VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 21-11-2019

Dit personlige lederskab er relationelt

For at udvikle dig som leder må du blive bevidst om, hvilke idealer og fortællinger du spejler dit lederskab i og opøve en praktisk dømmekraft, som gør dig i stand til at handle i komplekse situationer.

Skribentinfo



Jacob Storch

Ph.d., stifter og managing partner i Joint Action samt forfatter til en lang række bøger og artikler om blandt andet ledelse, coaching og teamudvikling.

Joint-action

Det personlige lederskab handler om at blive bevidst om det unikke i dit lederskab. Det er noget, du skal arbejde med, men aldrig bliver færdig med. Som en relationelt orienteret leder kan du skærpe din bevidsthed om det personlige lederskab på tre forbundne måder:

- I relationen til andre
- I relationen til sprog og fortællinger
- I relationen til praksis.

Relationen til andre

Vores relation til andre er med til at konstituere, hvordan vi forstår os selv. Vi bruger den anden til at identificere os selv; det kan enten være en konkret anden (fx en bestemt anden leder) eller en generaliseret anden (fx en ubestemt lederprofil). Når du siger, at du er på en bestemt måde og står på nogle særlige værdier, siger du samtidig noget om, hvad du ikke er.

Spejlingen i og kontrasten til disse andre giver os en fornemmelse af afgrænsning og styrker vores evne til at orientere os og finde ud af, hvor vi selv står. Et af de vigtige spørgsmål, du kan stille dig selv, er:

> **Er der nogle ledere, som jeg har fundet særligt inspirerende eller frastødende, som på hver deres måde har hjulpet mig til at forme min fornemmelse for, hvem jeg gerne ser mig selv blive til?**

Spørgsmålet kan hjælpe dig til at blive opmærksom på, at vores idéer om det personlige lederskab er noget, vi tager til os over tid i mødet med andre. Som en del af vores egen unikke selvfortolkning idealiserer vi bestemte karaktertræk og frastødes fra andre.

Man behøver blot tænke på forskellen mellem de amerikanske præsidenter Trump og Obama. Hvordan man forholder sig til dem, fortæller noget om, hvordan man ser sig selv, hvilke værdier man er orienteret imod, og ikke mindst hvilke forestillinger man har om lederskab. De fleste ledere hælder utvivlsomt til Obama, men pointen er, at vi bruger dem begge og en masse andre ledere, vi møder, til at lokalisere os selv som ledere.

At blive opmærksom på denne spejling i andre åbner en dør til vigtig ledelsesmæssig selvafklaring i spørgsmål som fx: Hvordan ser du på temaer som magt, autoritet og retten til at bestemme? Hvad tænker du om det at lede og involvere andre?

Disse spørgsmål bliver særligt tydelige, når du står i dilemmaer eller paradokser, hvor der ikke er entydige valg og retningslinjer for at lykkes. Kan du stå i det rum af usikkerhed og blive opmærksom på dig selv, dine præferencer og dine valg, kan du åbne en dør til unik viden om, hvad der er særligt for dig i dit lederskab.

Læs også: 5 ord empatiske ledere aldrig siger

Relationen til sprog og fortællinger

Fortællinger eller narrativer spiller en vigtig rolle for, hvad der giver mening for os. Begreber som “det personlige” og “lederskab” får først mening, når vi aktiverer dem i praksis og i fortællinger.

En dominerende fortælling de seneste 20 år har været, at alle mennesker “rummer” et potentiale, der kan forløses; en idé om at vi allerede er i besiddelse af egenskaber eller potentialer, vi skal blot lære at bringe dem ud eller bemestre dem.

Denne tænkning fylder en del i coachinglitteraturen og i mange kursusbeskrivelser af personligt lederskab. I et relationelt perspektiv er denne optik imidlertid problematisk, da vi som mennesker ikke er i besiddelse af kompetencer eller egenskaber, der kan komme ud. Man kan sige, at vi er indholdsløse indtil det øjeblik, hvor vi tilskriver os selv og vores verden særlige betydninger og derved giver den mening.

På samme måde som vi spejler os i andre personer, forholder vi os også til ord. At arbejde bevidst med sit personlige lederskab handler derfor også om at reflektere over, hvilken mening du knytter til vigtige ord og begreber, og hvordan de kobler sig til de historier, du har om dig selv, din historie, din uddannelse, dine interesser osv.

For i alle begreber og fortællinger ligger der både implicitte og eksplicitte referencer til andre begreber og betydninger, som er fundament for særlige livsindstillinger og værdier. At holde sig selv levende, vibrerende og i udvikling er således uløseligt forbundet med løbende at skabe fortællinger om sig selv, revidere gamle forestillinger og skifte ord og idéer ud, der hvor vi støder på nogle bedre.

Læs også: Kom fra ulve- til girafsprog

Relationen til praksis

Vi lever vores liv indefra i en verden af sammenfiltrede relationer og sociale begivenheder. Derfor må vi som relationelt orienterede ledere opøve en særlig refleksiv opmærksomhed på, hvad der udfolder sig i de situationer, vi er engageret i, dvs. styrke det, man kunne kalde vores praktiske dømmekraft.

En afgørende refleksion er forholdet mellem den intention, du handler ud fra, og den respons, den afstedkommer hos andre. Da meningen med et budskab i høj grad defineres af modtageren, må du som relationelt orienteret leder være opmærksom på, om andres respons på dine ledelseshandlinger svarer til dine intentioner – og i modsat fald reflektere over, hvad det kan skyldes. Herudfra kan du vælge at fortsætte og intensivere dine handlinger – eller korrigere og prøve en anden strategi.

Det kræver, at du som leder forholder dig til din praktiske dømmekraft, dvs. din evne til løbende at fortolke og handle på de konkrete situationer og dilemmaer, du møder i hverdagens ledelsessituationer.

Der kan aldrig opstilles absolutte kriterier for rigtig og forkert, så du vil hele tiden skulle besvare spørgsmålet: Hvad er det gode at gøre lige nu? For ledelse handler i ringe grad om at gøre det indlysende, men snarere om at kunne stille sig midt i dilemmaerne og derfra finde vej ud af eller videre fra situationerne.

I udviklingen af et personligt lederskab gælder det om at kunne bruge sig selv og sine ledelsesværktøjer til at koble sig til andre mennesker på hensigtsmæssige måder i de udfordringer, man står med og over for. På den måde kan man sammen med andre udforske de muligheder og begrænsninger, der er for at mestre fælles udfordringer på måder, som virkelig gør en forskel for resultatet.

Læs også: Ledelseskommission: Du skal formulere dit ledelsesgrundlag

Artiklen er fra Væksthus publikationen "Dit personlige lederskab". Du kan bestille eller downloade hele publikationen her.