Indhold

Forord 9

Bogens indhold og opbygning 13

Kapitel 1. Chefer vs. Ledere 17
Eksempler på ledelsesmodeller 23
X-Y-teorien 23
Ledergitteret 25
Mintzbergs ledelsesrolleteori 27
Ichak Adizes PAEI-model 31
Situationsbestemt Ledelse 33
Forandringsledelse 38
Litteraturreferencer 45

Kapitel 2. Limbisk lederskab 47
Litteraturreferencer 50

Kapitel 3. Vores hjerne 51
Hjernens lapper 55
Pandelap (frontallap) 55
Isselap (parietallap) 56
Tindingelap (temporallap) 56
Nakkelap (baglap eller occipitallap) 57
Hjernens symmetri eller asymmetri 57

Kapitel 4. Det limbiske system 59
Gyrus cingularis anterior 61
Den orbitofrontale cortex 61

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Hypothalamus 62
Amygdala 63
Litteraturreferencer 68

Kapitel 5. De neurologiske niveauer 69
Litteraturreferencer 72

Kapitel 6. Hypnose 73
Definition af hypnose 74
Videnskabelige anvendelser af hypnose 76
Litteraturreferencer 80

Kapitel 7. Sådan kan du bruge denne bog 81
Tidsforbrug 83
Ubevidst/Bevidst vs. Inkompetent/Kompetent? 84
Et eksempel fra det virkelige liv 85

Kapitel 8. Kend tilstanden 89

Kapitel 9. Omgivelser 91
Reaktiv og Proaktiv adfærd 94
Omgivelser – Bevidst øvelse 95
Omgivelser – Ubevidst øvelse 98
Litteraturreferencer 98

Kapitel 10. Adfærd 99
Adfærd – Ubevidst øvelse a 103
Adfærd – Bevidst øvelse 104
Adfærd – Ubevidst øvelse b 107
Litteraturreferencer 107

Kapitel 11. Evner og færdigheder 109
Evner/færdigheder – Ubevidst øvelse 114
Evner/færdigheder – Bevidst øvelse 115
Litteraturreferencer 117

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Kapitel 12. Værdier 119
Værdier – Bevidst øvelse 120
Lederskab og værdier 122
Værdikort 129
Overensstemmelse mellem værdier 130
Værdier – Supplerende bevidst øvelse 131
Værdier – Ubevidst øvelse 135
Sammenhængen mellem værdier og mål 136
Litteraturreferencer 138

Kapitel 13. Identitet 139
Identitet – Ubevidst øvelse 144
Identitet – Bevidst øvelse 144
Litteraturreferencer 147

Kapitel 14. Vision 149
Vision – Ubevidst øvelse 150
Vision – Bevidst øvelse 150

Kapitel 15. Sådan kommer du videre 155
Kør baglæns 155
Se nærmere på et af niveauerne 156
Tag hele turen igen 156

Appendiks A. Ledelsesmodeller i historisk perspektiv 157
Appendiks B. Mere stof om hjernen 163
Appendiks C. Maslows behovspyramide og Frederick Herzberg 169
Appendiks D. Læring 173
Appendiks E. Eksempler på lederværdier og deres indhold 177
Appendiks F. Identitet 189

Stikordsfortegnelse 201

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Forord

Ideen til denne bog blev sået i forbindelse med vores 10 års jubilæum som e-MBAere.

Vi havde haft en del kontakt med hinanden, siden vi sammen skrev hovedopgave i 2001, og i løbet af denne aften fik en af os bragt emnet lederudvikling og lederkurser på banen. Vi har begge mange erfaringer både som deltagere og facilitatorer på kurser og seminarer gennem mange år. Vi havde gennemført et 2-årigt e-MBA-forløb med et godt udbytte. Måske fordi denne uddannelse var meget værktøjsorienteret og gav os ny inspiration i ledelsesudfordringer som innovation, teknologiudvikling, strategisk tænkning osv. Det var værktøjer, vi straks kunne anvende og implementere i vore virksomheder.

Samtalens fokus blev nu rettet mod markedet for lederkurser, som virksomheder og privatpersoner investerer meget store beløb i. I USA er der tale om astronomiske beløb. Vi havde begge oplevet, at kursernes udformning var meget lidt – hvis overhovedet – personligt orienteret mod den enkelte deltagers forudsætninger og ønsker. Kurserne indeholdt meget gruppearbejde, mange rollespil og plenumfremlæggelser. Normalt var evalueringerne alligevel ganske gode, og deltagerne tog glade og entusiastiske hjem.

Men af forskellige årsager havde entusiasmen og effekten ikke lang holdbarhed. Nogle har spøgefuldt sagt, at medarbejderne frygtede det værste, når chefen nu vendte hjem efter et lederkursus. De »lå i læ« – indtil stormen var drevet over. Dagligdagen tillod nemlig ikke, at lederne fik tid til at lave de reformer, som de selv havde forventet og medarbejderne havde frygtet. Indlæringen havde ikke været tilstrækkeligt dybtgående og slet ikke i stand til at konkurrere med – endsige

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

substituere – de gamle vaner og rutiner. Det er nok en væsentlig del af forklaringen på det pauvre resultat.

Hvis man skal skabe en effektiv indlæring, var vi derfor overbeviste om, at en bedre vej kunne være at skabe adgang til lederens underbevidste ressourcer, som er ufatteligt store. Her er der fortsat masser af muligheder for og plads til udvikling. Men det kan ikke gøres alene ved læsning, rollespil, foredrag eller andre lignende tiltag. Disse aktiviteter bringer kun de bevidste ressourcer i spil.

For at komme i kontakt med dine egne ubevidste ressourcer er derfor nødvendigt, at du gennem hypnose får skabt adgang og selv kan lægge de ting ind, som er vigtige redskaber for din fremtidige funktion som leder – med den form for ledelse, som vi herefter vil kalde for »lederskab«.

Hypnose er således den »nøgle«, vi har valgt til den udviklingsmodel, som vi beskriver på de kommende sider.

I næsten 3 år har vi arbejdet intenst med vores model, der (så vidt vi har kunnet konstatere) ikke har forgængere på området, men er en helt ny indfaldsvinkel til individuel og selvstændig udvikling af lederskabsevner ud fra det enkelte individs egne ønsker og forudsætninger. Vi har undervejs gennemgået en mængde litteratur, talt med mange spændende mennesker og haft fornøjelse af vores fokusgruppe, som med ildhu har testet vores øvelser – både dem uden behov for hypnose og dem, hvor de selv skulle foretage hypnosen og gå i trance. Vi har fået meget værdifuld feedback og oplevede, at deltagerne i fokusgruppen blev både trygge ved og begejstrede for denne nye metode til personlig udvikling. Dette samarbejde vil vi gerne takke fokusgruppen for.

Vi har også undervejs fået værdifuld feedback fra læsere af udkastene til bogens manuskript. Tilbagemeldingerne fortalte os, at vi havde fat på noget, der var relevant for vore målgruppe, og det motiverede os naturligvis til at fortsætte arbejdet.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Tak til disse mennesker, som har været værdifulde ressourcepersoner for os. Ikke mindst, når vi selv havde nået et punkt, hvor næsten alt andet end LIMBISK LEDERSKAB lød spændende.

Tak til vores familier og venner, der i begyndelsen var meget usikre på, om vi nu var gået helt fra forstanden, men som med tiden begyndte at spørge interesseret ind til projektets forløb.

Det har været en meget spændende rejse, som foreløbig er endt med denne bog. Ikke mindst fordi forlaget troede på denne nye og utraditionelle måde at tænke udvikling af ledere på. Det skylder vi forlaget stor tak for.

Og så er der nok kun tilbage at ønske dig god vind med dit personlige projekt!

Chris Grew & Bjarne Nybo Jensen
København, januar 2015

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Bogens indhold og opbygning

Denne bogs to vigtigste elementer i forbindelse med udvikling af »Limbisk lederskab« er

1. En udviklingsmodel
2. Et procesforløb

Udviklingsmodellen er baseret på begrebet »De neurologiske niveauer« (også kaldet »De logiske Opfattelsesniveauer«), som vi gennemgår nærmere i kapitel 5. Men vi kan allerede her afsløre, at du undervejs vil komme til at arbejde på seks niveauer, når du skal etablere nye reaktionsmønstre i dit indre sind.

Modellen giver dig mulighed for selv at vælge, hvilke temaer på hvert af de seks niveauer der er af størst betydning for dig som leder, medarbejder, kollega, familiemedlem eller blot »et ganske almindeligt menneske«.

Modellens trin bevæger sig fra det helt enkle, hvor du skal se på de omgivelser der eksisterer i den rolle du befinder dig i. For hvert trin du bevæger dig opad, vil temaerne have større og større betydning for dig – og allerøverste trin udfordrer dig til at udarbejde din egen »Vision«.

Men det vender vi tilbage til længere fremme i bogen.

Procesforløbet er en række af øvelser, som du skal gennemføre. Du bliver vejledt i, hvorledes øvelserne skal laves, og alle nødvendige hjælpemidler er til din rådighed.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Undervejs i denne proces vil vi sætte dig til at arbejde med både dit bevidste jeg og dit ubevidste jeg:

Det er der mindst to gode grunde til. For det første, fordi du har så mange ressourcer i dit ubevidste jeg, der slet ikke er udnyttet – og samtidig vil ny læring, som lagres i dit ubevidste jeg være til din rådighed fra det øjeblik, denne nye læring er på plads. I stedet for, at du blot reagerer som du altid har gjort. Refleksmæssigt og vanemæssigt.

For at du kan kommunikere med dit ubevidste jeg er det nødvendigt at benytte hypnose som værktøj. Det skal du ikke lade dig skræmme af, og du kan læse mere om emnet i kapitel 4. Du skal ikke sidde face-to-face med en hypnoterapeut (eller hypnotisør om du vil), men du skal gennemføre hypnosen selv! For at kunne effektuere selvhypnose, skal du anvende de lydfiler, som Chris Grew har indtalt til dig. Dem kan du hente ned på

www.limbisklederskab.dk

Det er helt op til dig selv, hvordan og hvor hurtigt du vil gennemføre processen. Det er også dit eget valg om du vil gennemføre det alene eller sammen med en gruppe kolleger, venner eller familiemedlemmer. Men du skal give dig tid nok til at de enkelte faser i udviklingsmodellen falder på plads inden du bevæger dig videre opad i »de neurologiske niveauer«.

Supplerende stof optræder i form af baggrundsviden, forskningsresultater, hjernens opbygning og funktion, noget om ledelsesmodeller og vores skelnen mellem det at være »chef« og at være »leder«. Vi har været gennem lange diskussioner om behovet for at have disse elementer med i bogen. Diskussioner med os selv og diskussioner med andre. Vi har efter bedste evne forsøgt at vurdere relevansen af disse oplysninger, vi har diskuteret om vi skulle flytte dem om bag i bogen og lave en lang række appendikser?

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Resultatet blev, at vi undervejs i teksten har taget væsentligt teoretisk materiale med til støtte for procesforløbet. Supplerende stof og videnskabelige resultater er placeret i bogens appendikser for den interesserede læser.

Vi ønsker dig god fornøjelse, god arbejdslyst – og forhåbentlig et godt udbytte af din indsats.

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

KAPITEL 1

Chefer vs. Ledere

Eller »Managers« vs. »Leaders«, som meget litteratur om ledelse i de seneste årtier har beskæftiget sig med.

Naturligvis kan vi beskrive de to typer således, at enhver tydeligt kan se forskellene mellem dem. Og vi kan også selv komme i tanker om eksempler på begge disse typer. Ofte med de to ekstremer prentet tydeligt i vores hukommelse. Men det vil være forkert kun at fokusere på den ene type frem for den anden. Først og fremmest fordi enhver velfungerende »leader« benytter elementer fra såvel »chefen« som »lederen« i sit daglige arbejde.

Herhjemme var Nils Villemoes allerede i 1970'erne i fuld gang med at tale om begrebet »Lederskab«, ofte med masser af humor, ironi og ordspil:

> »Ledelse er en fælles sag for alle på arbejdspladsen. Derfor skal lågen til lederskabet åbnes på vid gab, så alle kan kigge ind.«

Hvis du ikke allerede har været i berøring med Nils Villemoes, kan det fx anbefales at se nogle klip med ham på YouTube.

Men lad os se lidt nærmere på nogle karakteristiske træk ved chefer, hhv. ledere:

Gennem tiden er der skrevet og talt meget om forskellen på lederskab og management. Vi ser den gamle form for »management« med stærk administrativ, kontrollerende og magtbaseret ledelse som en kontrast

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)

til den moderne ledelsesform med inddragelse af medarbejdere, åbenhed og kommunikation – for blot at nævne nogle få elementer i et godt lederskab. Warren Bennis[1] siger i 1989 i sin bog »On Becoming a Leader«, som stadig er værd at læse, at en leder skal være autentisk og bygge på erfaring, viden om sig selv og personlig etik.

Her er nogle typiske forskelle på de to roller:

Chefen	**Lederen**
fokuserer på systemer og strukturer	fokuserer på mennesker
administrerer	er innovativ
accepterer status quo	udfordrer status quo
bygger på kontrol	indgyder tillid
kopierer kun	skaber noget nyt
tænker kortsigtet	tænker langsigtet
spørger »hvordan?« og »når?«	spørger »hvad?« og »hvorfor?«
er en god soldat, som adlyder	er sin egen og bruger sine værdier til at guide sig

Abraham Zaleznik[2] fra Harvard University har set nærmere på forskellene mellem chefer og ledere, og hans konklusion lyder således:

> »Managers (som vi kalder chefer) betragter sig selv som konservatorer og regulatorer af et eksisterende system, som de personligt identificerer sig med og modtager belønninger fra. De bekymrer sig mere om menneskers roller end menneskene selv. De forstærker deres selvværd ved at gentage eksisterende processer og ordrer. For at fastholde kontrollerede, rationelle strukturer skaber managers masser af administration og udviser kun lidt varme. Managers spørger ikke efter menneskers indlevelse og følelser men kun deres præstationer og mål. Problemerne ser man på et ad gangen ud fra beregninger, sammenhænge og en stor portion politik. En managers forstand er programmerbar og modstandsdygtig over for forandringer. Han har evnen til at vende et blindt øje til fejl på grund af forglemmelser, som resulterer i virksomhedens langsomme død eller omkostningsreduktioner gang på gang.
>
> Ledere anvender derimod en personlig og aktiv attitude over for mål og forsøger at benytte nye tiltag når der skal løses problemer. De interesserer sig for ideer og hvordan disse vil påvirke mennesker samtidig med, at de forholder sig til andre mennesker med intuition og empati. De søger aktivt forandringer fordi de virkelig ønsker at ændre menneskelige, økonomiske og politiske sammenhænge. Ledere har ikke brug for titler eller roller for at

Denne bog er omfattet af lov om ophavsret.
Uanset evt. aftale med Copy-Dan er det ikke tilladt at kopiere eller indscanne siden til undervisningsbrug eller erhvervsmæssig brug.
Bogen er udgivet af Djøf Forlag (www.djoef-forlag.dk)