



## Clear Leadership

Omdöme: 

Bushe, G.R. (2001). *Clear leadership: how outstanding leaders make themselves understood, cut through the mush, and help everyone get real at work*. Davis-Black Publishing. Mountain View, CA.

Detta är en bok som gör mig väldigt glad på många olika sätt. Som pedagog uppskattar jag bokens klara struktur, de många exemplen från olika typer av verksamheter, användningen av mind-maps, enkelheten i övningarna, referenserna till forskningslitteratur och bokens rättframma språk. Det jag främst uppskattade var dock författarens betoning av att hans ambition inte är att göra läsaren till en supermänniska som hela tiden för balanserade och genomtänkta samtal med alla om allt. Tvärt om visar hans exempel från sin egen vardag att han själv är långt därifrån. Men boken visar hur vi alla kan göra små saker för att få en bättre och klarare relation till dem vi arbetar med.

*"Let me be clear about something I haven't said explicitly yet. I am not advocating that you go through life being a Descriptive Self all the time. Not at all. Not even most of the time. I am not advocating that most discussions at work be learning conversations either. If people in an organization full of interpersonal mush had just one learning conversation a week, that would make all the difference in the world. A learning conversation is something that needs to happen when there is a problem pattern that is worth putting energy into changing." (s 187)*

Boken är full av exempel på vad som händer i organisationer när människor missförstår varandra. Genom att dra slutsatser utifrån tolkningar av ord och beteenden skapar vi oss bilder av varandra och varandras intentioner som många gånger inte alls är sanna. Vi snäser och är ironiska, som svar på vad vi uppfattar är gliringar riktade till oss. Detta kallar författaren för "inter-personal mush". Det finns dock en väg ut från detta tråkiga och oproduktiva beteende och det utgår ifrån följande: Jag är själv ansvarig för den påverkan du har på mig och jag är ansvarig för den påverkan jag har på dig. Att ta ansvar är nyckelordet.

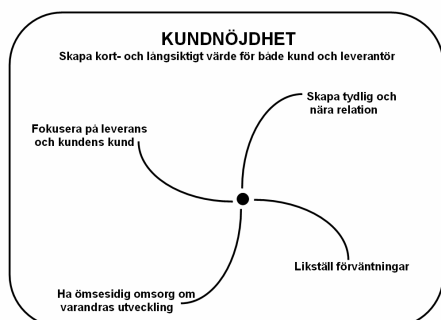
*"I am the one making myself think, feel, and want what I do in reaction to you. This perspective is the mark of a truly differentiated person and is a powerful stance for learning about yourself." (s 65)*

Författaren är också tydlig med att visa på skillnaden mellan att vara "öppen" och beskrivande. Bara för att man i vissa situationer beskriver vad man tänker och känner för att få andra att förstå vilken upplevelse man har, betyder inte det att man alltid måste säga vad man tänker eller känner. Inte heller handlar det om att skapa en nära, intim relation till sina medarbetare, utan att man är transparent i sitt agerande. Genom att beskriva våra mentala kartor, vad vi grundar vår upplevelse på, samt också vara öppen för andras beskrivningar skapas transparens.

*"Being a Descriptive Self is not about being intimate with people at work. It is not about telling your life story, exposing you life secrets, or "letting it all hang out". It's not about being close and intimate. It's not about being "open" in the conventional sense of the word where you tell everything that is on your mind. Being descriptive means just that, describing to others what is going on in your head so that they have more accurate information to base their sense-making on. (s. 120)*



För att göra det enklare för läsaren att bli medveten och kunna beskriva sina känslor har författaren gjort en tabell med ord för primära känslor som t.ex. vänlig, glad, orolig, överraskad och arg, samt en mängd synonymer till dessa. Jag misstänker dock att även om vi i svenskan har motsvarande grundläggande känslord, så har vi inte lika många synonymer.



En av bokens finesser är användningen av propellerkartor, små mind-maps som visar hur författaren ser på ett komplext fenomen. Han menar t.ex. att tydligt ledarskap uppnås genom fyra färdigheter: att vara medveten om sig själv, kunna beskriva sig själv, att vara nyfiken och uppskattande. Var och en av dessa bryter han sedan ned. Det gäller t.ex. att vara medveten om sina observationer, tankar, känslor och viljor.

Dessutom visar författaren hur man själv kan ha nytta av att skapa propellerkartor för begrepp, personer, aktiviteter och fenomen som är viktiga i den egna verksamheten. Jag försökte mig genast på ett eget exempel (se ovan). Som en sann empirist föreslår han att ha de viktigaste kartorna inom synhåll varje dag och att utveckla dem utifrån erfarenheter.

Förutom att rekommendera att vi ser inåt i oss själva, menar författaren att vi också måste visa ett större intresse för andra. Att vara nyfiken och öppen för hur andra tänker, bjuda in andra att beskriva hur deras mentala kartbilder ser ut, utan att med en gång reagera på det man tycker är fel. Det är här socialkonstruktivismen sätts på prov.

*"Being a Curious Self is not about being curious just long enough to figure out the other person's problem. It's about being willing to fully understand, as best they can tell you, what their experience is – to stand in their shoes and look at the world as they see it so that you can make sense of their sense-making. To invite another's Descriptive Self into the room, you have to be willing to acknowledge that whatever their subjective truth is, it's valid for them."* (s. 142).

Att vara en aktiv lyssnare är ett steg på vägen mot att bli bättre på att vara nyfiken. Genom att ställa fördjupande frågor och sammanfatta det man har uppfattat hittills av vad den andre har sagt, kan man skapa klarhet. Ytterligare mening kan skapas om man även frågar efter den andre personens upplevelser i samband med situationen som han/hon beskriver. Vad observerade du, tänkte du, kände du, ville du få ut? Genom att dessutom lägga till frågor om upplevelser om sig själv. Vad observerade du om dig själv i denna situation? Vad tänkte du om dig själv? Vad förväntade du av dig själv? Enligt författaren så löser många personer själva sitt problem om de bara får svara på dessa frågor.

Förutom att vara tydlig i sin kommunikation menar författaren att det finns en annan egenskap som exceptionella ledare gör: de fokuserar vad som fungerar bäst och vad de vill ha mer av. Genom att ha ett uppskattande mind-set och verkligen leta efter det som fungerar bra, samt "elda" på det så att det utvecklas och sprider sig kan både individer och organisationer växa.

Boken fokuserar främst ett individperspektiv, men det är lätt att se hur det arbetssätt som den förordar kan kombineras med grupper och organisationer. En gemensam summit eller bara uppskattande intervjuer kan vara ett bra startskott på utveckling av ledarskap och internkommunikation. I grunden finns samma antagande om den konstruerade världen, vikten av att kombinera perspektiv och att de allra flesta människor agerar utifrån en omsorg om andra.



Boken betonar att ledarskap är något vi alla utövar, inte bara våra chefer. Detta blir givetvis extra betydelsefullt i organisationer där man arbetar med att skapa ”empowerment”.

*”This book describes the kind of leadership required to get great results from empowered organizations. It is written for managers, professionals, consultants, team leaders, and team members – anyone who wants to increase their effectiveness in 21<sup>st</sup>-century organizations. In an empowered organization leadership can come, and must come, from everyone. Leadership is anything that helps the organization achieve its purpose or improve its ability to achieve its purpose.” (s ix)*

*”But once you try to empower people, reduce the hierarchy and rely more on everyone’s expertise to solve problems, explicit map-making is essential. That does not mean that authority and hierarchy are eliminated, but the nature of authority needs to be continuously re-examines, redefined, and clarified.” (s. 198)*

Ett redskap som författaren beskriver är ”organizational learning conversations”. Det är ett speciellt samtal där man tillsammans försöker förstå varandra genom att beskriva vad man tänker och känner, där det inte finns något rätt eller fel utan bara varandras upplevelser. Ofta upptäcker man att man har helt olika bilder av t.ex. orsak och verkan, eller målbilder. När man väl har konstaterat detta, så är det enklare att utveckla en gemensam syn.

Ibland kommer man fram till att man har helt olika syn. Det gäller då att fatta ett beslut om att välja en väg. Om man ser beslut som experiment där det gäller att kontinuerligt undersöka om önskad effekt uppnås, fortsätter man att hålla ett öppet sinne och fullföljer lärandet.

*”Acknowledging that we are just working from maps and theories allows us to try out an action to see if it works. And we are more willing to revisit the decision if it doesn’t work. This approach is crucial for organizational learning. The clear leader works at building a culture that views decisions as experiments.” (s. 201)*

Den här boken skapade en lust hos mig att vilja utveckla min förmåga att förstå både mig själv och andra. Jag började genast göra några av övningarna och jag har redan börjat fundera över i vilka sammanhang jag kan tillämpa olika aspekter. Mina tankar gick också till personer som är bra på att tillämpa tydligt ledarskap och jag började planera hur jag kan lära mer av dem.

En av de viktigaste lärdomarna från boken var dock vikten av att verkligen fundera över vad jag vill ha mer av här i livet, för att sedan kunna leta efter det och stärka det. Jag skall tänka på detta ordentligt i sommar, men en sak är klar: jag vill ha mer av tydligt ledarskap!

*”In organizations, and in any other kind of relationship, people rarely get what they want unless they are clear with themselves and each other about what they want. If people are not getting what they want, then they are unlikely to give their motivation, commitment, loyalty, and hard work to the team or organization, so expression of wants is vital. You cannot negotiate good deals, develop win-win solutions to problems, assign tasks to motivated people, or effectively resolve conflicts unless everyone is clear about what everybody else wants. It is as simple, and as difficult as that. One rule of clear leadership is that people have to say what they want. The second rule is that they may not get it.” (s 64)*

Lena Holmberg, Apprino

PS Tack Helena för att du tipsade mig om denna bok!!!