

The Art of True Leadership

Af Rolf Jackson, maj 2004

Argue your limitations, and sure enough they're yours!

— Richard Bach

Det sande lederskabs kunst er en ny måde at tænke om ledelse, som udspringer af den forståelse, at livet er meningsfuldt. At der findes en dybere mening bag livets strøm, og at der bag tilsyneladende tilfældigheder kan gemme sig en mening, som man ofte først får øje på langt senere. Denne tilsyneladende enkle betragtning har vidtrækkende konsekvenser og sætter fokus på betydningen af de motiver, vi har til vore handlinger. Denne artikel belyser betydningen af motivet for produktivitet og fokus i moderne virksomheder og viser vejen til en ny ledelsestænkning, som er bygget op om samspillet mellem kvaliteterne vilje, kærlighed og intelligens.

Intuition er nøglen til succes

Succesfulde ledere er i reglen meget intuitive og stoler på deres "fornemmelse" af, hvad man skal satse på. Men hvis man ser på den måde, man tænker og taler om ledelse, så fylder rationalitet, optimering og systematik langt mere end intuition. En vigtig årsag hertil er, at intuition er en vanskelig størrelse, fordi den er *irrationel*.

Fordi vi har svært ved at forstå denne dimension, bliver dens betydning ofte nedtonet i de organisatoriske beslutningsprocesser. Desværre leder prioriteringen af det rationelle over det intuitive ofte til en udvikling, hvor man som menneske føler sig klemmt og sidder tilbage med en følelse af, at noget vigtigt bliver trådt under fode.

Idéen om "Det sande Lederskabs kunst" er at skabe en ledelsestænkning, som integrerer det rationelle og det intuitive i en helhed og skaber en forståelse for, hvordan man kan arbejde systematisk med begge aspekter i relation til både kort- og langsigtede målsætninger.

Betydningen af visionær ledelse

Den rationelle indgang til virksomhedsledelse rummer en idé om, at livet følger logiske lovmæssigheder, som kan forstås og mestres. Det er blot et spørgsmål om at få en tilstrækkelig detaljeret forståelse af et system, for at vi kan kontrollere det. Konsekvensen er, at betragtninger om rationel nytteværdi og effektivitet styrer virksomhedens tænkning, hvilket betyder at mening og tro bliver sekundære.

I dette tankeunivers ser vi os selv som komponenter i en stor maskine snarere end som celler i en organisme. Det gør, at man nemt kommer til at lukke af for det, som gør livet helt og meningsfuldt. Kærlighed, skønhed og det, som ingen markedsværdi har, men derimod har en

værdi i sig selv, har en ringe, eller ingen, plads i dette univers. Heri ligger en grundlæggende årsag til stress, konflikter, nedslidning og andre problemer på arbejdspladserne.

Det centrale argument for at prioritere det rationelle og systematiske over det intuitive ligger i en forestilling om, at det leder til bedre resultater. Men denne måde at tænke på er mangelfuld og fejlagtig, fordi den største kilde til ineffektivitet ikke ligger i det, vi kan se, men i *det, vi ikke kan se*. Argumentet for denne type af "effektivitet", rummer således en besnærende, men essentielt set ukorrekt, logik. Denne logik overser nemlig betydningen af og kraften i at forfølge en vision. Mennesker, som har en vision og dermed handler på deres intuition, oplever nemlig langt større succes end de, som blot forfølger "succes". Dette er dokumenteret af forskere:

I 1960'erne spurgte en professor ved Harvard ca. 1500 elever, hvorfor de var på Harvard. 200 svarede, de havde en vision, de ville realisere. 1300 svarede, de ønskede succes. 20 år senere undersøgte han hvor mange, der var blevet dollar-millionærer. Det var 150 af dem. De 149 tilhørte gruppen, der havde en vision, kun én kom fra den store gruppe, der ønskede succes.

Når man lytter til sin intuition og forfølger sin mission i livet, da rammer man ofte ind i et behov, som endnu ikke er erkendt af markedet. Man har erkendt en helt ny mulighed, og når det lykkes at realisere den, bliver man markedsleder og opnår succes af en helt anden kaliber end, hvad der er muligt ved den rationelle optimering. Man realiserer helt nye muligheder, fordi man har sanset, hvor livets strøm bevæger sig hen. Kort sagt kan man sige, at den rationelle forståelse kan optimere de *synlige* faktorer, mens den intuitive forståelse kan erkende de *usynlige* faktorer og skabe en bevidsthed om, hvilken retning "livets flow" bevæger sig.

Faldgruberne i værdiledelse

Et fænomen man møder mange steder, er virksomheder som siger, at den menneskelige kapital er nøglen til succes. Men implicit i deres tænkning er ofte, at "*glade og velfungerende medarbejdere er mere produktive*". Det er sandt, men hvis motivet til at fokusere på mening og livsglæde er at få folk til at løbe hurtigere, så underminerer det virkningen heraf, fordi folk fornemmer den manipulation, der ligger bag. Det er nemlig blot den samme rationelle nyttetænkning i nye klæder. Hvis der kun er plads til værdier, tro og mening, så længe det kan betale sig, så er der reelt ikke plads til dem. Derfor oplever man også mange steder at værdiledelse og lignende initiativer ikke giver de forventede resultater. Hvis man virkelig ønsker at åbne op for en ny dynamik på arbejdspladsen, så kræver det et mod til at se sig selv og

hinanden i øjnene og erkende de reelle følelser og motiver, som styrer handlingerne.

Menneskers motiver rummer næsten altid en blanding af selvished og et ønske om, at være noget for andre. Problemet opstår, når man ikke ser den egennyttige del af ens motiv, og der opstår et gab imellem ens selvbillende og de faktiske realiteter. Det leder til en modsætning mellem det, man siger og det, man gør. Denne dobbelttydighed er som regel tydelig for andre og sår en begrundet tvivl om ens reelle motiver og dømmekraft. Det underminerer ens troværdighed og gennemslagskraft, hvilket nemt leder til konflikter, kortsigtede beslutninger og dårlige resultater.

Et par eksempler

Et par eksempler på de barrierer, man er oppe imod, kan kaste lys på problemet med at forholde sig til det intuitive og irrationelle. Det første eksempel var til et foredrag med en kendt erhvervspsykolog, som talte om engagement og motivation. Bagefter kunne der stilles spørgsmål.

Jeg fortalte om, at jeg arbejdede med at skabe samklang mellem tre grundkvaliteter: *Vilje, intelligens og kærlighed* (præsenteret i den rækkefølge). Til behovet for vilje (at vide, hvad man vil og have en vision) og intelligens (evnen til at agere kompetent) blev der nikket af alle mændene. Men da jeg nævnte kærlighed og behovet for samhørighed og mening, da skuttede mændene sig, mens kvinderne kiggede nysgerrigt op. Svaret fra foredragsholderen var, at *"kærlighed er da lidt klamt ikk'!, men vi kan da tale om omsorg og social ansvarlighed"*.

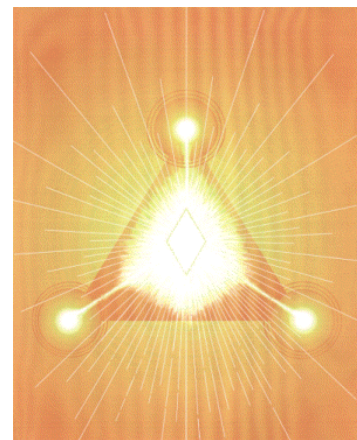
Svaret er sigende, fordi det reflekterer en bestemt tankegang. Det, som er vigtigst i et menneskes liv, må vi ikke tale om. Det er tabuiseret på arbejdspladsen. Heldigvis er der mange virksomheder, som efterhånden er ved at lave om på det, men det spørger stadig i baggrunden.

Jeg oplevede en anden gang en situation, hvor et medlem til et møde pludselig blev meget emotionel. Han blev triggert af noget, der blev sagt. Nogle i gruppen blev stærkt pikeret af det og sagde *"kan du ikke være lidt professionel?"*. Det var en meget interessant bemærkning, idet den afslørede, at vi sætter lighedstegn mellem at være professionel og så at undertrykke vores virkelige følelser.

Men vi henter vores motivation, engagement og energi fra vores følelser. Hvis kun visse typer af følelser er acceptable, så afskærer vi os selv fra vores inderste kerne af engagement i livet. Vi mister vores brændstof og evnen til at mærke os selv. *"Use it or loose it"* siger man. Det gælder også evnen til at føle sig selv. Erkendelse af

ens virkelige følelser er altid en frigørende og healende proces. Men hvis man i stedet for at se sig selv i øjnene kæmper for at holde sine sande følelser stangen, så resulterer det i, at man bliver stresset, nedkørt og frustreret.

Et vigtigt element i en ny ledelsestænkning er således at skabe rum for at være både professionel og sensitiv. Handlinger styres mere af følelser end af tanker, og sensitivitet er derfor en vigtig nøgle til at erkende og forstå sine dybere motiver. Det nytter selvfølgelig ikke, hvis det emotionelle tager overhånd, men erfaringer viser, at hvis man en gang imellem skaber rum for at forholde sig til og udtrykke de følelser, som faktisk er der, så fjerner det en masse problemer og forbedrer det psykiske arbejdsmiljø dramatisk.



Figur 1: Symbol på den kraft, som frigøres når vilje, kærlighed og intelligens spiller optimalt sammen.

At udøve magt med kærlighed

Medarbejdere ønsker generelt at være værdsatte og værdifulde. Ledere ønsker at skabe resultater, men det er typisk også vigtigt for dem at have gode relationer til medarbejderne. Alligevel finder mange det vanskeligt på én gang at være leder og samtidig bevare et tillidsfuldt og åbent forhold til sine medarbejdere. Kernen i dette problem ligger i modsætningen mellem kærlighed og magt. Magt har principielt at gøre med at sætte grænser, mens kærlighed har at gøre med at overvinde grænser og skabe forbundethed. Hvis man som leder på én gang skal kunne udøve magt og bevare gode relationer til sine medarbejdere ligger nøglen i at udøve magt med kærlighed.

Når man erkender dette bliver betydningen af motivet klart. Hvis ens grundlæggende motiv er styret af kærlighed til livet og til det at skabe i fællesskab, så bliver magten tempereret med medfølelse, og der bliver ikke skabt unødige barrierer mellem den, som udøver magt og de, som bliver påvirket heraf. Det er dog ikke nemt at finde denne balance, og det kræver stort personlig mod til altid at granske de dybere motiver bag ens handlinger. Den største udfordring heri er som regel at forstå, mestre

og forvandle følelseslivet og de personlige ønsker og begær.

Følelsernes magi

Følelser er magiske. De er en port indtil direkte erkendelse af, hvordan tingene hænger sammen – vores indre visdom. Den eneste grund til, at vi er afskåret fra denne visdom er, at vi er bange for at stille de rigtige spørgsmål. Vi er bange, fordi vi godt inderst inde kender svaret, og vi ønsker ikke at tage konsekvenserne heraf.

Enhver følelse og tanke har en specifik årsag. Vanskelige oplevelser, hvor vi ikke kunne mestre livet, har sat sig som knuder i vores følelseslegeme. Når som helst vi kommer i kontakt med noget, der minder herom, da kommer de gamle følelser i spil. Den tilsyneladende anledning til følelsen (f.eks. en kollega's kritik), rammer måske ind i længslen efter sin fars anerkendelse som barn. Denne længsel, som bunder i kærlighed, ligger som et program, der siger "*jeg er ikke værd at elske*". Det er ikke sandt, men programmet styrer alligevel ens adfærd.

Kritikken er blot en *anledning* til følelsen, ikke *årsagen*. Men den virkelige årsag ser først dagens lys den dag, vi oprigtigt spørger os selv "*hvorfor vækker denne kritik så stærke følelser*" og åbner hjertet for den smerte, som spørgsmålet rummer. Når vi holder op med at give andre skylden for vores oplevelser og erkender, at vi bærer årsagerne i os selv, da bliver enhver konflikt til en mulighed for at vokse. For bag den vanskelige følelse ligger altid frustreret kærlighed, længsel efter mening og et behov for at give til vores medmennesker. Det er menneskets inderste natur.

Universet er så elskværdigt hele tiden at minde os om de steder, hvor vi har glemt os selv. Men i stedet for at tage imod disse gaver, så skælder vi ofte ud på omgivelserne og føler os som ofre. Men det er blot en bekvem løgn, som fritager os for at se os selv i øjnene. Denne løgn fastholder os dog ofte i vanskelige livssituationer, lige indtil vi har fået nok. På et tidspunkt bliver man dog "mør" og er parat til at åbne hjertet for en dybere forståelse af sig selv. Man skal derfor ikke som sådan begræde mennesker, der er i vanskelige situationer. Oftest er det en lærerig proces, som de går styrket ud af. Det skal dog ikke ses som en begrundelse for ikke at hjælpe mennesker, der har det svært. Tværtimod. Men hvis denne hjælp kommer af skyldfølelse eller, at man har ondt af dem, så er den frugtesløs. Den eneste hjælp, der nogen sinde har hjulpet nogen, er hjælp givet med glæde og medfølelse. Den hjælper mennesker til at tage ansvar for deres eget liv i stedet for at læne sig op af andre.



Figur 2: Sandt lederskab udspringer af et engagement i livet og et universelt livssyn. Her er omsorgen for jordens liv indfanget af kunstneren Amnat Klanpracher.

Det Sande Lederskabs Kunst

Der er to store barrierer for, at en helt ny tænkning om ledelse for alvor kan slå igennem med alle de nye muligheder, det rummer. Disse barrierer er:

- Angst for at mærke sine virkelige følelser og kunne håndtere disse følelser i en arbejdssammenhæng.
- Manglende indsigt i, hvordan man skaber en balance mellem de intuitive og praktiske aspekter af ledelsesopgaven.

I mit arbejde med ledelse har jeg udviklet en ledelsesfilosofi, som adresserer begge problemstillinger. Den er et tilbud til ledere i virksomheder, der ønsker at bryde med destruktive mønstre og udforske mulighederne i en helt ny tilgang til ledelsesopgaven. Jeg kalder den "Det Sande Lederskabs Kunst". Det sande lederskabs grundforståelse er at mennesket styres af tre grundkræfter, som er:

- **Vilje** – det at vide, hvad man vil og kraften til at opnå det.
- **Kærlighed** – forbundethed med livets strøm og glæden ved at give.
- **Intelligens** – evnen til at tænke og forstå samt handle kompetent.

I alle situationer optræder disse tre aspekter på forskellig vis.

Hvis man eksempelvis skal træne i at lave en god præsentation, kan man overveje hvordan de tre aspekter udtrykker sig. Man vil da hurtigt erkende, at hvis en præsentation er *klar, nærværende og målrettet*, da har man alle tre energier repræsenteret. Klarhed er udtryk for intelligens, nærvær for kærlighed og målrettethed for vilje. Man kan lave en lignende analyse i relation til alle andre typer af opgaver og vil opleve et stort

kvalitetsløft ved altid at have denne treklange tilstede.

Et optimalt samspil

Fordi de tre energier er så grundlæggende, er det sande lederskabs kunst i alt sin enkelthed bygget op om at skabe et optimalt samspil mellem de tre. Det udtrykker sig f.eks. i at tilstræbe en samklang mellem *tanke*, *følelse* og *handling*.

Hvis man anskuer dette organisatorisk, kan man se på balancen mellem:

- **Proces** – hvordan arbejdet udføres, tilrettelægges og styres.
- **Relationer** – hvordan medarbejdere oplever hinanden, relaterer til organisationen og føler omkring deres involvering og bidrag.
- **Resultater** – opnåelse af målsætning, løse opgaver og imødegå udfordringer.

Sandt lederskab skaber et fokus, der i praksis muliggør en naturlig og dynamisk balance imellem de skabende processer, de menneskelige relationer og de organisatoriske resultater. Dette fokus udspringer af den fælles vision og det formål, den rummer. Et formål, som tænder medarbejderne på et følelsesmæssigt plan, fordi det betyder noget for dem som mennesker.

Evnen til at tænde denne gnist er en egenskab, der udspringer af selv at have mærket livet og loddet dets dybder. Det skaber en kvalitet af selvindsigt, perspektiv og medfølelse, der betyder, at ens relationer til andre mennesker præges af kærlighed og indsigt i menneskets dybere natur.

Tro kan flytte bjerge!

Hemmeligheden i det sande lederskabs kunst ligger i evnen til at skabe meningsfulde resultater. Ved at åbne sig for det, som opleves levende og nærværende, vil man orientere sig imod at vinde fremtidens markeder i stedet for at forsvare fortidens udtjente produkter. Oplevelsen af mening har at gøre med, at man gør noget, man "brænder for". Det betyder helt bogstaveligt, at man kontakter og bruger den "skabende ild", som mennesket rummer. Det er også dette som True Leadership International's logo (en trefoldig fakkel) symboliserer – at mennesket rummer en trefoldig ild, som består af *vilje*, *kærlighed* og *intelligens* – og at de tre forenes i det skabende arbejde.

Tro kan flytte bjerge! Det er der ikke ret mange andre ting, som kan. Hvis man har modet til at forfølge det sande lederskabs kunst, så kan man mobilisere denne kraft og kanalisere den ind i en fælles vision. Hvis man ser efter, kan man ane en tendens i denne retning hos mange virkelig succesfulde virksomheder. De har ubevidst gjort meget af det rigtige, men sjældent forstået

den fulde rækkevidde af de muligheder, det rummer. Med en klar formulering af principperne for det sande lederskabs kunst bliver mekanismerne nu tydeligere og mulighederne større.



Figur 3: True Leadership International's logo er en fakkel med tre flammer. Den symboliserer at mennesket rummer en indre ild af vilje, kærlighed og intelligens.

Nøglen er kærlighed

Et menneske, som mestrer det sande lederskabs kunst, er både visionært, praktisk og sensitivt. Det er et menneske, som har livserfaring, og hvor disse erfaringer er gennemtrængt af kærlighed til livet. Så bliver det en form for visdom.

Det sande lederskabs kunst er ikke noget nyt. Det er nogle meget gamle dyder, som blot formuleres på en måde, som passer til det moderne menneske. Det er enkelt, det er virkningsfuldt og det er, sidst men ikke mindst, dybt meningsfuldt. Nøglen er kærlighed til livet, mod til at se sig selv i øjnene og villigheden til at stå ved den erkendte sandhed til enhver tid.

Mange er kaldet, men få evner at gøre det i praksis. Måske du er én af dem. Under alle omstændigheder er det altid godt at huske på poeten Rumi's ord om kloge ord om kærligheden:

He who is in love, needs no proof.

If you're not in love, what good are all your proofs?

— Rumi



Rolf Jackson er underviser, foredragsholder og konsulent. Han har en baggrund som civilingeniør indenfor operationsanalyse og systemudvikling samt mere end 20 års erfaring med personlige udviklingsprocesser og indre vækst. Rolf har arbejdet med ledelsesudvikling siden 1995 og har udviklet et helt nyt fundament for moderne ledelse.

Læs mere på www.TrueLeadership.com