

Artikel: Ett mänskligt ledarskap



Denna artikel publicerades i sin första version ursprungligen i "Bygga Framtid" Nr 4 2004

Syftet med att jag blev ombedd att skriva denna artikel är tvåfalt, dels att delge några av mina tankar kring ledarskap som kan ge dig något att fundera över kopplat till ditt eget ledarskap, dels att förmedla ett tvärsnitt av Sveriges populäraste ledarskapsutbildning vid namn UGL (Utveckling av Grupp och Ledare). Så här med inbjuder jag dig att följa med på denna resa mot ökad effektivitet och mänskligt välbefinnande.

Vill du påverka? Då vill du utöva ledarskap!

Om du vill leda andra behöver du först lära dig att leda dig själv. Det är en av grundteserna som denna artikel bygger på. En annan är att ledarskap bygger på relation. Ytterligare en är att det finns två olika dimensioner att leda i, nämligen en så kallad hård del och en mjuk del. Det kan upplevas som minst lika hårt i den mjuka delen om jag saknar förmågan i den inledande meningen i detta stycke, att kunna leda mig själv. Så låt oss tillsammans färdas in i ledarskapets universum med dessa grundteser i bagaget.

Chefskap är en position, ledarskap är en relation

Att bli chef är något vi utses till uppifrån i organisationen, en position vi placeras på. Ett chefskap rör sig ofta i en dimension som handlar om begrepp såsom verksamhetsplanering, rationalisering, ekonomi, strategier, resultatutvärdering, mål och effektivisering.

Att få ett ledarskap är något annat. Det kommer nerifrån i organisationen, från dem som tillåter mig att leda dem. Ett ledarskap rör sig i en annan dimension fylld av faktorer såsom kommunikation, delaktighet, självinsikt, empati, feedback, öppenhet, förtroende och aktivt lyssnande.

Förmår jag inte bidra till den tillit och acceptans som krävs för ett framgångsrikt ledarskap kommer jag med stor sannolikhet att fara omkring i chefsdimensionen och försöka implementera mina verksamhetsmål i en symfoni av ohanterade konflikter och relationer präglade av rädsla som stjälar värdefull energi från vår gemensamma effektivitet.

Alltför ofta när vi står inför brister i effektiviteten söker vi svaret i chefsdimensionen. Minst lika ofta slutar detta sökande i snabba och ytliga fixar av typen omorganisationer eller nya strategier. Management by fear, skulle vi kunna kalla det. Genom att öka osäkerheten skapar vi omogna relationer i organisationen som till synes är mer chefsmässigt lättstyrda. Under ytan ligger oftast kvar rester från tidigare konflikter och saknad av mänsklig bekräftelse.

Låt mig tydliggöra att jag vid ett flertal tillfällen upplevt lyckosamma omorganisationer i mitt arbete med utveckling av människor och organisationer. Samtidigt har jag alltför ofta sett detta och dylika verktyg viftas

lika verkningslösa som att kasta en liter bensin på en eldsvåda i syfte att släcka den.

Där tilliten saknas handlar människor i bedrägliga avsikter

Ovanstående rubrik formulerades av Lao Tse, kinesisk vishetslärare, på 500-talet f Kr. Jag är av den bestämda åsikten att den mycket väl är modern än idag. Så om ledarskap är en relation, vad kännetecknar en effektiv relation och därmed ett effektivt ledarskap?

Låt oss börja med tilliten, tillit skapas genom öppenhet. Människor öppnar sig lättare när de känner sig trygga. Tillit är en känsla och vi kan likna känslorna vid en barometer. De ger uttryck för hur jag upplever den miljö jag befinner mig i och jag kan inte direkt styra över mina känslor, lika lite som jag kan styra över vädret. Jag kan påverka andra faktorer som i sin tur påverkar mitt känsloliv. Något jag kan styra över är hur öppen jag väljer att vara.

Tron kan försätta berg

Ytterligare en nyckel till ett gott och effektivt ledarskap är trovärdighet. Det är inte troligt att jag kommer att tillåta någon att påverka mig i större utsträckning om jag inte tror på personen i fråga. En formula för trovärdighet kan se ut som följer. En människa är uppmärksam på det som sker inom henne och ger sig utrymme att reflektera över det hon upplever så att det landar i insikter. Hon omsätter sedan denna insikt i handling och är sedan vidare uppmärksam på de konsekvenser som hennes handlande får. Vilket gör möjlighet till ny reflektion och så vidare. En sådan människa tenderar att upplevas som mycket trovärdig.

Motsatsen skulle vara en synbart nervös person som svettas ymnigt nedför ett högrött ansikte och med darrande stämma förkunnar att han inte är det minsta osäker när det gäller att befinna sig i nya gruppkonstellationer. Denna människa tenderar vi att inte uppfatta som trovärdig då vi inte upplever en korrelation mellan det som sker därinne och agerandet utåt. I detta fall verkar heller inte personen ha gett sig någon tid att reflektera över sig själv.

Älska dig själv

Ämnet ledarskap är värt en egen bok, vilket det uppenbarligen finns gott om. Två faktorer till jag vill nämna här är acceptans och feedback. Om vi börjar med acceptans, så innefattar påverkan ett inslag av acceptans från den som låter sig påverkas. Det är med acceptans precis som med kärlek, får du inte tillräckligt så ge lite mer. Om du skall kunna ge en grundad mänsklig acceptans som upplevs som trovärdig behöver du först ha accepterat dig själv.

Härav en viktig del i att ledarskap innebär att först kunna leda sig själv och acceptera sig själv med sina styrkor, brister och sin mänsklighet. Hur länge sedan var det du senast gav dig själv en rejäl dos acceptans och kärlek?

Feedback är en gåva

Hjalmar Söderberg skrev i Doktor Glas 1905: "Man vill bli älskad, i brist därpå beundrad, i brist därpå fruktad, i brist därpå avskydd och föraktad." Man vill inviga människorna någon slags känsla. Själens ryser för tomrummet och vill kontakt till vad pris som helst."

Vår jakt på mänsklig bekräftelse pågår från dagen vi föds, tills vi ligger där på vår dödsbädd, i större eller mindre omfattning. Otaliga är de människor jag mött som i det dolda irrat omkring på sin arbetsplats och aldrig blivit mötta av den form av mänsklig bekräftelse som utvecklande feedback är. Det finns enkla verktyg för att ge effektiv feedback som träffar människan, bland annat att tala i jagform.

Moder Teresa talade vid ett tillfälle inför högt uppsatta människor inom näringslivet och hon avslutade sitt korta anförande med frågorna; känner ni era medarbetare? Bry ni er om era medarbetare? Sedan klev hon ner från podiet.

Denna öppna kurs är en upplevelse över fem intensiva dagar som syftar till att stärka din förmåga att kunna

se och hantera konflikter, kommunicera direkt och klart, ta och ge effektiv feedback samt urskilja olika faser i en grupps utveckling. Vidare att förstå behovet av olika ledarstilar och av reflektion. Slutligen syftar kursen till att öka din självinsikt och ditt självförtroende.

Den har använts under 20 års tid inom försvaret för att reformera deras synsätt på ledarskap. Under senare år har även näringsliv och andra organisationer visat stort intresse för kursen och den är idag en av de mest vedertagna ledarskaps- och medarbetarskapsutbildningarna även där. Fler än 25000 personer har sedan starten inspirerats, utvecklats och stärkts i sin roll som ledare genom UGL. Den riktar sig till människor på alla nivåer och i alla roller i en organisation.

UGL bygger på upplevelsebaserat lärande, vilket innebär att praktiska erfarenheter står i centrum för ditt lärande. Under en UGL ställs det alltså stora krav på att du deltar aktivt och har en vilja att utforska din nuvarande medarbetar- och ledarskapsförmåga. Detta gör att UGL på många sätt är tuffare än andra ledarskapsutbildningar och samtidigt mer utvecklande.

Under en UGL-kurs får du möjlighet att utforska många av de områden som beskrivits tidigare i denna artikel.

Att välja din UGL

Det finns en uppsjö av leverantörer i Sverige idag som erbjuder UGL. Det finns cirka 900 certifierade handledare i Försvarshögskolans officiella register, varav man uppskattar att mellan 100-200 är aktiva.

Tips på vad du bör titta på när du väljer din utbildning är att leverantören följer riktlinjerna för UGL, det vill säga att kursen leds av två certifierade handledare och att den genomförs i internatform under fem dagar. Vidare att storleken på gruppen är mellan åtta och tolv personer och att gruppen är sammansatt utifrån främlingskap, vilket innebär att man inte känner de andra deltagarna och inte bär på ryggsäckar från tidigare relationer med dem. Gruppen bör också vara sammansatt utifrån att olikheter berikar med en god mix av ålder, kön, bakgrund och organisationstillhörighet.

Markus Amanto

markus.amanto@altaleda.com

Markus Amanto är en internationell utvecklare av mänsklig potential. Han har arbetat med organisationer, ledare och individer i Asien, Europa och USA i över trettio års tid. Han är en mycket uppskattad utbildare, föreläsare och författare, inklusive hans onlinekurser med över 100 000 studenter. Markus är känd för sin kombination av rakhet, värme och humor när han delar med sig av sin kunskap, erfarenhet och visdom för att göra dig och världen ännu bättre. Du finner honom på markusamanto.se.