

AUTENTISK LEDERSKAB SOM LEDELSESFILOSOFI OG PRAKSIS

Skrevet af Elise Brøchner maj 2019



Artiklen her er skrevet til alle de ledere, der er nysgerrige efter at forstå, hvorfor Autentisk Lederskab er vigtigt, hvad det er, og hvordan det kan udvikles, så det giver den størst mulige effekt.

Denne udlægning er fremfor alt forfatterens egen. Den er ikke videnskabeligt efterprøvet i hele sin sammenhæng. Den har mange inspirationskilder og forbinder mange forskellige retninger og bevæger sig på tværs af det videnskabelig, filosofisk og åndelige. Samtidig er den inspireret af praksis; fra arbejdet med udviklingen af hundredevis af ledere.

HVORFOR AUTENTISK LEDERSKAB?

Vi lever i en hektisk tid. En tid med stadig større og hurtigere for at være med. Som mennesker har vi brug for et solidt indre kompas, vi kan orientere os efter.

Arbejdskulturen er mange steder ude af balance. Nogen *kan* ikke arbejde, andre arbejder for meget. Stress, udbændthed og depression rammer stadig flere. Angstniveauet på arbejdspladserne stiger, og medarbejdernes engagement falder. Der er meget dårlig ledelse, og mange er blevet ledere udelukkende for at styrke egen vinding. Ledere med gode intentioner står ofte tilbage og er magtesløse.

Der er brug for et paradigmeskifte i lederskabet.

For at genoprette en fornuftig balance. For at vi som ledere tager ansvar for at skabe en arbejdskultur, hvor mennesker kan give og gøre deres bedste.

For at lede denne bevægelse skal vi kultivere vores indre kompas og have et stort ledelsesmæssigt repertoire. Vi skal udvikle os, træne nye ledelseskompetencer og udvide vores måde at se og forstå verden på. Vi skal vide, hvem vi er, og hvad vi vil med lederskabet. Vi skal bringe os selv i spil, så medarbejderne føler tillid til vores lederskab. Og vi skal skabe en kultur for intelligent følgeskab, hvor den bedst egnede har ansvar og beslutningskompetence i situationen. Vi skal skabe organisationer, som hele tiden lærer og bevæger sig med tiden. Det er Autentisk Lederskab.

Autentisk Lederskab er for ledere på alle niveauer i organisationen.

Som topleder bør vægten og den primære værdiskabelse ligge på den strategisk ledelsesopgave, der også indeholder skabelsen af ledelseskultur. Værdiskabelsen for mellemledere findes oftere indenfor ledelse af mennesker, drifts- og faglig ledelse. Autentisk lederskab peger ind i kernen af lederskabet; det personlige lederskab, og dermed ind i måden lederen bruger sig selv, sine egne og andres ressourcer på i disse forskellige ledelsesarenaer, uagtet om opgaven er af strategisk, relationel eller faglig karakter.

I boksen nedenfor drister jeg mig til at råbe toplederne op, da jeg oplever at mange topledere er sene til at gribe og drive det nødvendige paradigmeskifte.

Et opråb til toplederne

Toplederne bærer det største ansvar for at bidrage til dette paradigmeskifte. De har ansvaret og indflydelsen. De er rollemodeller for ledelseskulturen i organisationerne. Paradoksalt nok er det ofte mellemliderne, der har forståelse for og brændende interesse i at udvikle deres lederskab. Toplederens interesse kan være svær at vække.

Hvorfor er det sådan? Føler topledere, at de er færdigudviklede som ledere, nu hvor de kommet til tops? Tænker de, at de ikke har tid, da driftsmæssige og strategiske problemstillinger i organisationen er mere

presserede? Tør de ikke - fordi de er blevet uvante med at blotte sig, og møde den sårbarhed, som er en nødvendig forudsætning for læring og udvikling?

Når toplederne går op i lederskabet – også deres eget - vil det påvirke hele organisationens fokus og ledelseskultur. Det er en investering i tid, der kommer tilbage mangefold. Måske den bedste investering, toplederen kan foretage med den største ROI. Når vi ønsker en arbejdskultur, hvor mennesker kan folde sig ud, må toplederen gå foran som det gode eksempel og være og vise sig selv som menneske - autentisk.

HVAD ER AUTENTISK LEDERSKAB?

Autentisk Lederskab er en ledelsespraksis, hvor lederen har et klart indre kompas, bruger sig selv aktivt og viser vejen gennem sin adfærd. Et lederskab, der kan defineres sådan her:

”Når lederen er sit eget vigtigste værktøj og bringer sig selv i spil i lederskabet, situationsbestemt, som rollemodel og med et ønske om for at skabe en arbejdsplads for mennesker, til glæde og gavn for helheden”.

Autentisk betyder ægte og er beslægtet med ord som troværdig, virkelig, sand og naturlig. Koblet med lederskabet, betyder det ”ægte lederskab”. Det peger både ind mod lederens egen autenticitet i rollen, mod at lederen bringer sig selv i spil og mod en forståelse af lederskabets ”ægte” grundpræmis, nemlig at tjene.

Vi vender tilbage til, hvordan lederen kan forløse sin autenticitet i rollen, hvordan lederen kan bruge sig selv som sit eget vigtigste værktøj, og hvordan lederen skaber en arbejdsplads for mennesker. Dette afsnit handler om at forstå essensen af Autentisk Lederskab.

Formålet med lederskab er at skabe følgeskab - at vi bevæger os sammen i en fælles retning.

Følgeskab kan skabes på flere måder og det bevæger sig fra at være simpelt til at blive intelligent, afhængigt af hvordan lederen bruger sig selv, sin autoritet og sin lederrolle. Jo mere intelligent følgeskab, jo større værdiskabelse.

Udviklingen mod intelligent følgeskab kan ses som en række udviklingstrin. Som grundlag for hvert trin ligger et særligt ledelsessyn, der hviler på en forståelse af lederskabets formål og en særlig forvaltning af lederrollen. Ligesådan ligger der et menneskesyn, der illustrerer hvad lederen tænker om medarbejdernes motivation og evne til at tage ansvar.

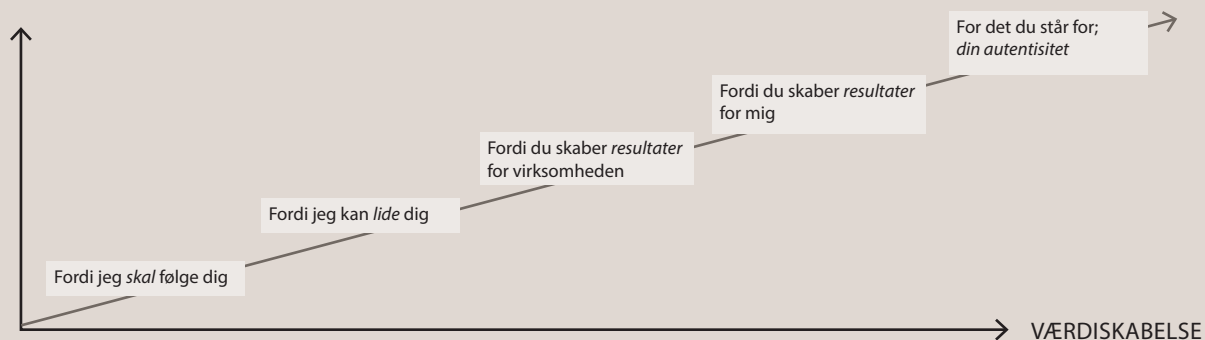
Det er muligt at udvikle sit lederskab til det højere trin og det er ligeledes muligt springe trin over. Ligesom det er muligt at lede fra et lavere trin, hvis det tjener situationen. *Se boksen på næste side for en kort gennemgang af de mulige udviklingstrin mod intelligent følgeskab.*

Intelligent følgeskab; *jeg følger dig, for det du står for, din autenticitet*, fordrer både at lederen holder ansvaret og er tydelig omkring retningen og, at lederen bringer sig selv i spil ved at blotlægge sin ordentlighed og integritet i situationer, hvor det er nødvendigt. At lederen gør sine værdier synlige og italesætter sit formål. Ved at lederen viser sin menneskelighed igennem både ord og adfærd.

I praksis betyder det, at alle følger den retning, som er sat i fællesskab. Medarbejderne tager ansvar, træffer beslutninger og handler i tråd med retningen. Det er intelligent, fordi de mest effektive beslutninger træffes,

Sammenhængen mellem lederskab og følgeskab

INTELLIGENT FØLGESKAB



SIMPELT FØLGESKAB

På det første trin, sættes der lighedstegn mellem ledelsesautoritet og stillingsautoritet. Følgeskabet er simpelt og kan lyde: *"Jeg følger dig, fordi du bestemmer"*. Nogle leder stadig med afsæt i denne forståelse.

Det næste trin hviler på den sympati, lederen kan vække omkring sig selv, ved ensidigt at fokusere på at være vellidt. Følgeskabet kan udtrykkes som: *"Jeg følger dig, fordi jeg godt kan lide dig"*. På dette trin er det lederens rolle at pleje medarbejdernes ve og vel for at vedligeholde sympatien. Her er lederen mere ven end leder og kan derfor have vanskeligt ved at gennemføre svære beslutninger og give kritisk feedback. Sådant opererer nogle ledere.

Det tredje trin praktiseres i mange af de organisationer, som har et ensidigt fokus på "performance management" - hvad end det er de økonomiske resultater eller produktionen af sager i et politisk system, der måles på. Her skabes en ledelseskultur, hvor lederens resultater er det eneste sigtepunkt. Når lederen er en succes, føler medarbejderne sig som en del af succesen. Det afledte følgeskab på dette trin er: *"Jeg følger dig, fordi du skaber resultater"*. En ledelseskultur, der efterleves i mange organisationer i dag.

På det fjerde trin vægtlægges lederens evne til at lede forandringer og udvikle medarbejdernes roller

og kompetencer til at møde fremtiden. Det er også her individualiteten blomstrer, hvor fokus er på medarbejdernes karriere og fremtidige værdi. Lederens opgave er at understøtte dette projekt. Følgeskabet i denne fase kan udtrykkes som: *"Jeg følger dig, fordi du gør mig til en succes"*.

I dag betyder vores ydre velstand, det høje tempo og den voksende følelse af fremmedgørelse, at vi søger en dybere mening med vores arbejdsliv. Denne længsel er tydelig og udtalt i generation Y, millenniumgenerationen, der er på vej ind på arbejdsmarkedet. De tillægger ikke autoritet den samme værdi, som tidligere generationer, men stiller sig naturligt i øjenhøjde med lederen. De vil føle mening, de vil fællesskabet, og de vil være en del af noget større.

På det femte trin bliver medarbejdernes tillid til lederen helt afgørende. Lederen har overblikket og holder retningen. Lederens opgave er at skabe en arbejdsplads for mennesker: Bringe alles ressourcer i spil, skabe mening både for den enkelte og for sagen. Understøtte fællesskabet, facilitere samarbejde og læring og sikre, at beslutninger træffes der, hvor kompetencen er størst. Følgeskabet bliver intelligent og kan udtrykkes som: *"Jeg følger dig, for det du står for, og den du er"*. De efterspørger Autentisk Lederskab.

der hvor viden og kompetence er størst. Det er intelligent, fordi det, der motiverer os mennesker mest, er at have medindflydelse på eget virkefelt, mulighed for at dygtiggøre os og få adgang til at føle mening med det, vi gør. Det er mest effektivt, fordi alle de tilgængelige ressourcer i organisationen bringes i spil.

Det betyder også, at lederens opgave er at gå foran som det gode eksempel for en kultur, der lytter åbent og er undersøgende, for at tage oplyste og gode beslutninger. En kultur, der skaber ansvarlighed og beslutningskompetence i alle lag. En fremtidens organisation, som sikrer læring og udvikling i alle lag. Lederen skal være det gode eksempel for en kultur af tillid og samarbejde ved at synliggøre sin menneskelighed, sine værdier og integritet. For at skabe en arbejdsplads for mennesker, hvor mennesker kan være, folde sig ud og give og gøre deres bedste. Dette kræver en leder, der står godt i sig selv.

Mens der i mange organisationer bruges en god del energi på at dække over fejl og undgå at lave dem. På at finde skyldige når noget er gået skævt. På at promovere sig selv og gøre sine hoser grønne. På at dække over sine svagheder og fremhæve sine styrker. Skal der i *fremtidens organisation* være plads til at lave fejl og til at lære af dem. Så kreativiteten kan få rum til at folde sig ud, og så organisationen kan forblive agil og respondere på de mange ydre forandringer.

Nedenfor kan du læse en personlig beretning fra mit lederskab, som i praksis beskriver hvordan følgeskabet kan tage form på nogle af de forskellige trin.

En personlig beretning fra mit lederskab

Da jeg tiltrådte stillingen som koncerndirektør i Coop, blev jeg slået af den store isolation, der lå i rollen. Mange gange havde jeg hørt ordsproget, *der er koldt på toppen*, men jeg havde ikke forestillet mig den isolation, jeg blev ramt af. For de mange mennesker internt i organisationen var jeg rollen, autoriteten, hende man bøjede sig for, undgik, mente noget om - bare ikke direkte italesat over for mig. Det er vilkårene.

Det blev ikke bedre af, at jeg næsten øjeblikkeligt satte et stort forandringsprogram i gang, som fik store konsekvenser for mange medarbejdere. Uden at lytte nøje til de samme medarbejdere og forstå den kultur, som jeg var trådt ind i. Jeg var åbenlyst kritisk over for en del af det arbejde, der var blevet lavet i fortiden, og jeg tog ikke hensyn til medarbejderne, der blot havde fulgt den retning, der var blevet sat af den daværende ledelse. Jeg mistede en del intelligent følgeskab i den proces.

Der er meget, som jeg ville have gjort anderledes, hvis jeg kunne gøre det om. Jeg forstår nu, at jeg var usikker på mig selv og optaget af at vise, hvor dygtig jeg var. I den proces skubbede jeg både kolleger og medarbejdere fra mig. Langsomt vågnede jeg til konsekvenserne af min *styreform* og til behovet for at agere helt anderledes.

Vendepunktet kom til en julefrokost, hvor jeg sad til bords med nogle af mine medarbejdere. Sådan var bordplanen sat. Da maden var spist og baren blev åbnet, gik der blot et par minutter, hvorefter jeg sad alene tilbage ved bordet. Ingen gad at sidde der sammen med mig. Jeg fandt nogle kolleger at tilbringe aftenen med, men oplevelsen blev siddende i mig, og jeg følte mig både ensom og ked af det, da jeg forlod festen tidligt.

En anden hændelse, der bidrog til min opvågning, var en dialog, jeg havde med en af de medarbejdergrupper, hvis jobbeskrivelser havde ændret sig markant, som følge af den nye strategi. Store dele af det arbejde, de hidtil havde lavet, blev skåret væk, fordi jeg, sammen med nogle af cheferne på mit niveau, mente, at det var ineffektivt og ikke skabte tilstrækkelig værdi. Jeg havde godt nok lagt mærke til at disse medarbejdere, igennem flere måneder efter denne ændring, havde virket demotiverede, ja ligefrem sorgfulde. Når jeg spurgte deres chef til deres velbefindende, fik jeg altid det samme svar: vi bevæger os efter planen. Dog sagde han også, at de var pressede for at nå deres opgaver, og at der var brug for yderligere kompetenceudvikling. Et klassisk svar.

Deres lave engagement var slående. En dag tog jeg mod til mig, satte jeg mig ned i blandt dem, satte ord på mine observationer og inviterede til en åben dialog. Efter lidt tøven vovede en særlig modig medarbejder i blandt dem at tage bladet fra munden. De mente, at *min strategi*, som de kaldte den, var forkert. De mente, at vi svigtede butikkerne og i sidste ende kunderne. De satte flere ord på, jeg lyttede og måtte efter et stykke tid erkende, at der var noget om det. Medarbejderne brændte inderligt for deres formål, nemlig at hjælpe butikkerne. Det havde de valgt at fortsætte med trods deres nye jobbeskrivelse, og nu var de bange for hvilke konsekvenser, det ville få for dem.

Det fik ikke konsekvenser for dem, men det fik det for mig.

Det var med afsæt i oplevelser som denne, at jeg for alvor begyndte at arbejde med min autenticitet i mit lederskab. Følgeskabet udviklede sig i takt med min stigende bevidsthed og mit mod til at omsætte disse indsigter om mig selv til ord og ny adfærd og til en dybere forståelse for mine medarbejders meningssskabelse.

HVORDAN UDVIKLES AUTENTISK LEDERSKAB?

Den menneskelige psykologi er kompleks. Vi møder kompleksiteten, når vi ikke forstår eller kan styre reaktioner i os selv eller andre. Som ledere kommer vi ind imellem til kort, når vi oplever dele af vores egen, medarbejdernes, kollegernes eller chefens uhensigtsmæssige psykologiske sidder spille sig ud i adfærd. Vores psykologi kan lægge store begrænsninger på lederskabets effektivitet, hvis det forbliver ukendt og ukultiveret.

Den menneskelige psykologi rummer også en rigdom af ressourcer. Mange flere ressourcer end dem vi bruger i dag. I vores indre ligger et slumrende potentiale for at ekspandere vores spændvidde, så vi kan tjene situationen, os selv og den sammenhæng, som vi agerer i meget bedre og med større effekt.

De fleste af os har ikke trænet vores evne til at mærke, føle og reflektere over, hvad der rører sig i den indre verden, i os selv og i andre mennesker. Vi er ikke vant til at lytte til følelserne, kroppen og vores hjerte. Gennem bevidsthed og træning kan vi få adgang til flere af hjernens ressourcer; tankernes-, følelsernes- og sansernes intelligens, der kan omsættes til et præcist indre kompas at navigere efter og et stort ledelsesmæssigt repertoire. Og til hjertets kvaliteter som; hjertemod, medfølelse og klarhed.

Det er det, der menes med, at *lederen er sit eget vigtigste værktøj*. At lederen rummer mange af de egenskaber, som er nødvendige for lederskabet inde sig selv.

Som at skælle et løg

Det, at lære sig selv at kende, kan beskrives som at skrælle ringene af et løg. Når man har skrællet en ring af løget, er der et nyt lag nedenunder, som skal undersøges og integreres. Hver lag rummer adgang til en dybere selvindsigt, en ny måde at forstå sig selv og verden på og et større repertoire som leder og menneske.

Autentisitet er en levende tilstand. Vores selv er en organisk og dynamisk enhed, som kan forandres, fordybes og få nye udtryk i vores adfærd - i takt med at vi lærer os selv bedre at kende og udvikler vores udtryk. ”Kend dig selv” er inskriptionen over Apollontemplet i Delfi. En visdom, der inspirerede både Sokrates, Platon og mange andre store ledere både før og efter dem. Det, at lære sig selv at kende, er en rejse uden en endelig destination, da vi vil møde nye lag i os selv, der kan integreres og veksles til lederskab i praksis.

Integrationen af et nyt lag kræver tid og vilje. Tid til at genkende hvad der sker. Refleksion over hvornår det sker, og hvad der udløser tanker, følelser, sansninger. Og træning af nye forståelser, udtryk og adfærd. Gradvist kommer vi tættere ind mod midten af løget. Ind til kernen af ”hvem er jeg”, og selv her vil vi opdage, at vi aldrig når i mål. Hvert lag tilbyder et nyt niveau af ægthed, et nyt niveau af autentisitet og et større ledelsesmæssigt repertoire. *Se billedet nedenfor.*

De 4 overordnede lag i løget er:



I det følgende skræller vi løget og stiller skarpt på lagene enkeltvis. Der bruges mest spalteplass på det psykologiske lag, da det er min erfaring at de fleste ledere skal starte med at udvikle deres ledelsesmæssige repertoire og kultivere deres indre kompas fra dette lag.

Adfærdslaget

Det yderste lag af løget er adfærdslaget. Det er her, vi opdager og undersøger den adfærd, som eksponeres i vores lederskab. Den adfærd, der er synlig for omverdenen, og hvor netop feedback ude fra kan være meget hjælpsomt. Vores adfærd kommer til udtryk i måden vi forstår og forvalter lederrollen på og i den adfærd vi har på arbejdspladsen. Den kommer til udtryk i den måde vi går til vores relationer; opadtil til vores chef, hvor vores forhold til autoriteter bl.a. kommer i spil. Til siden til vores kolleger, hvor bl.a. vores evne til samarbejde og delt ansvar kommer til udtryk. Nedad til medarbejderne i den måde hvorpå vi leder mennesker og indad til os selv i den tone vi møder os selv med.

Vores adfærd er den synlige konsekvens af det, der foregår i vores indre; vores tanker, følelser og sanser. Det er i ofte i adfærdslaget, vi starter med at se på og definere en ønsket udvikling af vores lederskab.

Når vi stiller skarpt på udvikling af lederskabet i dette lag, er der fokus på nye værktøjer til værktøjskassen; nye metoder og nye modeller. Udfordringen kan være, at lederen ofte ikke i stand til at bringe disse værktøjer i effektiv anvendelse, da den adfærd, som lederen har i dag og som ønskes udviklet, ofte er et symptom på lederens indre psykologi. Hvis lederen f.eks. er konfliktsky og derfor ønsker værktøjer til konfliktløsning, vil disse sandsynligvis ikke afhjælpe lederens udfordringer, da den egentlige årsag til problemet ikke bliver adresseret og mødt. Der er brug for at arbejde med det andet lag: Det psykologiske lag.

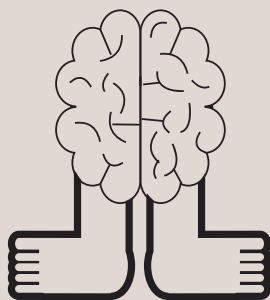
Det psykologiske lag

Den eksplosive udvikling i neurovidenskaben har koblet med udviklingspsykologien givet adgang til at forstå den menneskelige psykologi på helt nye måder og med større evidens.

Hjernens funktionalitet og ressourcer kan enkelt og pædagogisk beskrives i tre niveauer – også kaldet den treenige hjerne. Hjernens tre dele hedder: 1) Det autonome nervesystem, kaldet den sansende hjerne 2) det limbiske system, kaldet den følende hjerne og 3) præfrontal cortex, kaldet den tænkende hjerne. Alle tre niveauer i hjernen spiller ind i vores lederskab.

Hjernens funktionalitet er kompleks og meget omfattende. I nedenstående boks tegnes et meget overordnet billede af denne funktionalitet set i et ledelsesperspektiv.

En kortfattet gennemgang af den treenige hjerne



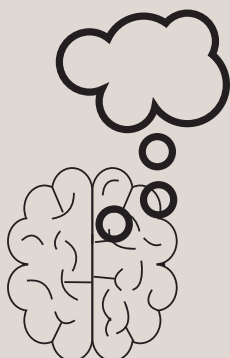
Det autonome nervesystem, den sansende hjerne – er en ofte overset, men meget central del af den menneskelige hjerne. Den regulerer vores sansninger, vores energi og vores oplevede tryk. Her udspringer vores evne til at mobilisere energi, føle begejstring i os selv og smitte andre med vores engagement og vores evne til at være i ro. Her bor evnen til at rumme ubehag uden at gå til angreb, flygte eller kollapse. Netop denne evne er vigtig for lederskabet, når vi skal agere hensigtsmæssigt under pres, stå i modvind, være i konflikt og ind i mellem tolerere at stå alene.

Vores robusthed udgår fra den sansende hjerne. Den er *platformen for det personlige lederskab*, fordi en solid forankring på denne platform er forudsætningen for at få adgang til hjernens øvrige ressourcer.



Det limbiske system, den følende hjerne, er den del af hjernen, der rummer vores jeg-oplevelse, vores følelser og vores evne til at skabe relation og samspil med andre mennesker. Den favner vores evne til at manifestere os, som os selv med udgangspunkt i vores følelser, behov og ønsker og den rummer vores evne til at møde andre empatisk. Følelserne er det lim, der binder os sammen, det der giver relationen værdi. Deres udtryk er afgørende for vores samspil og samarbejde på arbejdspladsen. Følelserne er i spil i vores empati, personlige autoritet, intuition, evne til at slippe kontrollen og mange andre personlige egenskaber, der styrker lederskabet. Vigtige kompetencer, der udspringer af vores selvfølelse, følelseskontakt og -forvaltning.

I ledelsessammenhæng er det den del af hjernen, der er aktiv ved *ledelse af mennesker*. Den understøtter vores autentiske udtryk som ledere, vores empati og vores samspil med andre.



Præfrontal cortex, den tænkende hjerne, definerer vores identitet og selvforståelse. Den rummer vores menings-stuktur. Måden hvorpå vi forstår og skaber mening omkring os selv og den omgivende verden. Her bor også vores kapacitet til tænkning, analyse og refleksion og den indre balance mellem at holde impulser tilbage og handle på impulser - vores handlingsorientering. Herfra kan vi forstå, dosere og bruge de impulser, som vi får fra de andre dele af hjernen – vores følelser og sanser. Vi kan mentalisere, se os selv udefra og mærke den anden indefra. En evne, der er helt central i lederskabet, for at lederen kan bruge sig selv bevidst i rollen og lede situationsbestemt.

I præfrontal cortex bor hjernens executive funktioner. Det er den del af hjernen vi bruger til *strategisk ledelse og faglig ledelse*.

Funktionaliteten af vores hjerner er individuel og personlig fra menneske til menneske. Ligesom vores oplevelse af virkeligheden er individuel og subjektiv.

Hjernen er plastisk og kan udvikles hele livet, så det er heldigvis aldrig for sent at udvikle nye sans-, føle- eller tænkekompetencer og afvikle gamle mønstre. Vores repertoire udvikles i hjernen gennem gentagelser og træning, gennem neurale forbindelser, der kobles igen og igen. Denne træning med de mange gentagelser bliver gradvist til ny forståelse, nye kompetencer og ny adfærd. I starten kan det beskrives som at betræde en lille sti - for den ønskede udvikling - ved siden af den firsprogede motorvej, hvor hjernen kører, som den plejer. En lille sti, som, når vi betræder den igen og igen, bliver dybere og bredere og til sidst bliver en hjemmekendt vej at anvende, en ny vane, en ny kompetence.

Udvikling af vores psykologiske kompetencer rummer ingen hurtige løsninger. Det kræver fokus, vilje, bevidsthed og træning - krydret med villigheden til at føle sig som nybegynder; at være både modig og sårbar.

Det eksistentielle lag

Den eksistentielle psykologi beskæftiger sig med de menneskelige grundvilkår; ansvar, isolation, død og meningsløshed. Mødet med disse grundvilkår vækker både angst og længsel i os mennesker. Angst over at vi ikke kan kontrollere eller overvinde dem og længsel efter at blive befriet fra dem. Ofte vender vi som mennesker og ledere disse grundvilkår ryggen for at undgå det ubehag og den følelse af magtesløshed, der kan opstå, når vi lader os konfrontere med dem.

I eksistensfilosofien menes det, at netop det at møde, mærke og reflektere over disse vilkår, kan give adgang til et mere sandt og meningsfuldt liv. Et liv som er mere autentisk, hvor vi er tro mod os selv. En tilværelse hvor vi kan realisere vores menneskelige potentiale, uden at lade os begrænse af den eksistentielle angst.

I vores kultur har vi ikke tradition for eller ritualer, der understøtter denne proces, hvorfor vi ofte - i stedet for at møde følelsen af meningsløshed - forsøger at overvinde den ved at fortrænge, dulme, handle, sætte mål og være noget. Alt sammen for, som menneske, at opleve mening, betydning og ultimativt for at få et glimt af udødeligheden.

I Autentisk Lederskab er det vilkår, der vedrører vores søgen efter mening, særligt relevant af to årsager. Den ene årsag er, at arbejdslivet i dag for mange, og ofte for ledere, er en platform for selvrealisering. En mulighed for at bruge sit talent, for at føle tilhør og for at bidrage til noget, der er større end os selv - sætte et aftryk. Denne selvrealisering kræver ofte en proces med fordybet refleksion, intuitiv lytten og bevidstgørelse af lederens eget formål – og en efterfølgende realisering af dette.

Den anden årsag er, at vi, gennem aktivt og bevidst at forholde os til dette vilkår, kan imødegå det meningsstab, der rammer en del ledere sent i karrieren, når de opdager, ofte utilsigtet gennem udefra kommende begivenheder, at de har ladet sig drive af de forkerte kræfter. At lederskabet har været et projekt hvis formål har været at føle sig betydningsfuld, måske ligefrem elsk-værdig. Eller drevet af en ”det er den naturlige og eneste vej” forståelse, fremfor et dybere ønske om at bidrage til helheden. Jo før dette opdages, desto bedre. *I boksen nedenfor er der lidt flere ord på dette fænomen.*

En observation fra mine udviklingsforløb

På mine udviklingsforløb for topledere er der en ting, der ofte går igen; nemlig disse lederes oplevelse af meningsstab. Mange har, igennem deres karriere, været drevet af et ensidigt mål om at komme til tops – og en forventning om, at det i sig selv ville fylde den indre længsel efter mening.

Efter nogle år i stolen indtræder meningsstab. Hvad nu, hvor målet er nået? Hvad nu når pengene er tjent, og børnene er måske flyttet hjemmefra? Hvad nu, hvor

længslen efter mening rumsterer med endnu større kraft? Måske handlede den om noget andet og dybere end at nå målet om at komme til tops?

Så er det tid til at se indad, tid til at møde og genfinde sig selv. Til at spørge: *Hvad var det nu, jeg elskede i mit virke?* Og til at arbejde med spørgsmålene: *Hvad er mit kald? Hvad vil jeg bidrage med? Hvad er formålet med mit liv og mit virke?* For at finde et nyt og mere meningsfuldt spor at virke og lede fra.

Det spirituelle lag kan ikke umiddelbart forstås af vores tænkende hjerne, men kan genkendes fra den visdom, som vi allerede har i os intuitivt. Her gør jeg alligevel et forsøg på at sætte ord på, om end læseren måske vil opleve, at det bliver lidt luftigt og svært at begribe. Det skal også lige understeges, at det spirituelle, som det benævnes her, ikke peger ind mod nogen religion.

Det spirituelle lag

I midten af løget, i kernen, bevæger vi os ned under vores betingede eller subjektive selv, som er konsekvensen af vores opvækst, den kultur og den tid, vi er vokset op i. Her er vores selvoplevelse rensset for alle de individuelle historier, prægninger, fortolkninger og selvbeskyttelse, som ligger i det psykologiske lag. Her rummer vi eksistensens grundvilkår.

Egoet holder gradvist op med at være styrende, og jeg-formen bliver mindre snæver. Selvet er i transformation mod at blive mere rummeligt. Mod at blive mere åbent, undersøgende og favne flere sandheder uden at føle sig truet. Her kan vi kultivere en evne til at hvile i væren med en mere ekspansiv bevidsthed.

Når vi træner vores evne til at være her, kan vi blandt andet mærke hjertemod, intuition og kærlighed. Når vi manifesterer os herfra, kan det udkomme som klarhed, retning og medfølelse. Vores kald og formål træder i forgrunden. Vores indre kompas falder dybere ind – vores jeg oplevelse endnu mere grundfast – og vi bliver både mere kompromisløse og favnende. Det kan lede vejen igennem paradokserne og kompleksiteten og blotlægge enkeltheden.

Casen nedenfor omhandler en leder der har gennemført et udviklingsforløb i Autentisk Lederskab. Den beskriver hans udviklingsproces igennem nogle af disse lag.

En case fra et udviklingsforløb i Autentisk Lederskab

Han var blevet sendt på *kursus* af sin chef, fordi han ofte endte i konflikt med sine samarbejdspartnere. Opslidende kampe om hvem der havde ret. Selv sagde han, under den indledende dialog, at han gerne ville blive bedre til at håndtere svære medarbejdere og positionere sig mere strategisk.

Allerede på første samling bragte han en situation op, der vedrørte hans samarbejde med en medarbejder, der var gået i hårdknude. Han havde været utilfreds med hendes præstation og samspil med sine kolleger igennem længere tid, men havde svært ved at komme i dialog om det. Han vidste ikke, hvordan han skulle gribe det an. Da han endelig tog bladet fra munden og satte ord på sin utilfredshed, endte det i en konfrontation. Han satte et ultimatum op for medarbejderen med det resultat, at medarbejderen trak sig endnu mere tilbage og helt stoppede med at spille sammen med både ham og resten af afdelingen. Situationen var forværret.

Hvad skulle han gøre nu? Skulle han sætte hårdt mod hårdt og bruge sin ledelsesret, eller var der andre muligheder? I fællesskab i gruppen prøvede vi at forestille os, hvordan medarbejderen havde det indeni; hvilke tanker og følelser, der var i spil i hende. Det blev tydeligt, at hun nok følte sig både presset og bange.

Han besluttede sig for, at han på det næste møde med medarbejderen skulle spørge åbent ind til hendes følelser og vise omsorg for hendes situation. Dette skabte dialog, forståelse og fælles vej.

For at blive den gode leder, som han gerne ville være, var det helt centralt, at han begyndte at forstå sin egen inderside. Han skulle blive bevidst om sine egne ubevidste mønstre, når han kom under pres. Hvad der skete i hans krop, hvordan det udspillede sig i hans adfærd, og hvilke konsekvenser det kunne få. Han skulle både tage ansvar for sine egne uhensigtsmæssige reaktioner og prøve at genkende dem, når de var på vej. Han skulle gradvist øve sig i at regulere sin impuls til at gå i kamp og dosere sig selv i pressede situationer.

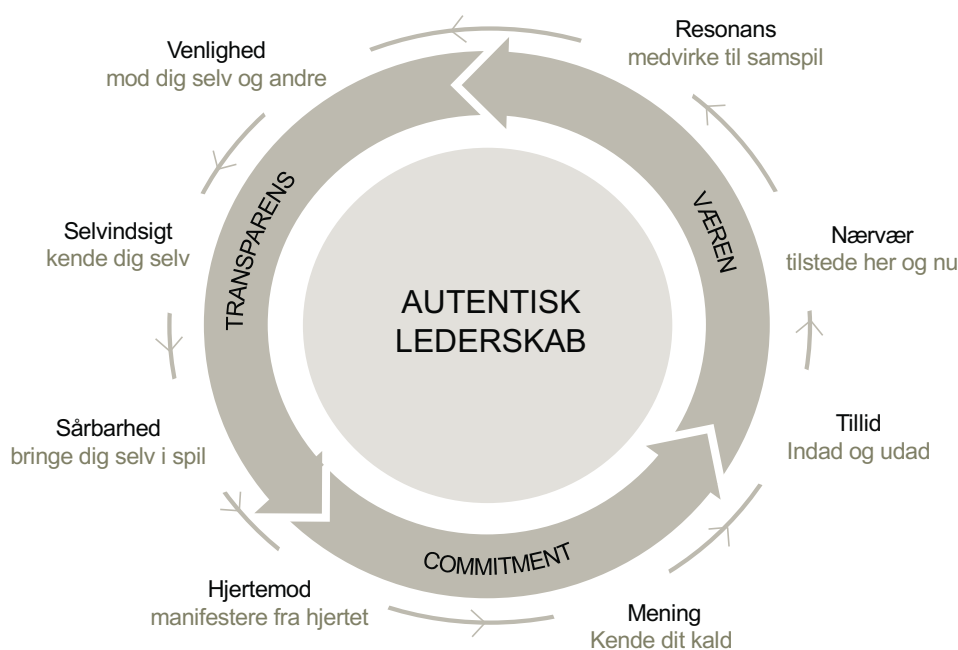
Selv har han med humor i stemmen kaldt det at lære at trække vejret. Han har trænet sin evne til at bevare fatningen og den gode kontakt indadtil med sig selv og med den anden i situationer, som han før oplevede som ubehagelige. Gradvist er hans tolerance, i forhold til at stå i ubehag, udvidet. Han bevarer sin adgang til sine egne gode relationelle kompetencer. Nu kan han vise sin sårbarhed, være åben og undersøgende og forstå, regulere og bruge sine indre ressourcer aktivt i lederskabet.

I arbejdet med Autentisk Lederskab har jeg opdaget en række kvaliteter, som understøtter det autentiske lederskab. Disse kvaliteter supplerer billedet, der er tegnet ovenfor, af menneskets indre som et løg med en række lag.

Kvaliteterne går på tværs af lagene. De kan tones og komme til udtryk i de forskellige lag, og deres kraft vil stige og deres klang fordybes, jo længere ind mod kernen vi kommer. Tilsammen udgør de en veludstyret indre værktøjskasse for lederen.

Figuren nedenfor viser denne indre værktøjskasse.

Lederens indre værktøjskasse



© Elise Brøchner

Kort fortalt beskriver den indre ring tre tilstande, der understøtter Autentisk Lederskab. *Transparens* peger ind i villigheden til at møde og mærke sig selv - og vise sig som menneske i lederskabet. *Commitment* handler om at lytte til og navigere efter det indre kompas. *Væren* som den tilstand, der åbner til en dybere vågenhed indadtil i lederen selv og udadtil mod verdenen, så lederen agerer i balance mellem sagen, egne og andres behov.

Kvaliteterne i den ydre ring understøtter lederens autenticitet. De er alle kvaliteter, som når de kultiveres og trænes, kan blive til et solidt selvstøttesystem for lederens virke. Med selvstøttesystem menes; en indre praksis, en træning af hjernens neurale forbindelser, sunde vaner og en venlighed og nænsomhed som vender indad, der vil støtte lederens udtryk i lederskabet.

En del af disse kvaliteter er allerede blevet berørt tidligere, og de sammenfatter spørgsmålet om, hvilke egenskaber lederen skal kultivere for at styrke sit Autentiske Lederskab.

EN KORT SAMMENFATNING

Der er brug for et paradigmeskifte i lederskabet; for at genskabe en sund balance, for at lede fremtiden og for at skabe arbejdspladser for mennesker, hvor mennesker kan folde sig ud og give og gøre deres bedste i fællesskab og for alles bedste. Autentisk Lederskab skaber tillid og intelligent følgeskab. Et følgeskab baseret på delt ansvar, læring og et helhedsorienteret menneskesyn. Det udvikler bevægelighed og kapacitet for udvikling i en verden, der hele tiden er i forandring.

Det tager lang tid at udvikle nye ledelseskompetencer og nye vaner. I processen skal vi være villige til at møde os selv uden forbehold – også de dele af os selv, som vi er mindre stolte af. Nogle gange må vi stille os midt i såret for at hele, lære og komme videre. Der vil være bump på vejen; smerte, frustration og uro.

Andre gange vil der være glæde, mening og gode resultater. Lederen vil få en større bane at spille på og et bredere repertoire at byde ind med - både over for sig selv og over for andre. Lederen vil opleve glæden og den følelse af integritet, der er ved at være forfatter til sit eget ledelsesliv og føle den sikkerhed og tillid indadtil, der kommer af et solidt indre kompas at navigere efter.

Med afsæt i et tydeligt indre kompas er det muligt at arbejde med at gøre selv oplevelsen endnu mere rummelig og ekspansiv – ligesom lederens forståelse af verden kan udvides. Det føles befriende og åbner til et nyt niveau af autenticitet og lederskab.

Hvis vi vil være gode ledere, der kan lede fremtiden, er der ingen anden vej end hjem til os selv.

OM ELISE BRØCHNER

Elise Brøchner er leder, lærer og coach indenfor Autentisk Lederskab. Hun laver åbne udviklingsforløb for grupper af ledere og topledere samt individuelle coaching-forløb. Hun har mange års ledelseserfaring fra Carlsberg, McKinsey & Co, Berlingske Media og senest som koncerndirektør i Coop. Hun har drevet egen virksomhed i et årti. Til at understøtte sit virke har hun en række uddannelser og træning: Cand.merc., psykoterapeut, ICT certificeret coach, neuroaffektiv psykologi og ledelse, samt mange års fordybelsespraksis og træning af hjertets intelligens. Find mere information på www.autentisklederskab.dk

