

# Ledere med højt Selvværd skaber motiverede og engagerede medarbejdere

Desværre er en leder med lavt selvværd ikke noget særsyn i en dansk virksomhed, offentlig eller privat, snarere tværtimod.

Af psykoterapeut Villy Eenberg,  
adm. direktør, Outfitter Kompagniet A/S



Psykoterapeut Villy Eenberg,  
adm. direktør, Outfitter Kompagniet A/S

Det passer ikke – tænker du måske – ledere har da masser af selvtillid. Helt korrekt. Ledere har oftest masser af selvtillid, erhvervet på handelshøjskolerne og MBA-uddannelserne, hvor undervisningen er målrettet mod resultatfokuseret læring.

Kursusvirksomheden Outfitter Kompagniet A/S er en af de virksomheder, der har succes med at træne ledere og medarbejdere, så de får en større bevidsthed om deres eget selvværd og selvforståelse.

### Selvværdsbaseret ledelse er vejen til sikker bundlinjefekt!

Det, der for blot et par år siden lød som en gang langhåret og tidskrævende føleri, er blevet virkelighed i lederudvikling anno 2010.

En leder skal både kunne lede fagligheden og følsomheden, idet fag-

ligheden bæres i selvtilliden, imens følsomheden bæres i selvværdet. Lederen skal beherske balancen mellem at have selvtillid og leve i selvværd.

Den uddannelsesmæssige og faglige udvikling, som stort set alle ledere har gennemgået, har betydet, at mange har udviklet en meget skæv balance mellem selvtillid og selvværd. Meget høj selvtillid og relativt lavt selvværd. Identiteten ligger primært i selvtilliden. For at genoprette denne balance vælger ansvarlige ledere at træne og fokusere på opbyggelse af selvværdet – altså de emotionelle kompetencer.

Det er vigtigt, at læseren bemærker, at ordet "læring" er erstattet af "træning". Heri ligger hele forskellen. Lederen kan ikke læse sig til disse kompetencer, og derfor er det vigtigt, at lederen er bevidst om, hvad problematikken handler om.

Outfitter Kompagniet gennemfører de fleste kurser i "Bade-hytten", en gammel bjælkehytte langt ude i skoven på Nordstevns, 60 km. fra København. Hytten ejes af Gjorslev Gods og er oprindeligt opført i starten af 1900 af daværende godsejer Scavenius. Hytten blev brugt som badehytte frem til 1998, hvor Outfitter Kompagniet A/S overtog lokaliteten.



Emotionelle kompetencer skal trænes, og det kræver, at lederen skal træne flere forskellige kompetencer for at nå til en større forståelse og bevidsthed.

Den følelsesmæssige rummelighed kræver, at lederen bliver fortrolig med sine egne følelsesmæssige reaktioner i relationen til sine lederkolleger og medarbejdere. En sidegevinst er naturligvis, at lederen i privatlivet vil opleve en betydelig tilfredsstillelse omkring rummeligheden.

Emotionel kompetence er altså en følelsesmæssig kropslig bevidsthed – i modsætning til en tanke, der fører til en intellektuel forståelse.

nes forståelse for forskellighedernes mange skjulte ressourcer. Optimal udnyttelse af de menneskelige ressourcer kræver en bevidsthed om, hvilke ressourcer der er adgang til hos den enkelte medarbejder og hos lederen. Gennem Jungs Typologi åbenbares en enkel vej til at forstå en række af de forskelle og ligheder, vi kan se hos hinanden. Alle disse forskelle og ligheder påvirker konstant vores samarbejde og vores ønsker og bidrag i samspillet med andre.

Derfor er forståelsen en betydningsfuld viden for at få øget indsigt i egne foretrukne opfattelses- og handlemønstre. Denne viden giver en værdifuld forståelse for andres måder at være menneske på, og er et vigtigt fundament for personlig udvikling.

I forløbet udforskes egne og andres tanke- og handlemønstre i forhold til fire dimensioner:

1: Hvordan du som type foretrækker at rette din opmærksomhed og energi mod mennesker og ting i den ydre verden eller din egen indre verden.

2: Hvordan du som type tilegner dig information og opfatter ting.

3: Hvordan du som type vurderer og træffer afgørelser.

4: Hvordan du som type organiserer dig.

## 2 De 7 intelligenser

Mennesker – børn som voksne – ledere som medarbejdere – lærer nødvendigvis ikke på samme måde, og derfor er det ikke sikkert, at andre forstår det samme som det, du selv forstår.

Det er ikke ensbetydende med, at de er dumme, men blot at de har en anden indlæringsstrategi end du.

Som leder er det vitalt at have forståelse for disse intelligenser, når medarbejdere skal løse problemer eller skabe produkter. >>

**Fire** fokusområder der

styrker **selvværdet** og de **emotionelle kompetencer**

### 1 Forståelse af mennesketyperne: med udgangspunkt i C.G. Jungs hovedværk "Psykologiske Typer"

Med udgangspunkt i C.G. Jungs hovedværk "Psykologiske Typer" træ-

"Ledere har alt for meget selvtilid og alt for lidt selvværd. Det koster på bundlinjen" – Lød budskabet fra LEGOs topchef Jørgen Vig Knudstorp i 2008.

## Outfitter Kompagniet A/S

- etableret i 1998
- har arbejdet med procesorienteret teamudvikling siden 2001
- udbyder leder- og medarbejderkurser over hele Danmark
- råder over landets bedste "out-door" kursusrammer på Stevns
- samarbejder med et stort antal konsulenthuse
- har tilknyttet en række meget erfarne instruktører og konsulenter
  - benytter psykologer og psykoterapeuter
- læs mere på: [www.outfitterkompagniet.dk](http://www.outfitterkompagniet.dk)
- kontakt Villy Eenberg direkte på: 20 30 04 62 eller 56 52 13 11

>> De 7 intelligenser er den sproglige intelligens, som man har, når man er god til at formulere sig mundtligt (skriftligt). Den sproglige intelligente lærer derfor hurtigt ved at læse og lytte.

Den logisk/matematisk intelligens har man, når man er god til at se logiske strukturer, genkende mønstre, opfatte symboler og se sammenhænge.

Den visuel/rumlig intelligens har man, når man er god til at danne billeder inde i hovedet, altså forestille sig. Man lærer ved at se billeder og modeller.

Den kinæstetisk/kropslig intelligens har man, når man evner at udtrykke sine følelser gennem sit kropssprog, evnen til at lære er knyttet til at røre eller følelsesmæssigt fornemme det, der skal læres.

Den musisk/rytmisk intelligens har man, når man lærer bedst ved at genkende rytmiske mønstre, toneleje, den menneskelige stemme eller i øvrigt er hørsensibel over for lyde i omverdenen.

Den menneskevendte intelligens har man, når man lærer bedst sammen med andre. Har en stor grad af empati og har let ved at sætte sig i andres situation.

Den indadvendt/filosofisk intelligens har man, når man er god til at tænke over tingene i enrum – kommer let i kontakt med sit eget følelsesmæssige respons og lærer derfor bedst ved at få lejlighed til selv at tænke over tingene.

Den enkelte deltager gennemfører en test for at blive bevidst om egen intelligens og får desuden et værktøj til at kunne lave test på sine medarbejdere.

### 3 "Super-bruger" i kommunikation

I en ledergruppe spildes mange ressourcer, fordi den enkelte leders evne for kommunikation ikke er god nok. Vi mennesker kommunikerer hele tiden gennem tale, skrift og kropssprog, og derfor kan vi have den opfattelse, at det bare er noget, vi kan. Sådan er det bare ikke i det virkelige liv.

Kommunikationstræning, med fokus på anerkendende kommunikation, er en grundlæggende forudsætning for, at lederen kan møde sine medarbejdere med respekt og anerkendelse. Deltagerne skal forlods reflektere over deres erfaringer med henholdsvis god og dårlig kommunikation.

Forarbejdet skal sikre, at deltagerne allerede inden kursusdagen er optimalt indstillede på det arbejde, der skal finde sted, og det betyder, at kursusdagen bliver meget mere effektiv.

I grupper arbejdes der videre med, hvad der er god kommunikation. Hvilke erfaringer har deltagerne? Og kan der stilles nogle leveregler op omkring kommunikation?

På baggrund af deltagernes fremlægelse giver kursuslederen et oplæg om kommunikation. Sigtet er at tydeliggøre hvor mange forskellige former

for kommunikation, mennesker benytter sig af, og at de hver for sig har forskellige 'regelsæt', der fremmer god og effektiv kommunikation.

Oplægget tydeliggør også, at mennesker har nogle fællesheder, der gør, at vi er meget ens (Universelle) og meget forskellige (Multiverselle), og at denne pointe er rigtig vigtig i kommunikation og er afgørende for, at kommunikation kan være målrettet, empatisk og tydelig.

Målet er at klæde deltagerne på, så de gennem viden og træning kan flytte sig til superbrugerniveauet.

### 4 Lederens personlige udvikling og adfærd

Forløbet opbygger en personlig relation imellem deltagerne, som vil skabe en betydningsfuld personlig forståelse for, hvem ens kollega er. Deltagerne deler deres personlige evolution, vigtige begivenheder og betydningsfulde beslutninger. Det kræver, at deltagerne er meget personligt engagerede. Kursuslederen lægger niveauet og viser vejen med sine egne personlige begivenheder og beslutninger.

Relationsopbygningen er det vigtigste omdrejningspunkt i dette forløb. Derudover vil deltagerne gennemgå en række vigtige og betydende principper, som har til formål at skabe større psykologisk viden hos den enkelte deltager. ■

De fire træningsforløb gennemføres normalt på 4 x to dage og er første skridt i den enkelte leders personlige udviklingsforløb. Kan gennemføres overalt i Danmark. Ring gerne til adm. direktør Villy Eenberg for en uforpligtende samtale.