg vil ikke håbe</li><li>• Det er din/min skyld</li><li>• Du tager fejl</li><li>• Du er altid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jeg vil øve mig på</li><li>• Det vil jeg prøve på at opnå</li><li>• Jeg tror</li><li>• Det vil jeg ikke</li><li>• Jeg håber</li><li>• Hvad skete der imellem os</li><li>• Forklar mig, hvad du mener</li><li>• En gang imellem oplever jeg dig som..</li></ul>

En mere kollektiv måde at opgradere sproget på, er beskrevet af Kegan & Lahey. De taler om, det som de kalder "nysprog":

1. Bevæg dine udtalelser fra at være fyldt med klager og utilfredshed til at udtrykke dit håb om at få arbejdspladsen til at fungere bedre
2. Bevæg dine udtalelser fra at udtrykke bebrejdelser vendt mod andre til at udtrykke dit delansvar over for det, som sker
3. Bevæg dine udtalelser fra at udtrykke "et fortsæt" til at udtrykke de konkurrerende forpligtelser, som gør det vanskeligt for dig at leve op til dit ansvar
4. Bevæg dine udtalelser fra at udtrykke "store antagelser" som holder dig fast, til at udtrykke de antagelser, som du vil holde fast i.
5. Bevæg dine udtalelser fra at udtrykke værdsættelse og ros til at udtrykke en vedvarende respekt
6. Bevæg dine udtalelser fra at udtrykke regler og principper til at udtrykke forhandlede fælles aftaler
7. Bevæg dine udtalelser fra at udtrykke destruktiv kritik til at udtrykke konstruktiv kritik.

Meditation er en vigtig vej til at lære sig at fokusere på et komplekst tema. Meditation handler ikke om at blive bedre til at koncentrere sig, men derimod om at øve sig i at anvende en mental fokusering. Gør sådan her:

1. Først skal du spænde af
2. Så skal du rette opmærksomheden indad (fx ved at visualisere)
3. Endelig skal du fastholde din indre proces så uforstyrret som muligt.

Dyb situationsbestemt opmærksomhed er en sjælden, men væsentlig kvalitet, som har meget til fælles med meditation, men med den undtagelse, at den bedste opmærksomhed foregår midt i ens daglige gøremål.

Davis har formuleret 10 bud for god lytten:

1. Hold op med at tale hele tiden - lyt i stedet
2. Sørg for at skabe en tilladende og støttende atmosfære
3. Vis din interesse i at lytte, men gør det kun, når du mener det
4. fjern alle forstyrrelser
5. indlev dig i den andens oplevelser og synspunkter
6. vær tålmodig

7. lad være med at lade dig forstyrre af dine egne tanker
8. lad være med at anføre egne argumenter
9. stil spørgsmål for at sikre dig, at alle uklarheder er ryddet af vejen
10. hold så op med at tale - du har jo allerede glemt det første bud.

Kropsfornemmelser er sansninger, som normalt ligger i opmærksomhedens baggrund. Men selvom noget ikke er i bevidsthedens forgrund, kan det udmærket indeholde stor visdom.

Vestlige mennesker er lige så uafklarede om fornemmelsernes værdi for vores livsindsigt, som for meditationens kvaliteter.

Prøv at gennemføre en focuserign i overensstemmelse med Gendlins tanker om at gå i en indre dialog (du kan læse mere på [www.focusing.com](http://www.focusing.com)):

1. At flytte ud/skabe afstand. Læg mærke til, hvad der sker inde i kroppen, når du siger: "Hvordan går det med mit liv lige nu?"
2. At identificere en følt fornemmelse. Vælg et personligt problem at fokusere på. Der er naturligvis mange elementer i dette ene problem, men du kan føle alle disse ting samlet i en fornemmelse. Giv dig lov til at mærke, hvordan denne uklare fornemmelse af "alt det her" langsomt vokser og bliver tydelig
3. At finde et nøgleord/en overskrift. Lad et ord, en sætning eller et billede komme ud af selve den følte fornemmelse, og lad det komme direkte inde fra fornemmelsen. Du kan ligesom mærke en lettelse, når du finder den præcise beskrivelse af "alt det her".
4. At afstemme den følte fornemmelse med nøgleordet. Skift frem og tilbage mellem den følte fornemmelse og nøgleordet.
5. At spørge til den følte fornemmelse. Nu kan du spørge den følte fornemmelse. Tal direkte til fornemmelsen nede i kroppen: "Hvad er det ved hele det her problem, som gør det så ....?" Svar ikke - men lad kroppen svare. Fasthold den følte fornemmelse, indtil den rører på sig, og der dukker noget op ledsaget af en ændring - en umærkelig frigørelse eller given efter.
6. At tage imod de erkendelser, der kommer. Tag venligt imod det, der dukker op sammen med ændringen

Dine impulser er ligesom dæmonerne og dragerne stærkt forstyrrende for en opmærksom kontakt med andre mennesker. At holde sine impulser i skak er en af de tunge, mentale træninger, som mange ledere nødvendigvis skal igennem for at blive bedre til at indgå i en dialog. At træne sin impuls kontrol er lige så vigtig som at træne sin evne til koncentration og focusering.

## 14. At lede er at søge efter mening.

De fleste af os er tilbøjelige til at vente, at meningen med liv og arbejde indtræder af sig selv, men vi må selv lede efter meningen med vort liv og vort arbejde. Den kommer ikke af sig selv.

Selvet er ingen ting. Selvet er en bevægelse, en proces, hvor man til stadighed leder efter sig selv og sin bestemmelse. Meningen findes i bevægelsen - både den indre og den ydre.

Selvledelse i det postmoderne arbejdsliv er at lede sig selv og at lede efter sig selv.

Selvledelse er et opgør med den selvforskyldte umyndiggørelse, som gjorde sig gældende i industrialismen. Selvledelse er en stadig søgen efter selvværd, kontakt og mening med arbejdslivet. Først og sidst er selvledelse en proces, hvor individer i fællesskab tager hånd om deres kollektive skæbne.

Selvet udfolder sig igennem en nysgerrig og anerkendende udforskning af de menneskelige relationer. Denne legende udforskning forudsætter, at der er en "gamemaster".

I den postmoderne virksomhed er selvledelse vejen til "et alment lederskab" - at alle er ledere for hinanden.

Denne meningsfulde bevægelse sættes i gang af socialkonstruktive ledere, som kan og vil og tør rejse ind i ydre såvel som indre ukendte landskaber. Det er ledere, som har taget Herkules' målsætning til sig. En målsætning, der lyder sådan her:

**"Vi rejser os ved at knæle, vi vinder ved at give afkald, vi sejrer ved at overgive os"**

:-)