

Hvad er det vi leder efter?

Af Palle Grzona, cand. psych.

Om at fokusere på styrker frem for svagheder i lederudvikling

Fra mangel-fokusering til mål-fokusering.

Lederudvikling i dag rummer mange elementer af personlig udvikling. Både oppefra og nedefra oplever erfarne som unge ledere, at der stilles store krav til deres evne til at indgå i samspil med andre mennesker og skabe spændende, afvekslende og udviklende rammer for arbejde og karriere.

Det har vi som individer forskellige forudsætninger for og lyst til at indgå i. Jeg har i mit arbejde med ledere erfaret, at den måde vi går til personlig udvikling på, er præget af vores egen kulturelle og filosofiske baggrund. Specielt er det et fremtrædende træk i vores kultur, at vi fokuserer på dét, vi ikke er gode til.

Jeg vil i denne artikel argumentere for værdien af at lede efter styrker at bygge på i udviklingsarbejde. Men først vil jeg vove et øje med en mulig forklaring på, hvorfor det kan være vanskeligt i netop vores kultur.

Den kulturelle fortælling som barriere

Kultur er et begreb med mange facetter, og ét af dem er de historier, vi fortæller. Noget af det som på godt og ondt gør historier vigtige i vores liv er, at de er med til at definere vores handlerum. Vi har i den kristne kulturkreds nogle tankevækkende historier med os. Tag for eksempel historien om, hvordan alting begyndte.

Da Gud havde skabt jorden, skabte han menneskene og installerede de første to af slagsen i Paradisets Have. Der var alt, hvad de havde brug for, og der var kun én ting, de skulle holde sig fra: frugterne på Kundskabens Træ. Det gik som bekendt sådan, at Eva lod sig friste til at friste Adam til at bryde forbuddet og smage den forbudte frugt. Smagen bekom dem, men resultatet af at smage kom som en overraskelse, for virkningen af frugten var erkendelsen. De så pludselig, at de var forskellige, og de blev sig deres sårbarhed bevidst. Et andet mere dramatisk resultat af at smage blev udvisningen fra Paradis, for Gud tog konsekvensen af sit forbud og lyste dem i band.

Det betyder historiemæssigt, at vi fra vores tidligste fortællinger får knyttet den menneskelige nysgerrighed og trang til opdagelse sammen med syndefaldet, og da der ikke gives tilgivelse for denne grundsynd kan vi aldrig gøre det godt nok.

En anden version af fortællingen

Lad os prøve at fortælle historien igen med et lidt andet scenario. I denne udgave af historien om Paradisets Have har Adam og Eva fået det samme forbud, og de har accepteret. Men nysgerrigheden vokser, og slangen fornemmer det og ægger Eva til at smage frugten. Eva tøver og vælger at gå til Adam og fortælle ham om sin nysgerrighed og sin lyst til at bryde forbuddet. Vi ved fra historien, at Adam

var en lidt forsigtig mand, men han bliver fascineret af tanken, og de snakker frem og tilbage om sagen en tid. Da de har svært ved at overskue konsekvenserne, vælger de at bede Gud om et møde, hvor de kan præsentere deres problem. Gud reagerer umiddelbart vredt, men fornemmer med sin guddommelige indsigt, at der er mere vundet ved at gå med end ved at stå fast på forbuddet og risikere ulydighed. Så Gud accepterer på betingelse af at være coach for Adam og Eva på deres vej ind i erkendelsen. Gud spørger til deres erkendelsesønske, og hvordan de forestiller sig at tackle den nye situation, de kommer til at stå i. Undervejs i forberedelsen giver Gud dem nogle tips ud fra sin guddommelige viden og spørger ind til, hvad de tænker om de ting de hører. Og da dagen oprinder, hvor Adam og Eva skal smage frugten, er det Gud som vælger den bedste frugt på Kundskabens Træ, og det er Gud som skærer frugten i bidder som Adam og Eva får i en takt som svarer til deres gryende erkendelse. Således forberedt flytter Adam og Eva senere ud af Paradisets Have og befolker verden under fortsat coaching fra Gud.

Fortællingen gør en forskel

Forskellen på de to fortællinger er, at den første efterlader os med et tankemønster, der grundlæggende definerer, at vi ikke kan gøre det godt nok. Den alternative version efterlader os med oplevelsen af, at vi kan gå til en opgave og føle at vi kan klare den, at vi har forudsætningerne eller styrken til at ændre.

Efter min opfattelse er én af de store nutidige ledelsesmæssige udfordringer at skabe oplevelsen af at magte. Eller sagt på en anden måde, at vi skal skabe den modsatte følelse af fejlbarlighed og ændre jagtens fokus fra at være på personlige svagheder til at være på styrker og kompetencer hos den enkelte medarbejder og kollega.

En metode der gør en forskel

En måde at gøre det på er at anvende Det Anerkendende Interview. Grundtanken er her, at vi med vore spørgsmål bevidst retter fokus mod de styrker og kompetencer medarbejderne har i forhold til opgaveløsning, og hvordan disse kan anvendes i forhold til det aktuelle problem.

Jeg vil beskrive en metode til brug i planlægning som ligger i tråd med tænkningen i anerkendende interview. Overordnet set går metoden ud på at vende forløbet, så man starter med at fokusere på målet og bevæger sig baglæns i beskrivelserne af de nødvendige handlinger. I vores kultur har vi en tendens til at stirre os blinde på eller i hvert fald fokusere meget på de forhindringer, som står i vejen for at vi kan nå målet. Så når vi skal i gang med at løse opgaven, går vi hen til den første forhindring og forholder os til og forhåbentlig løser den. Så videre til den næste. Hvilket betyder, at vores udsyn kun er frem til den næste forhindring. Og er der nok af dem, kan det tage lysten fra selv den bedste.

I stedet prøver vi nu at anvende den teknik, som hækkeløbere anvender. Den grundlæggende mentale træning for en hækkeløber er at holde fokus på målstregen helt fra start. Hækkene er blot noget, man skal over med mindst mulig margen på vejen. Det træner man ved at placere en mønt ovenpå hver hæk og finde den skridtlængde og det afsæt som skal til, for at løberen stryger mønten af men hækken står. Alfa og omega er at holde fokus på målet.

Lederen som mentaltræner

Hække på en løbebane er ikke så høje, så de er relativt nemme at se hen over. Når vi står med et kompliceret projekt, kan hækkene godt synes af en størrelse og gørelse så man ikke lige ser hen over dem. Den mentale træning er her, at vi starter med at spørge personen, hvordan hendes verden ser ud, når målet er nået. I denne fase bruger vi kun nutid i vores tale, for "vi står der nu".

Når personen har beskrevet situationen ved målet og vi har spurgt ind til detaljer for at sikre os, at personen føler sig sikker på billedet inde i hovedet, begynder vi at bevæge os baglæns skridt for skridt. "Hvad var det sidste du gjorde lige før du nåede målet?". Når dét er detaljeret beskrevet tager vi det næste skridt baglæns: "Hvad var det du gjorde før dét, du lige har beskrevet?", "Hvordan nåede du der til?". På denne måde bevæger vi os sammen skridt for skridt baglæns i forløbet mod målet, så vi ender med at stå ved startlinien, altså ved her og nu. Når vi er nået dertil, har personen udarbejdet en handleplan for hele forløbet frem til målet. Og vigtigst af alt: personen sidder med en oplevelse af at lykkes og en tro på at kunne.

Det afgørende i denne metode er at være konsekvent i sin brug af sproget. Hele vejen igennem beskrivelsen af vejen til målet anvender man aktiv og bagudskuende sprogbrug, det vil sige kun datid. For den tankemæssige konstruktion man arbejder på at skabe er, at personen beskriver i detaljer, hvad hun har gjort for at nå målet. Det vil sige, at vi konsekvent omtaler alle hændelser som noget, der er lykkedes.

ons 5. nov 2003