VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 11-01-2019

Ledertræet som udviklingsmodel

Som leder arbejder du grundlæggende med at flytte andre mennesker og opnå resultater. Forudsætningen for ledelse handler om dig, hvem du er, hvad du kan, og hvad du har med i bagagen. Her får du en model, der gør dig klogere på dig selv, og hvor du gerne vil udvikle dig.

Skribentinfo



Erik Harr, direktør i FADL. Co-founder af lederprogrammet Din Camino

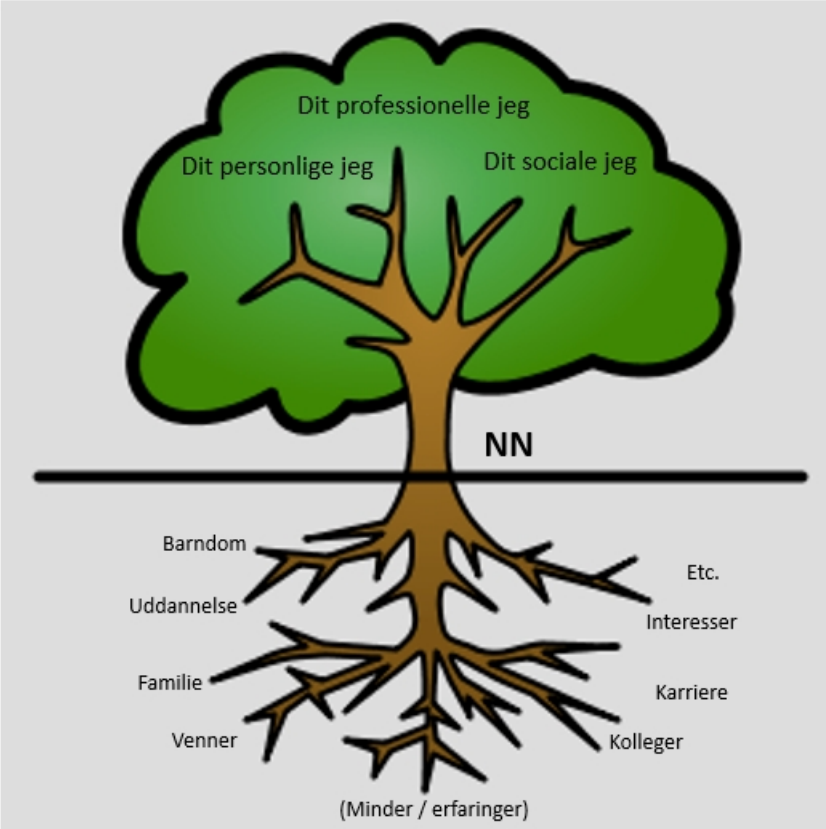
Af Erik Harr, Direktør, forfatter og ledelsesrådgiver

En stærk leder, der hviler i sig selv, kender sig selv, og ved hvad hun eller han vil, er et godt udgangspunkt for velovervejet ledelse.

Ledertræet er en model, du kan bruge til en analyse af dig selv som leder, og de aspekter ved dig, som du gerne vil udvikle. Du kan bruge modellen alene eller i dialog med en anden.

Som alle modeller er den kun beskrivelser på et papir. Den kræver meget af dig, der er i fokus. For hvis ikke du for alvor vil arbejde med dig selv, bliver det et overfladisk blik og fører ikke frem til en grundlæggende forståelse af, hvad det er, der driver og motiverer dig.

Stammen i Ledertræet er hovedpersonen: Dig, lederen. Den person, du er. Og det, der vokser frem - når årerne lægger ring på ring for hvert år, der går - er det, der kommer fra rodnettet og det, der springer frem i kronen.



Rodnettet

Lad os starte med det, man ikke kan se. Det, der gemmer sig under jorden. Eller, i henhold til metaforen: Nede i dig. Under dig. Det vi ikke ser. Tanken om rodnettet er inspireret af begrebet om rhizomet, der er udviklet af filosoffen Gilles Deleuze og psykoanalytikeren Félix Guattaris og har referencer til botanikken. Rhizomet er en bestemt rodnetsformation, hvis karakteristika er, at der ikke er noget centrum. Sådan er det også, når man kigger ned i en persons baggrund og alt det, der virker og indvirker på den enkelte. Det hele fletter sammen.

Når du går på arbejde og agerer som leder, slæber du en masse historik med dig. Det er minder og erfaringer, som du mere eller mindre uerkendt og ubearbejdet tager med dig fra din barndom, ungdom og livet indtil i dag. Hvad der er sket, er forskelligt for den enkelte. Og hvad, der har påvirket dig, er ikke en objektiv størrelse. Det afgørende er ikke, hvad der formelt set er sket. Men hvad du husker, og hvordan det har påvirket dig. Det er det, der skal frem, og det man skal tale om her. Og hvordan gør du så det?

Hvis man er to eller flere personer, der arbejder med modellen, er det vigtigt at holde fast i, at opgaven ikke er at arbejde med en leders rodnet i et behandlingsøjemed. I det tilfælde skal opgaven overlades til fagfolk. Rodnettet skal bruges til at facilitere en forståelse af den enkelte leder, eller flere ledere, hvis der er tale om en gruppe.

Du kan beskrive dig selv med nøgleord og narrativer. Nøgleord, fordi de ord, man bruger, er sigende for, hvem man er, hvad man gør, og hvordan man tænker. Narrativer, fordi dine fortællinger kan bruges til en forståelse af din situation - og til, i det her tilfælde, at give et billede af, hvad der har formet dig. Det afgørende er, at du finder historier, der er sigende for, hvad der har påvirket dig.

Tre indgange, hvis du vil arbejde med rodnettet:

- Fortæl to-tre konkrete historier/eksempler, som er sigende for din fortid og som har haft betydning for dig.
- Prøv at sætte enkeltord på det eller de oplevelser, som har haft betydning for dig.
- Sæt ord på de enkelte rødder. Hvilken vægt har de i forhold til din samlede personlighed?

De tre jeg-formater

I kronen har vi de tre jeg-formater

- Det professionelle jeg
- Det personlige jeg
- Det sociale jeg

Det professionelle jeg, er det, man som udgangspunkt møder på arbejdspladsen, og hvor man skal undersøge, hvad det er, der kendetegner og har værdi for dig. Det er vigtigt, at du beskriver dig selv, men det er også en idé at lade andre gøre det. Også her kommer nøgleord og narrativer ind som en oplagt metode til at åbne op for lederen.

De to andre jeg-formater spiller i den grad ind i den måde, vi agerer som ledere.

Det sociale jeg, som er det, du bringer i spil i samværet med andre. Det personlige jeg er dine helt egne præferencer. Det, som du egentligt kan sige, kendetegner dig selv, når du ikke altid skal tage hensyn til andre.

I alle tre jeg-formater er der en mere eller mindre bevidst forbindelse til rodnettet, og det interessante i forhold til det personlige lederskab er, hvordan du har det med de tre jeg-formater, hvordan de spiller sammen – og måske ikke gør.

Det er svært i længden at agere professionelt uden at have sig selv med. Og man kan ikke arbejde med at forstå og udvikle sine sociale kompetencer, uden også at lytte til, hvad der gemmer sig inde i en selv. Hvad det er for holdninger, drømme og ambitioner, du indeholder? Samtidig er det jo i den grad det professionelle jeg, man ser og oplever på arbejdspladsen, og som udtrykker den måde, du agerer på i hverdagen.

Når du arbejder med de tre jeg-formater, er det for at få større forståelse for, hvad der rør sig i dig, men også for at afdække, hvordan du kan blive tydeligere på det, du vil. Det handler om bladene i modellen.

Tre indgange, hvis du vil arbejde med de tre jeg-formater:

• Hvilke nøgleord vil du sætte på hver af de tre jeg-formater, så man får et billede af dig?
• Hvordan fungerer de sammen? Hvor er synergierne? Hvad er du bedst til?
• Men også: Hvor er diskrepanserne? Sprækkerne? Der, hvor det ikke fungerer?

Bladene: Vi styner og lader vokse, det vi vil have frem

Ledertræet er også en udviklingsmodel, som du til sidst kan bruge til at rette blikket mod fremtiden. Metaforisk her udtrykt med bladene. Det er dem, du lader vokse frem. Men du kan vælge at beskære kronen, så noget kommer til at fylde mere – eller mindre.

Det vigtige, når du har fokus på udviklingen, er, at selvom ledelse oftest handler om at flytte andre mennesker og/eller opnå resultater, så skal du hele tiden kunne se dig selv i din lederrolle. Det professionelle jeg skal gerne indeholde det, du selv gerne vil. Der skal være en sund og dynamisk balance mellem det, du gerne selv vil med din karriere, og det karrieren byder en i hverdagen.

Samtidig er det oplagt, når du ser på det sociale jeg, at det i høj grad er forudsætningen for dit velbefindende og muligheder for at være 'hele' mennesker. Så hvad er det lige, der skal være mere plads til, hvis dine relationer skal gøre dig rigere, klogere og bedre til at være den, du gerne vil? Og endelig hvad er det, du selv kan gøre mere ved? Når det handler om dit personlige ansvar, og det som kræver noget af dig selv? Når du sætter dig selv i centrum og spørger dig selv helt ærligt: Hvad kunne jeg godt tænke mig voksede mere frem?

Tre indgange, hvis du vil beskære bladene:

- Hvad kunne du godt tænke dig kom mere i fokus? Inden for ét eller flere af jeg-formaterne.
- Hvad vil du grundlæggende gerne have vokser mere frem?
- Sæt konkrete nøgleord og fortællinger på bladene og dermed den rejse, du gerne vil bevæge dig ud på.

At arbejde med Ledertræet forudsætter, at du både er ærlig og tænker dig godt om. Resultaterne afhænger i den grad af, hvad der kommer frem, og hvordan det bliver analyseret og bearbejdet.