

4.1 Selvledelse

Af Michael Jensen, direktør Colea Consult
mj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold

1. Introduktion
2. Selvledelsens 7 personlige strategier
3. Målsætning
4. Fokuseret viljestyrke
5. Selvmotivering
6. Emotionel selvkontrol
7. Miljøtilpasning
8. Adfærdsadaptation
9. Slib saven
10. Mere viden
11. Om forfatteren

I. Introduktion

En nutidig omskrivning af et gammelt citat kunne lyde

*"For at lede et samfund, skal du kunne lede en organisation.
For at lede en organisation, skal du kunne lede din familie.
For at lede din familie, skal du kunne lede dig selv."*

Frit efter Konfutse (551 – 479 f. kr.)

Det hele begynder altså med os selv, og det hele afhænger af, hvor dygtige vi er til at lede os selv, og dette understreges også af en af de største bestsellere blandt ledelseslitteraturen, gennem de sidste 20 år, er en bog om selvledelse. Jeg tænker i denne forbindelse på Stephen R. Covey's "7 Gode Vaner".

Da jeg for mange år selv begyndte at arbejde med og læse om ledelse, var det en af de første bøger jeg stødte på, og det tog mig intet mindre end 1 ½ år, metodisk at arbejde mig igennem bogens mange øvelser. Hvert et sekund var givet godt ud, og høster jeg den dag i dag, mange år efter, frugterne af.

Derfor ville intet have faldet mig lettere end at skrive en artikel som var en parafrasering af denne klassiker i ledelseslitteraturen, og netop derfor er det ikke det jeg gør i denne artikel.

Artiklen som inspireret af et koncept udviklet af persolog© GmbH som her hjemme udbydes af persolog© Danmark, vil i stedet, sætte fokus på syv strategier som gode selvledere følger.

På vores kurser, bliver deltagerne testet så de ved præcist, hvor de ligger og hvad de skal arbejde med, hvis de ønsker at forbedre sig inden for et af områderne, her vil jeg bede dig vurdere dig selv på de parametre, der bliver listet op og så skal jeg nok under vejs, inden for hver strategi pege på, hvordan du kan udvikle dig, hvis behovet og lysten er der.

I artiklen giver jeg først en kort samlet introduktion til de syv strategier, og derefter behandler jeg dem en for en.

2. Selvledelsens 7 personlige strategier

Der er forskellige skoler inden for selvledelse og der opereres med et forskelligt antal dimensioner, dog er der, så vidt jeg kan se, tale om et overlap uanset, hvor mange dimensioner de forskellige skoler taler om, og uanset, hvor mange dimensioner, kategorier eller strategier den deles op i – heldigvis tænker jeg! For det er en understregning af, at der er en vis enighed og fælles forståelse om, hvad selvledelse egentlig handler om.

Den "skole" jeg tilhører opererer altså med 7 personlige strategier, inden for hvilke, vi kan udvikle os til stadig højere grad af selvledelse.

Allerede inden jeg går i gang vil jeg pointere at selvledelse er noget andet og mere end ren og skær personlig effektivitet – jeg ynder at udtrykke det på den måde, at personlig effektivitet kun er et hjørne af selvledelse, og, at den gode selvleder kan mere end blot at være effektiv.

Her kommer de syv strategier der kan tales om og udvikles:

1. Målsætning

Handler om hvor gode vi er til at arbejde med mål, men også om, at vi reflekterer over værdien af de mål vi arbejder efter og sikrer en vis balance

2. Fokuseret viljestyrke

Handler, som overskriften antyder om, hvor fokuserede vi er i hverdagen, og her er en klar relation til visse elementer af effektivitet

3. Selvmotivering

Handler om, hvor gode vi er til selv at finde vores drivere eller om vi er afhængige af motivation ude fra

4. *Emotionel selvkontrol*
Handler om hvor gode vi er til at afpasse vores følelsesudbrud, og om hvor bevidste vi er om både, hvordan omgivelserne påvirker os, og om, hvordan vi påvirker dem
5. *Miljøtilpasning*
Handler om, hvor gode vi er til at påvirke, skabe og ændre de betingelser og rammer vi arbejder under
6. *Adfærdsadaptation*
Handler om, hvor gode vi er til at tilpasse os de krav omgivelserne og den øjeblikkelige situation kræver af os, og også om, hvor gode vi er til selv at påvirker vores omgivelser, på en positiv og inspirerende måde
7. *Slib saven*
Handler om, hvor gode vi er til stadig at hold os skarpe og udvikle os, samtidig med at vi performer i hverdagen

I det følgende gennemgår jeg hver af de 7 strategier en for en, både med hensyn til, hvad den enkelte strategi indeholder og jeg giver også, for hver af dem et par bud på, hvordan vi kan arbejde med at udvikle os inden for det givne område.

3. Målsætning

Målsætning er et af de områder, der traditionelt ligger som noget af det første når vi taler om personlig effektivitet, så her er der naturligvis et vis overlap.

Dog vil jeg påstå, at når vi taler selvledelse, så er der den, ikke ubetydelige forskel, at den gode selvleder i højere grad end ham, der bare er effektiv, skelner mellem *værdien* af og *balancen* mellem de mål han arbejder med.

Den gode selvleder, arbejder til stadighed med mål, og har en god forståelse, for, hvad, der kendetegner et godt mål, dvs. at det er:

1. Specifikt
2. Målbart
3. Ambitiøst
4. Relevant
5. Tidsbestemt
6. Værdifuldt

Kendere vil straks se at der er tale om den gode gamle SMART model, med en enkelt tilføjelse; *værdifuldt*. Med denne sjette dimension vil jeg gerne pege på, at selvledelse også har en etisk eller moralsk dimension, altså, at selvledelse også handler om at være bevidst om, at noget er bedre at gøre end noget andet – noget af alt det vi ønsker at gøre er mere værdifuldt eller betydningsfuldt end andre ting.

Helt tilbage til *Søren Kierkegaard* (1813 – 1855) var det præcist denne bevidsthed og dette valg der adskilte æstetikerne fra etikeren.

Hos Kierkegaard er forskellen på æstetikerne og etikeren, at den første forfølger enhver mulighed og ethvert ønske, behov eller begær, der måtte opstå, mens etikeren indser, at noget af alt det vi gerne vil er mere værdifuldt at forfølge end andet, og dernæst evner at handle derefter.

Dernæst evner den gode selvleder også at afbalancere sine mål mod hinanden således, at alle aspekter af livet tilgodeses og ikke blot f.eks. arbejdslivet, eller vennerne i fodboldklubben.

Det betyder også, at den gode selvleder bringer bæredygtighed ind i sit liv – balancen sikrer nemlig, gennem de (balancerede) mål vi forfølger, at vi både tilgodeser det langsigtede og det kortsigtede perspektiv.

Samtidig er det kendetegnende for gode selvledere, at de evner at få deres mål til at afspejle eller ligge i forlængelse af deres indre motiver, interesser og det de finder det værdifuldt at stræbe efter. At de så også formår at sætte dette i relation til de mål, den organisation de arbejder i har, understreger blot deres evne til at integrere egne og andres interesser og få dem til at gå op i en højere enhed.

Ønsker du at styrke denne strategi så kan jeg anbefale, at du bliver afklaret om, hvad det virkelig er, der motiverer dig mest, at du samtidig overvejer, hvad det virkelig betyder noget for dig, også i moralsk forstand. Udarbejd evt. en prioriteret list over de fem værdier du finder vigtigst – og vær opmærksom på, at dette er en øvelse, der kræver lange overvejelser og ikke er noget, der kan afsluttes på en eftermiddag.

Desuden anbefaler jeg, at du gør dig nogle overvejelser gående på hvilke mål der i lyset af disse ting er værd at stræbe efter, og at du dernæst opstiller 3 – 5 mål der lever op til de seks punkter jeg listede op oven for.

4. Fokuseret viljestyrke

Ikke alle mål, vi har, kan nås med det samme og uden besvær.

Ofte kræver det en fokuseret indsats og viljestyrke at opnå det, vi virkelig ønsker eller blot "skal gøre".

Viljestyrke er f.eks. nødvendig, når forskellige former for modstand og forhindringer, skal overvindes på vej mod målet. Nogle af disse kommer indefra i form af gamle vaner, magelighed, usikkerhed osv. mens andre kommer udefra.

Både egne og omgivelsernes forventninger til de ønskede mål kan medføre, at der opstår vanskeligheder på vejen.

Hvis vores mål, for eksempel ikke svarer til vores behov og motiver, vi er tvunget til at nå målene under indflydelse af indre modstand.

Mange mennesker har i sig et stærke og et svagere selv. Det stærkere selv repræsenterer vores ypperste værdier og alt det vi gerne ville udfolde og være, hvis vi havde drivet og den fornødne energi. Det svagere selv repræsenterer den dovne og mere umoralske udgave af os, den udgave som gerne springer over, hvor gærdet er lavest. Gode selvledere formår at holde fast i det stærke selv og lade det styre slagets gang.

Faren er imidlertid, at vi kan komme til at koncentrere os stærkt på vores svagere selv eller andre barrierer som dårlig motivation og mangel på energi, hvilket i værste tilfælde kan medføre, at vi opgiver at forfølge vores mål eller endda opgiver målet helt.

Det vil også sige, at vi for at styrke vores evne til selvledelse, til stadighed må arbejde med at styrke vores evne til at holde fokus og bevare et højt energiniveau.

Nogle kalder denne egenskab for *proaktivitet*, og det handler på sin vis om både at evne at økonomisere med sin energi og samtidig at sikre at den bruges, der hvor den kan gøre en forskel.

For den, der ønsker at øve denne strategi, kan visualisering på målet og gevinsten ved at nå det være en hjælp.

Desuden kan denne strategi løbende udvikles ved at fokusere dine evner inden for din *indflydelsessfære*, dvs. ved at fokusere på de aktiviteter og problemer du selv kan påvirke direkte med dine valg og handlinger og så bruge så lidt tid på alt andet som muligt.

5. Selvmotivering

Selvmotivering handler om at opnå en dyb selverkendelse omkring, hvad det er der motiverer os og hvilke drivere, der får os til at handle.

Samtidig handler selvmotivering om at kunne føre en indre dialog, der holder fokus på disse elementer således, at vi bevarer og evt. øger vores motivation, frem for at miste den.

Selvmotivering handler også om at tilegne sig teknikker, der kan reetablere et højt motivationsniveau, hvis dette skulle risikere at forsvinde.

Nogle bliver f.eks. motiveret af at blive stillet over for "umulige" opgaver, mens andre bliver motiveret af at opnå succes, mens helt andre bliver motiveret af at opnå anerkendelse fra andre mennesker.

Prøv at lave en liste over 10 ting, der motiverer dig mest i dit arbejde og du vil sikkert blive klar over noget som du kun anede før. Samtidig giver dette dig en klar fornemmelse af, hvad du skal arbejde med for at blive bedre til at flytte dig selv i den retning du ønsker.

Når du laver din liste vil jeg anbefale, at du deler dem op i *indre motivationsfaktorer* og *ydre motivationsfaktorer*.

Indre motivationsfaktorer handler om den indre anerkendelse du føler, mens de ydre motivationsfaktorer henviser til belønning, der kommer udefra, som f.eks. ros fra chefen.

Nogle mennesker har mere brug for indre, mens andre har mere brug for ydre incitament for at blive motiveret, og det er vigtigt for os at vide, hvor vores helt egne incitament stammer fra.

6. Emotionel selvkontrol

Emotioner er næsten det samme som følelser og mange af vores emotioner transformeres ofte til følelser, men det er vigtigt at forstå at mens følelsen er en indre tilstand, en fornemmelse, så er emotionen den reaktion, der opstår på et givet input.

F.eks. er råbet når du bliver forskrækket den umiddelbare reaktion eller emotion, mens frygten der ledsager den er den følelsesmæssige reaktion.

På samme måde kan følelsen af at blive forurettet, og den deraf opståede vrede, komme til udtryk i form af et voldsomt følelsesudbrud (emotionen), som hvis vi havde ventet et par minutter eller måske bare sekunder, kunne have fået et mildere udtryk – det er den evne personer, som praktiserer emotionel selvkontrol har.

Når vi lærer at afbalancere vores udbrud, så stiger vores evne til at påvirke andre mennesker i positiv retning og samtidig er vi også i stand til at handle mere velovervejet.

Det her handler ikke om at vi skal ende med at blive følelsesmæssigt afstumpede, slet ikke, det handler snarere om at vi skal styre den måde vores følelser kommer til udtryk på.

Om vi er mere eller mindre emotionelt styrede handler om flere ting, og er bl.a. styret af subtile mekanismer, vi langt hen ad vejen ikke er herre over. I løbet af vores opvækst er vi blevet præget af dem vi har været i kontakt med i retning af forskellige adfærdsmønstre, og vi kan f.eks. i perioder af vores liv opleve mere eller mindre overskud. Endelig er vi genetisk disponeret for at have mere eller mindre temperament.

Det jeg siger her er ikke at vi bare må acceptere tingenes tilstand: Der er rige muligheder for at arbejde med opnåelse af øget emotionel selvkontrol, hvis vi ønsker det.

Bl.a. Daniel Goleman har i flere af sine bøger om emotionel intelligens, påvist at denne egenskab er af større værdi end matematisk intelligens, når vi taler om karaktertræk, der kendetegner gode ledere.

Dette betyder, at vi kan hente rigtig meget ved at arbejde med os selv inden for dette område, hvis vi mener at have noget at hente dér.

Hvis vi ønsker at udvikle vores emotionelle intelligens, så starter det hele med at lære at blive bevidst om vores følelsesmæssige udbrud, dernæst om at reflektere, hvad der i en given situation, ville være en mere tilpas reaktion, dette er en kognitiv tilgang som har vist sig at være meget effektiv. Lad mig skitsere den lidt mere udførligt nedenfor.

Den bedste måde at udvikle sig på, sker ved, hver dag, at vælge en eller to situationer ud om dagen, og sige

1. Hvad skete der i situationen?
2. Hvordan var min umiddelbare emotionelle reaktion?
3. Hvad tænkte og følte jeg i selve situationen?
4. Hvordan tænker jeg om situationen nu?
5. Hvad ville have været en mere afbalanceret emotionel reaktion i situationen?

Denne metode vil gradvist øge din emotionelle bevidsthed og vil føre til, at dine emotionelle reaktioner bliver mere og mere kontrollerede og afdæmpede.

7. Miljøtilpasning

Miljøtilpasning er et lidt underligt ord at bruge synes jeg selv, men ikke desto mindre er det det mest passende jeg har kunnet finde og skal ses i modsætning til næste afsnit, der handler om adfærdsadaptation, altså individets afpasning af sin adfærd efter omgivelserne.

Her handler det om at gode selvledere evner at skabe forandringer i de ting, der er omkring dem således at de styrker og understøtter og evt. bare ikke modvirker personens mål og udfoldelse.

Oven for i afsnittet "fokuseret viljestyrke" var jeg inde på at dette handlede om et stykke hen ad vejen at affinde sig med tingenes tilstand og så påvirke, det, der kunne påvirkes, og det er præcist det jeg med denne overskrift ønsker at sige i dette afsnit; altså at gode selvledere i den grad evner at tilpasse det af deres miljø, som kan tilpasses.

Her taler vi om flere typer af miljøer:

1. Det fysiske
2. Det sociale
3. Det mentale

Det fysiske miljø kan være alt fra skrivebordsindstilling, orden, lysindfald, kontorindretning over til temperaturen på f.eks. kontoret. Gode selvledere er bevidst om hvilke fysiske betingelser de arbejder bedst under og indretter deres arbejdsplads efter det. Derfor når de mere end andre, samtidig med, at de har økonomiseret med deres energi.

Det sociale miljø handler om ting som udvikling og vedligeholdelse af netværk, men også om nøje udvælgelse af hvilke personer de omgiver sig med, f.eks. har gode selvledere en evne til omgås andre positive mennesker og derved undgå den gift som negative mennesker spreder. De spreder deres sociale aktiviteter men styrer dem også så de bliver en styrkelse af deres beskæftigelse og ikke en hæmsko eller spændetrøje.

Det mentale miljø handler om at tilpasse omgivelserne så de understøtter en maksimal intellektuel udfoldelse. Det handler til dels om hvad vi tager ind, dvs. læser i løbet af dagen, men det handler også om at sikre, at vi er velkørende over dagen, og handler derfor også om at få nok nattesøvn og en ordentlig kost, så vi på denne måde understøtter vores mentale formåen.

Dybest set handler det om at gode selvledere mht. deres omgivelser eller miljø evner at stille følgende spørgsmål:

- Hvordan kan jeg designe miljøet?
- Hvordan kan jeg organisere det?
- Hvordan kan jeg øve indflydelse og påvirke det?
- Hvordan og hvad kan jeg kontrollere?

8. Adfærdsadaption

I sidste afsnit så vi, hvordan gode selvledere påvirker deres omgivelser, men det er sådan at gode selvledere faktisk også er gode tilpassere.

Vi kan nemlig lige så godt indse, at når der ikke er noget vi kan ændre ved de omstændigheder vi er sat i, så kan vi lige så godt lære at navigere bedst muligt inden for de rammer, der nu engang er givet – jo før jo bedre.

Alt for mange mennesker spilder en masse energi på at bekymre eller brokke sig over ting de alligevel ikke kan gøre noget ved og i de værste tilfælde spilder de endnu mere energi, fordi de tror at bare de bliver ved med at brokke sig, så ændrer tingene sig på et tidspunkt.

Det betyder at de både bruger en masse tid og energi, de kunne have brugt andre steder, og derfor i virkeligheden spænder ben for dem selv.

Helt tilbage fra Darwin kender vi udtrykket

Survival of the fittest

Darwin. *Arternes Oprindelse*

Dette citat bliver ofte oversat forkert til "den stærkeste overlever", men det betyder i virkeligheden at "den mest tilpasningsdygtige overlever".

Og derfor er gode selvledere også gode til at afstemme deres adfærd efter, hvad der virker bedst i forhold til de omstændigheder og omgivelser de befinder sig i til et givet tidspunkt.

Dvs. at de også er fleksible, mht. udskiftning eller variation af deres vaner og at de er meget opmærksomme og empatiske i forhold til de følelser og stemninger der er og opstår omkring dem.

Nogle vil sige, at gode selvledere på denne måde er gode manipulatorer, og det ser jeg under ingen omstændigheder som en dårlig egenskab, *så længe vi ikke går på kompromis med os selv og vores værdier.*

9. Slib saven

Den sidste strategi handler dybest set om, at gode selvledere er gode til at levere i nuet og også til at sikre, at de kan levere om et eller ti år også.

Det betyder, at gode selvledere vedligeholder og udvikler deres personlighed, krop, evner og mentalt/åndelige niveau.

De spiser sundt og får den nødvendige søvn om natten, så de er klare til at levere om dagen

De sørger for at holde sig i god fysiske form både, hvad kost og motion angår, for de ved at dette har stor indflydelse på vores intellektuelle evner og udholdenhed.

De sørger for at udvikle og vedligeholde deres sociale kontakter.

De sørger for at holde sig mentalt skarpe og for at dygtiggøre sig inden for deres felt løbende, ud fra den bevidsthed at kan vi i år kun det samme som vi kunne sidste år er vi blevet 20 % dårligere end de andre.

De sørger for at også deres åndelige niveau holdes ved lige og udvikles, ved bl.a. at være i stadig refleksion over deres værdier og også ved at holde sig informeret om store rørelser i samfundet og ved at læse nogle af de store værker som historien har budt på.

10. Afrunding

Jeg håber med denne artikel at kunne inspirere til at flere sætter fokus på selvledelse som disciplin.

Jeg er overbevist om at området, selvom det får stadig mere fokus har utrolig meget at byde på for de af os, der ønsker at udvikle sig til nye niveauer, og ønsker held og lykke med dit arbejde med at udvikle din egen selvledelse.

11. Mere viden

www.persolog.dk

www.colea.dk

<https://da.wikipedia.org/wiki/Selvledelse>

12. Om Forfatteren

Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.