

TANKESMEDJAN

”Ledarskap - Självkänsla”

Anmäl dig till **Nyhetsbrevet** på www.ledarskap-sjalkansla.se

Få ”teoretisk påfyllning” och reflektioner ”händelser i vardagen”

med varma hälsningar, Tankesmedjan

INNEHÅLL

DEL 1. TEORIBILDNING

(© Copyright - ett bidrag från Linen Ledarskap S.L.)

- 1.1 Sammanfattning
- 1.2 Självkänsla
- 1.3 Självförtroende
- 1.4 Att Växa ...
- 1.5 Etik
- 1.6 Grupputveckling
- 1.7 Mobbning, Diskriminering och Domination
- 1.8 Ledarskap
- 1.9 Hållbar utveckling

DEL 2. REFLEKTIONER I GRUPP I FÖRHÅLLANDE TILL SJÄLVKÄNSLA

(© Copyright - ett bidrag från Linen Ledarskap S.L.)

- 2.1 Läs detta först ...
- 2.2 Att skilja på Sak och Person
- 2.3 "Status" bildning
- 2.4 Egna behov, försvar och rigiditet
- 2.5 Konfrontation och Konflikt
- 2.6 Härskarteknik
- 2.7 Feedback
- 2.8 Missbruk
- 2.9 Stress och Hälsa och Trivsel

DEL 3. FÖRÄNDRINGSARBETE

- 3.1 Förändring till "något bättre"

DEL 1. TEORIBILDNING

(© Copyright - ett bidrag från Linen Ledarskap S.L.)

1.1 Sammanfattning

Filmen indikerar att den personlighet vi är födda med, inte alltid uppskattas av omvärlden. Under uppväxtens gång brottas barnet med en inre konflikt som handlar om känslan av sitt naturliga jag ställt mot omgivningens normer och eventuella godtycken. Personer som barnet är beroende av kommer att få stort inflytande i denna process. Ett barn som är beroende kan komma att lära in beteenden för att bli sedd utifrån den vuxnes villkor för bekräftelse. I tonåren tillkommer också grupstryck. Dessa inlärdade villkorade beteenden kan bli vår självbild och därmed dra ner självkänslan.

Förlorad självkänsla resulterar i ett behov av att jämföra sig med andra. Aktuell svensk forskning (Nina Korvela), visar att just avundsjuka är idag den starkaste känslan i svenska organisationer. **På så sätt blir förlorad självkänsla den utlösande faktorn för domination och diskriminering.** Ju lägre självkänsla desto starkare blir dominations- och diskrimineringsprocesser. Effekterna av dominationsbehov kommer att genomsyra hela samhället.

Dessa skeenden är lätt att förstå för den som har något högre självkänsla.

Den som förlorat självrespekt och tron på sitt inre värde, hon står inför en psykologisk utmaning. Att ta till sig informationen i filmen synliggör det som skett och kan utlösa sorg, anklagande av både sig själv och närstående. Det kan också utlösa en förtvivlan i att inte kunna lita på sig själv.

Sajten vill kasta ett ljus på orsaksförhållanden, däremot aldrig anklaga, bedöma, berömma, fördöma eller skuldbelägga någon människa. Utav detta följer också förhållningssättet att se våra medmänniskor i perspektivet "alla handlar så gott de kan" utifrån deras bakgrund i kombination med den för-stunden-varande situationen. Om en handling är olaglig behöver handlingen bedömas och resultera i fastlagd påföljd, men personen är likväl älskad.

Att söka självinsikt och återupprättelse av förlorad självkänsla kan vara omskakande, men likväl är det just här som vi finner den personliga utvecklings kärna.

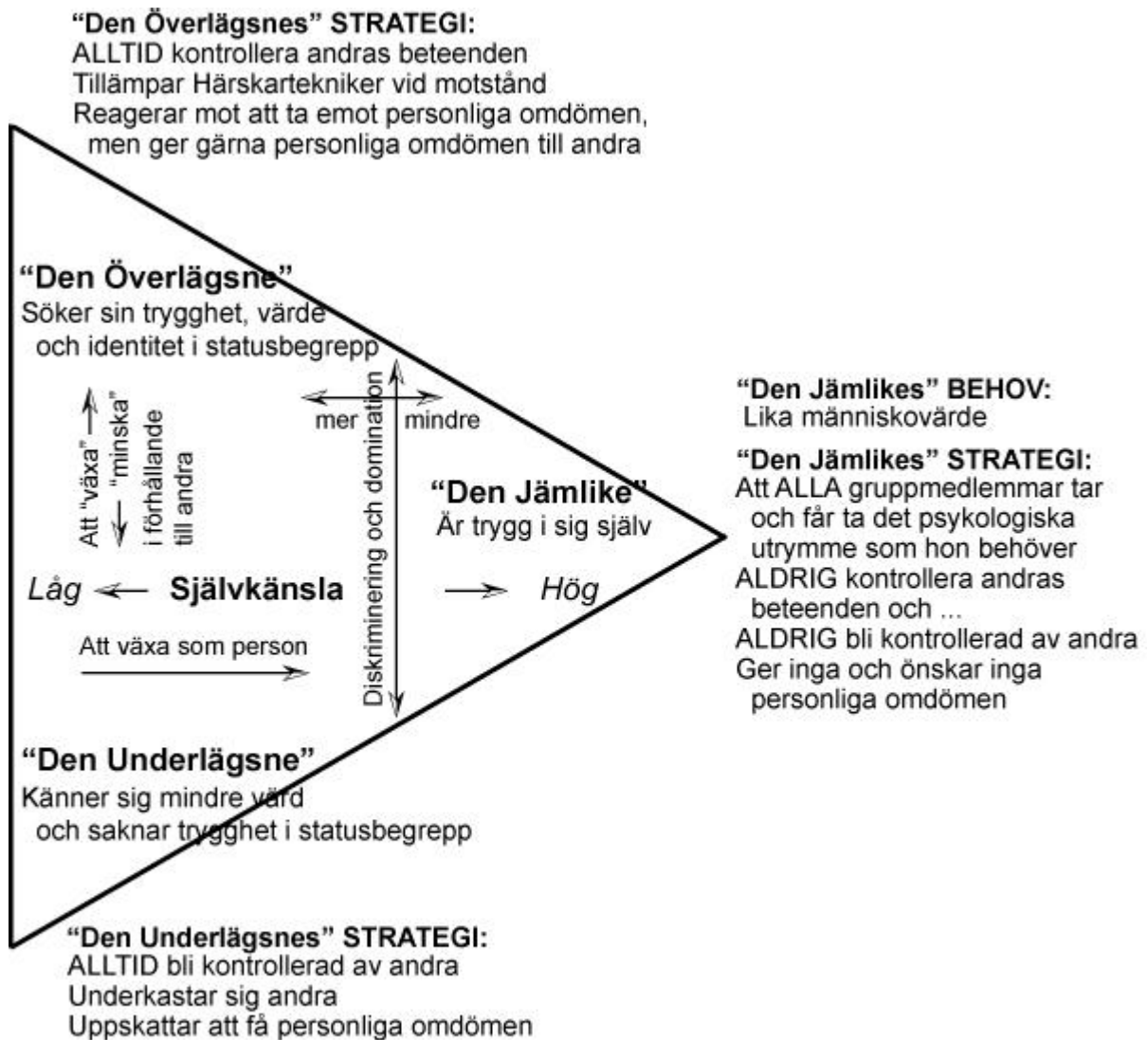
Titta gärna på filmen tillsammans i din arbetsgrupp, i skolan och i hemmet.

En förhoppning är att Filmen och Tankesmedjan ger oss ett utbyte och reflektioner med andra som kan bidra till ökad självkänsla – att öka kontakten med empati och ödmjukhet i en personlig utvecklingsprocess.

1.2 Självkänsla

Självkänslan är kärnan i vårt psykiska jag. En hög självkänsla skyddar oss från att tvivla på vårt värde som människa. Vid hög självkänsla ser vi människor som jämlika, jämställda och lika värda som en självklarhet. Då finns en inre trygghet som inte är beroende av exempelvis prestationer eller idealbilder.

Det rent faktiska att vi alla har olika kunskaper, förmågor och yttre attribut är oväsentligt som trygghetsfaktor vid hög självkänsla.



Självkänslotriangeln (© Linen Ledarskap S.L.)

Ju lägre självkänsla desto större behov av att söka trygghet i statusbegrepp alternativt att finna sig i att vara underlägsnen och mindre värd. Tryggheten baseras på jämförelser med andra – att uppfatta sig eller uppfattas som "bättre än andra" gör att personen känner sig "stark" och kanske omedvetet förmer än andra. Med allt lägre självkänsla följer också allt mindre empati för andra. Individer som ligger långt till vänster kan t.ex. vara psykopater, mytomaner, despoter, narcissister, borderline och sadomachokister. Genom olika strategier att kontrollera andra, s.k. härskartekniker, undgår personen att bli avslöjad som den mindre värda person som hon innerst inne möjligen kan uppfatta att hon är. **Att söka efter maktställning och allt högre maktställningar blir**

”attraktivt”. Det är ingen slump att forskning visar att psykopater är överrepresenterade i högre chefsställningar.

Vi är alla födda olika som unika varelser och med olika förmågor, men en hypotes är att vi är alla födda med en ograverad och solid självkänsla. En person med solid självkänsla visar öppet sin vilja, åsikter, värderingar och känslor. Personen är också nyfiken och intresserad av sin omgivning. Ett aktuellt ord är att vara autentisk. Det är i våra vardagliga relationer som omgivningens beteende kan komma att befästa en solid självkänsla – eller, trots sin bästa välmening, kan komma att reducera självkänslan. Observera att här inte avses någon skuldbeläggning av föräldrar eller andra närstående personer.

1.3 Självförtroende

Självkänsla förväxlas ibland med Självförtroende. Självförtroende definieras som individens tro på att klara en situation som hon står inför eller tror sig stå inför.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

1.4 Att Växa ...

Utifrån Självkänslotriangeln och definitionen på självförtroende får begreppet ”att växa” två distinkt olika betydelser!

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

1.5 Etik

Inom etiken beskrivs **motpolerna Auktoritär och Humanistisk Etik** (se t.ex. Erich Fromm).

Humanistisk Etik sammanfaller med full **frihet** att agera utifrån sin personlighet och att motsätta sig alla tendenser till dominans- diskrimineringsprocesser, med begränsningen att handla inom ramen för samhällets lagar. D.v.s. Humanistisk Etik hör hemma i den högra delen i triangeln (se filmen) och kännetecknas av ödmjukhet, empati och nolltolerans mot dominansprocesser.

I en organisation med Humanistisk Etik är alla människor likvärdiga. Beslut och befogenheter är fastlagt i den organisatoriska strukturen. Ledarskap behöver vara av karaktären att ”tjäna” både organisationen och människorna.

Inom **Auktoritär Etik** är det någon eller några få personer som bestämmer tillåtna respektive otillåtna beteenden, värderingar och normer inom gruppen eller organisationen.

I en organisation med Auktoritär Etik är människor inte likvärdiga, utan deras värde bestäms av dominansordningar och chefspositioner. Beslut och befogenheter beror på hierarkin i organisationen (ordet ”hierarki” är ett ickebegrepp i Humanistisk Etik). Ledarskap sammanfaller med karaktären att ”härska” eller ”låt gå”. Bakgrunden till Auktoritär Etik:

... en individ är uppväxt i en miljö med Villkorad Kärlek ... individen råkar ha intellektuella gåvor ... alla individer behöver bli sedda, vilket för denna individ betyder att han/hon superpresterar ... individen börjar bli ”framgångsrik” = ”att lyckas” och får beröm ... hennes upplevelse är att hennes värde beror på hennes prestationer ... hon jämför sig hela tiden med andra ... hon behöver vara högt upp eller högst på ”stegen” ... hon behöver ha kontroll på sin egen position i förhållande till andras position ... en maktställning och/eller högre organisatorisk position blir

ett attraktivt steg ... osv.

Hon behöver känna sig som förmer än andra och hennes, ofta omedvetna djupa rädsla, är att bli avslöjad som en "bluff" i sin låga självkänsla. Deviser som "alla har ett eget val", "alla får ta sitt ansvar" och "alla har möjlighet bara dom anstränger sig" blir hennes logiska stöd i att hon är förmer än andra och ett diplom på sin grandioshet. Detta scenario resulterar i tillämning av Auktoritär Etik och denna etik blir en fullständigt naturlig utveckling i samspelet mellan människor. Den Auktoritära Etiken utgör ett omedvetet maktmedel för personer/grupper/organisationer som samspekar i den vänstra sidan i triangeln. Om den Humanistisk Etiken förs fram i en dialog argumenteras den ofta bort såsom t.ex. orealistisk, naiv eller flum.

Forskning visar att bland chefer finns en överrepresentation av personer med låg självkänsla.

Tillämpning av Auktoritär Etik uppkommer inom en grupp eller organisation då den etablerat en dominansordning (se rubriken Självkänsla).

Filmen och Tankesmedjan försöker efter bästa förmåga se verkligheten utifrån mänskösynen Humanistisk Etik, dvs betrakta människor och vårt samspel utifrån triangelns högra del. Med detta följer ett ödmjukt förhållningssätt.

Sajten vill kasta ett ljus på orsaksförhållanden, däremot aldrig anklaga, bedöma, berömma, fördöma eller skuldbelägga någon människa. Utav detta följer också förhållningssättet att se våra medmänniskor i perspektivet "alla handlar så gott de kan" utifrån deras bakgrund i kombination med den för-stunden-varande situationen. Om en handling är olaglig behöver handlingen bedömas och resultera i fastlagd påföljd, men personen är likväl älskad – att kunna skilja på Sak och Person.

Sajten står bakom den Humanistiska Etiken och du är välkommen att stödja sajten i sitt förhållningssätt.

1.6 Grupputveckling

Alla människor har ett behov av närhet och gemenskap med andra, dvs att ingå i relationsgrupper. Hur vi som individer närmar oss andra har en stark knytning till hur vi bemötts i tidiga relationer.

Flera grupputvecklingsteorier har gemensamt att observera en serie utvecklingsfaser för en grupp.

När en grupp först träffas är gruppmedlemmarna artiga och försiktiga för att på så sätt få vara med i relationsgruppen. Bakomliggande finns ett behov av bli sedd, göra skillnad och ha betydelse – att bli uppfattad som att min unikheter är givande för andra.

Hälsa, trivsel och effektivitet har en stark koppling till grupputveckling.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

1.7 Mobbning, Diskriminering och Domination

Reducerad Självkänsla är grunden i diskrimineringsprocesser.

Begreppen domination och diskriminering sammankopplas oftast med chefers ageranden, medan begreppet mobbning är mer vanligt mellan organisatoriskt likställda. Oavsett ordval handlar det om utövande av någon slags dominationsprocess.

Vi försöker lösa dessa problem med regelverk, som i för sig är viktiga åtgärder ... men om filmen och teoribildningen hos Tankesmedjan har en grund, så kan **vi aldrig komma tillrätta med problematiken förrän**

vi också fokuserar på sambandet med självkänsla och i förlängningen självkänslans inverkan i ledarskapet.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

1.8 Ledarskap

En chef har ett övergripande ansvar, befogenhet och beslutsrätt. Detta erbjuder varje chef möjligheten att reducera/eliminera dominansordning. Det ledarskap som chefen utövar kommer att bli avgörande för gruppens utveckling och därmed hälsa, trivsel och effektivitet.

Det ledarskap som en chef tillämpar går omedvetet i linje med chefens egen självkänsla. Modern forskning styrker att ett Aktivt Relationsorienterat Ledarskap, med empati och struktur, ger högre effektivitet och trivsel än ett Uppgiftsfokuserat Ledarskap.

Att aktivt understödja en ökning av varje chefs självkänsla, blir den största framgångsfaktorn för både livskvalitet och effektivitet.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

1.9 Hållbar utveckling

Ett karaktärsdrag bland människor som befinner sig till höger i Triangeln är att de har tillgång till sin empati, medan de till vänster i Triangeln saknar kontakt med empati och handlar empatilöst särskilt då deras egenvärde står på spel – här får vi uppleva skillnaden mellan ett "varmt" och ett "kallt" samhälle.

Betänkt nu också att för den person som ligger upp till vänster i Triangeln finns en drivkraft att söka efter allt högre positioner i samhället, för att på så sätt öka sitt värde – de som har någon särskild begåvning når också ofta dit.

De personer som ligger till höger i Triangeln eller de som ligger ned till vänster, kan ha minst lika stora begåvningar, men det bär dem emot att ge sig in i "dominationsfajter". Därmed fås en överrepresentation av "de överlägsna" bland chefer.

Reflektera nu kring begreppen "fria marknadskrafter", "personlig frihet", "eget ansvar" och "egna val". I perspektiven som framställs här kommer dessa begrepp att få olika mening beroende på de styrandes position i Självkänslotriangeln. Effekterna av auktoritär etik, kontra humanistisk etik, blir katastrofal i ett mänskligt perspektiv.

Det går till en viss del genom regelverk och globala avtal att styra upp skeenden i vår värld, men en hållbar utveckling står i konflikt med de behov som uppkommer genom låg självkänsla. Att ansluta sig till "hållbar utveckling" kan t.o.m. ge ett litet statusbidrag, men om ens behov beroende av låg självkänsla driver i motsatt riktning blir det svårt eller omöjligt att enas inom sig själv och hur blir det i förlängningen att enas med andra?

Tankesmedjan uppfattar Levnadsstandard och Livskvalitet som två skilda saker.

Livskvalitet ser vi som trivsel, gemenskap, respekt för varje individ, närhet, trygghet i att andra bryr sig – att känna empati och ha ödmjukhet. Detta står i motsats till att intressera sig för andra beroende på "vad den har, vem de är, vad de kan och vad de gör".

Drivkrafter för ökad levnadsstandard återfinns till vänster i triangeln, medan drivkrafter för livskvalitet finns till höger.

Livskvalitet kommer därmed att stå i motsats till Levnadsstandard.

Personer i hög maktställning och i föräldraskapet har extra stor påverkan på vår världs framtid. Varje persons självkänsla påverkar deras ledarskap, vilket i sin tur påverkar andras rörelse inom Självkänslotriangeln.

Detta lämnar oss med reflektionen att ökad självkänsla kan vara avgörande för en hållbar utveckling för vår värld.

DEL 2. REFLEKTIONER I GRUPP I FÖRHÅLLANDE TILL SJÄLVKÄNSLA

(© Copyright - ett bidrag från Linen Ledarskap S.L.)

2.1 Läs detta först ...

Avsikten med DEL 2 är att föra din grupp längre åt höger i Självkänslotriangeln. Detta kan enbart ske då varje person respekteras i sin unikheter och ni aktivt stödjer allas lika värde som person.

Rent konkret innebär detta att:

- Vara öppen för att delge hur jag som person uppfattar händelser och hur jag reagerar. Samtidigt, aldrig anklaga, ifrågasätta eller värdera någon i gruppen.
- Vara öppen för att lyssna till hur andra uppfattar och reagerar på olika situationer. Samtidigt, aldrig gå i försvar eller be om ursäkt eller förlåtelse.
- Ha ett utbyte och undvika diskussioner om det som skett. Samtidigt, reflektera över hur du själv skulle vilja ha det i framtiden UTAN att ändra på andra personer.

Denna DEL 2 kan komma att utvecklas till ett mer omfattande "Arbetshäfte för grupper". Den som anmält sig till Nyhetsbrevet kommer att få information om denna utveckling.

Du är också välkommen att ge dina önskemål till oss på info@ledarskap-sjalvkansla.se

2.2 Att skilja på Sak och Person

Ju lägre självkänsla desto mer baseras en persons värde på förmågor, prestationer och andra statusbegrepp. Detta gör att sak och person smälter samman.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.3 "Status" bildning

Ju lägre självkänsla desto viktigare blir statusuppfattningar. Inom begreppet status, beroende på person, kan t.ex. inbegripas utbildning, lön, bostadsområde, kön, chefsposition, religion, ras, landtillhörighet, politisk syn, arbetsplats, val av bil, val av kläder, vem man känner, utseende, kreativitet, förmågor, IQ, fysiska prestationer, etc.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.4 Egna behov, försvar och rigiditet

Ju mer upp till vänster i Självkänslotriangeln desto mer kommer individen att ägna sig åt bevakning eller förstärkning av sin position i dominansordningen. Detta tar energi och otrygghet är ständigt närvarande. Eftersom dessa personer också fokuserar på sakfrågor uppkommer prestige i att kunna inse att t.ex. någon annans förslag kanske är bättre än ens eget. Omgivningen uppfattar rigiditet, bortförklaringar och försvar.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.5 Konfrontation och Konflikt

Konfrontationer mellan människor är ofrånkomligt beroende på individens olikheter.

För personer med hög självkänsla kan konfrontationer lösas genom närvaro av empati och frånvaro av maktkamp i en dominationsprocess.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.6 Härskarteknik

Härskartekniker är de strategier som en individ utvecklat för att inte bli avslöjad som mindre värd. Därför praktiseras härskartekniker i allt högre utsträckning ju lägre självkänslan är. Utövande av härskarteknik är en aggressiv handling, som tillämpas då man upplever sin plats i dominationsordningen hotad.

Härskarteknik kan sammanfattas som beteenden/handlingar för att dominera andra – att sätta sig själv som förmer eller att förminska andra.

Ett sätt att kategorisera härskartekniker är **Fysiska, Ekonomiska och Psykologiska**.

- Fysiska härskartekniker tillämpar våld och hot.
- Ekonomiska härskartekniker använder sig av mutor, bonusar, korruption etc.
- Psykologiska härskartekniker består av mer eller mindre subtila beteenden, som alla spelar på känslomässiga strängar i avsikt att nedvärdera andra eller förstora sig själv.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.7 Feedback

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.8 Missbruk

För individer som upplever sig som mindre värda kan det bli en lindring att döva sin känsla eller att få ett tillfälligt lyft i sitt värde. Olika preparat alltifrån vardagliga piller till olagliga droger kan ge dessa effekter och det kan leda till ett beroende.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

2.9 Stress och Hälsa och Trivsel

Stress, hälsa och trivsel är centrala begrepp både för livskvalitet och för organisationers effektivitet.

Inom begreppet stress kan man skilja mellan skadlig stress och godartad stress. Godartad stress kan stimulera och hjälpa oss att lösa en uppgift effektivt och ge tillfredsställelse i efterhand. Det typiska för skadlig stress är att den som upplever stressen inte tror sig kunna klara ut situationen och detta utlöser stresshormonet kortisol – hälsa och trivsel blir lidande. Det kan resultera i utmattningssyndrom, som kan bli resultatet efter långvarig skadlig stress – en psykosocial påfrestning.

Mer kommer i Nyhetsbrev ... anmäl dig på www.ledarskap-sjalvkansla.se

DEL 3. FÖRÄNDRINGSARBETE

3.1 Förändring till ”något bättre”

Vi kan önska en förändring i samspelet med andra eller önska att förändra andras samspel. Hur vi agerar beror på vår position i Självkänslotriangeln.

För den som har ett synsätt upp till vänster i Självkänslotriangeln så faller det sig naturligt att **förändra andra** och att tillämpa auktoritär etik. Förändringsarbetet fokuserar på att styra upp andra med hjälp av regelverk, normer och råd. Fokus kommer att ligga på sakfrågor och relationer åtsidosätts.

Det finns också ett stort utbud av utbildningar som ligger i linje med detta synsätt. Personlig utveckling och framgång handlar om att öka status och förflytta sig rakt upp i Triangeln – att öka självförtroendet.

Med synsättet till höger i Triangeln finns en insikt att all förändring börjar hos en själv och man prövar att tillämpa humanistisk etik. Sakfrågor är viktiga, men det finns en förståelse och angelägenhet i att ta tag i relationsstörningar. Drivkraften är empati och resultatet blir ökad effektivitet, hälsa och trivsel.

Det finns också utbildningar för den personliga utvecklingen med ett fokus på att söka självkänedom ... som leder till ökad självinsikt ... som leder till ökad självaktning ... som leder till ökad självkänsla. I samspelet med andra handlar det om att kunna lyssna utan att bedöma den andre, så kallad ”empatisk lyssning”.

Några tänkvärda alternativ som är avsedda för vuxna till vuxna:

- **IDI**, för att med ett **icke bedömande förhållningssätt förstå olikheter i beteenden**.
- **SDI**, för att med ett **icke bedömande förhållningssätt förstå olikheter i beteenden och bakomliggande drivkrafter**.
- **NVC**, för att få uppleva en **icke bedömande feedbackmetod**.
- **THE**, för att **experimentellt utforska din person** under fem sammanhängande dagar.
- **UCL***, för att **utforska din person, uppleva ökad självaktning, uppleva grupputvecklingsprocessen med ett aktivt relationsorienterat ledarskap och koncept som tillämpar humanistisk etik**, under fem sammanhängande dagar.

** Försvarshögskolan valde år 2008 att förändra UGL så att handledarna inte längre tillämpar något ledarskap, utan gruppen får själv genomgå sin grupputveckling och syftet med feedback är att förändra andra – ett koncept i linje med auktoritär etik.*

*En grupp UGL-handledare önskade behålla originalkonceptet och så uppstod UCL-utbildningen med samma humanistiska etik som det amerikanska ursprunget och i samklang med ett **modernt aktivt relationsorienterat ledarskap** enligt senaste forskningsrön.*