

A portrait of Lis Larsen, a woman with shoulder-length blonde hair, wearing a white collared shirt under a beige cardigan. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred office setting with a bookshelf and a framed picture.

Ledelse gennem relationer

Er du også optaget af ledelse gennem relationer og kulturens med- og modspil? Så lad os bruge et par dage på udvikling af dig og dit lederteam.

Jeg møder en del ledere og chefer, som af og til er på hårdt arbejde i de bløde værdier og små subtile samspil omkring opgaveløsningen etc. De små tegn, vi giver hinanden gennem opmærksomhed, lytning, mimik og intonation betyder rigtig meget for, om vi grundlæggende oplever den anden, som troværdig, hjælpsom, ærlig etc. Er vi usikre på hinanden er det svært at blive den bedste arbejdsudgave af sig selv omkring ledelse af ledere, medarbejdere, kultur og opgaver. Vi trigger noget hos hinanden, indimellem!

► **JO STØRRE SELVINDSIGT**, du har og jo mere, du kender dine egne mekanismer, når du bliver følelsesmæssigt påvirket – dets bedre står du i ledelse. Vi slæber alle rundt på små eller større udviklingstraumer, hvor vi ikke er blevet mødt og håndteret hensigtsmæssigt af de primære omsorgspersoner. De har sikkert gjort det så godt de kunne, men deres triggerer har måske stået i vejen for at se dine behov i en given situation og givet dig mulighed for modspil, omsorg og udvikling. Det kan så udspille sig subtilt i nuværende relationer og stå i vejen for både dig og andre.

► **TØR DU HAVE DIALOGEN MED DINE LEDENDE MEDARBEJDERE/ DINE MEDARBEJDERE OM, HVORDAN I PÅVIRKER HINANDEN**, så er I langt. Det kan

lyde alá, "når du skal give mig feedback på en opgave, så skal du helst ikke pakke det ind i en masse forklaringer" – det opleves, som om, du underkender mit intellekt, jeg bliver så irriteret. Når du vil kontrollere mig, så gør det enkelt og lige til og lad os kalde det, hvad det er – "du var ikke tilfreds med min opgave håndtering"! Ja, jeg bliver stødt og det må du tillade at, jeg lige bruger en halv dag på at komme mig over. Du taler gerne længe om dit fantastiske fritidsliv, og jeg under dig det, men hos mig kør det af H til, så vil du ikke nok nedtone den del. Dit humør er så svingende, at du sætter en hel afdeling på ekstra arbejde og det kan vi ikke ha' - hvordan kan du bedre få det under kontrol, og kan jeg hjælpe med noget her?

Det bliver oplevet, som "min chef/leder har ikke min ryg", "jeg kan ikke mærke ham/hende som menneske", "ingen ved, hvilket ben hun står på, når", "jeg er utryg" "Den adfærd er bare ikke ok!, min kollega styrer arbejdspladsen med sit humør og ingen tør gøre noget, slet ikke vores leder/chef", "Der er en kæmpe elefant i rummet" etc.

▶ **HAR I FOR NYLIG KIGGET PÅ DEN KULTUR**, som hersker qua jeres samspil eller måske hersker kulturen over jeres samspil – hvad betinger, hvad? Der findes næppe en perfekt kultur, men sol og skyggesider, hvor særlige antagelser er fremherskende – som de vigtigste og andre antagelser nedtonet. Det kan være svært at fange ind, men det mærkes især af de nye i teamet/afdelingen – hvor man som regel fanger alt det, som ikke siges, men der alligevel er en forventning om at man siger, gør - ikke siger, ikke gør. Det kan være at særlige kompetencer giver særlige beføjelser/magt. De ældste i gårde har altid ret, humor/sarkasme er blevet en måde at omgå det svære på. At omsorg kommer først og næsten står i vejen for at løse arbejdsopgaverne. Der kan være udtalte eller evigtalte

forståelser af ledelsen, medarbejderne eller samarbejdspartnere, som er blevet til evigtgyldige sandheder og en måde at holde andre forståelser eller svære følelser væk på.

▶ **HAR DU OVERSKUD TIL AT MENTALISERE, KIGGE PÅ DIG SELV, OG IKKE BLOT TOLKE PÅ DINE LEDENDE MEDARBEJDER/MEDARBEJDER**, så er du godt kørende. Vi har en mængde forsvar, der hjælper os til at komme væk fra ubehagelige situationer, hvor følelser fremkalder angst. Det kan være du slipper kontakt, giver dig til at tænke på konsekvenser, intellektualiserer, bortforklarer, slår dig selv i hovedet med selvkritiske tanker, genspiller gamle hændelser, lukker ned – alt sammen for at slippe for at være i kontakt med dig selv og

andre, når ubehagelige følelser opstår. Du kan måske også have en tendens til at finde fejl og mangler hos andre og helt glemme at se dit relationelle spil ind i den sammenhæng? Den gode nyhed er at du kan gå på opdagelse og finde ud af, hvorfor det er så svært at møde egen vrede, ked af det hed, afmagt, jalousi eller hvad det måtte være og blive bedre til at forstå og være med følelser og reagerer mere hensigtsmæssigt i situationen endda blive i kontakten med den og de personer, du skal arbejde sammen med.

► **MÅSKE DU HAR SÆRLIGE VÆRDIER,** som af og til kan bringe dig ud af balance, når du udfordres på dem. Tit er der særlige episoder og følelser knyttet op på, hvorfor nogle værdier er blevet centrale for os – de kan undersøges grundigere og du kan blive mere bevidst om HVORFOR´ET og ikke mindst finde en smidighed omkring dine værdier – så du kan møde dem med forståelse og ikke lade dem blive rigide leveregler, men gode træde-stene i livet.



JA du kan træne din opmærksomhed og selvindsigt, således du opdager, når dit forsvar blokerer for din mentalisering.

Der er meget godt at hente i udvikling af det personlige lederskab både i de neuropsykologiske, psykodynamiske og nyere kognitive tilgange. Dine egne tilknytningsmønstre kan både spænde ben og understøtte dig i ledelse. Kulturen er en vigtig med- og modspiller, som altid skal inddrages.