

Innhold

Forord	9
Innledning	11
1. Hva kjennetegner en god leder?	13
God nok ledelse.....	14
Relasjons- og endringsorientert ledelse	15
Muligheter som leder.....	17
Nødvendig kompetanse.....	18
Den eneste du kan forandre, er deg selv.....	19
Ha et vekstorientert tankesett	20
Utholdenhet og lederskap	21
Bli bevisst dine verdier	22
Oppsummering.....	26
2. Hvorfor kjenne seg selv som leder	28
Gode relasjoner gir bedre resultater	28
Joharis vindu: Det du er blind for, kan skape trøbbel	31
Det åpne vinduet.....	32
Det lukkede vinduet.....	32
Det blinde vinduet.....	33
Det ubevisste vinduet	33
Å se seg selv utenfra og den andre innenfra – om mentalisering og respekt	34
Oppsummering.....	36
3. Hva kjennetegner din personlighetstype i lederrollen	37
Type 1. Perfeksjonisten er nøye og vil forbedre	40
Type 2: Hjelperen er nær og ser behov.....	42
Type 3: Utretteren er effektiv og når sine mål.....	44
Type 4: Individualisten er følsom og unik	46
Type 5: Observatøren er objektiv og kunnskapsrik	49
Type 6: Skeptikeren er grundig og trygghetssøkende.....	51

INNHold

Type 7: Entusiasten er optimistisk og idérik.....	53
Type 8: Utfordrerer er sterk og direkte.....	55
Type 9: Fredselskeren er harmonisøkende og omgjengelig.....	58
Oppsummering.....	60
4. Hva er dine kvaliteter, fallgruver, utfordringer og allergier som leder.....	62
Kjernekvadranten som utviklingsverktøy	63
Hva er dine kjerne kvaliteter?	63
Dine kjerne kvaliteters fallgruver eller skyggesider.....	66
Din utfordring: Hva kan gjøre deg mer fleksibel i møte med dine kolleger?	69
Din allergi kan vise vei	71
Lag og del et personlig utviklingsmål – og skaff deg dyttere	74
Oppsummering.....	74
5. Har du god eller dårlig tid, og hva tapper din energi?	76
Vårt forhold til tid.....	77
Sosial væremåte	78
Dine kvaliteter kan bli din fallgruve.....	82
Alle skal med	84
Oppsummering.....	85
6. Er du praktisk, intenst nær eller flokkorientert i din jobbutførelse? ..	86
Automatisk velger vi det som er lettest for oss	87
Undertyper	87
Hva velger du bort?	92
Oppsummering.....	92
7. Hvordan lytter og kommuniserer du i lederrollen?	94
Hva kjennetegner et godt yringsklima?.....	95
Alle ønsker å bli sett	96
Vi reagerer forskjellig på hverandre.....	97
Hvordan er ditt kroppsspråk?.....	97
Kommunikasjonens energi.....	101
Kreativ kommunikasjon	101
Småprat er olje i maskineriet.....	103
Skriftlig tilbakemelding.....	103
Hva kjennetegner deg som leder på ulike typer digitale plattformer? ..	104
Oppsummering.....	106

8. Forventningsavklaring og tilbakemelding – hva virker på hvem?	108
Den forunderlige motivasjonen – hva motiverer oss.....	109
Når motivasjonen hos dine medarbeidere uteblir	111
Trygghet som motivator	112
Selvbestemmelse som motivator	113
Anerkjennelse som motivator.....	114
Hvordan du som leder kan møte de ulike behovene hos dine ansatte ..	115
Avklare forventninger	115
Skap selvrefleksjon	116
Tillit som forutsetning for tilbakemelding.....	117
Hvordan løser vi det når vi er uenige?	119
Ditt ansvar som leder.....	120
Oppsummering.....	122
9. Stress og krisehåndtering	123
Du er ansvarlig for egen atferd	123
Fight, flight or freeze	124
Ekstrovert eller introvert i stress?.....	127
En leders fem tankefeller.....	128
Når dype verdier utfordres	129
Mønstre i stress og konflikt	130
Hva kjennetegner vår tilbakemelding under stress?.....	131
Er endring av negative automatiske mønstre mulig?.....	132
Vil du meg vel?	133
Unnvikelsesmanøvrer som ryggmargsrefleks	134
Syv måter å redusere konflikt på	135
Å lede når krisen rammer.....	136
Oppsummering.....	137
10. Hvordan leder du team.....	139
Hva er et team?	140
Effektive team er trygge på hverandre og blir ledet	141
Oppskrift på en smart start på teamsamarbeidet	144
Teamets kultur og spilleregler.....	146
Hvilke roller finnes i teamet?	149
Hva karakteriser ditt team?.....	152
Oppsummering.....	155
11. Hva slags organisasjonskultur skaper du?.....	156
Du som kulturbærer og rollemodell.....	157
Identifiserer du deg med topplederen eller medarbeiderne?.....	159
Myndiggjøring – innflytelse, involvering og ansvarliggjøring	160
Organisasjonskultur – fallgruver, utfordringer og allergier.....	160

INNHold

Ulike organisasjonskulturer må ledes forskjellig.....	163
Organisasjonskultur og hersketeknikker	164
Er du og den kulturen du kommer til for forskjellig?	166
Mange grep til sammen skaper endring	167
Oppsummering.....	169
Referanseliste	171
Stikkordregister.....	175

Forord

Leder, kjenn deg selv bygger på mange år med erfaringer, undervisning, studier og undring rundt hva økt selvinnsikt gjør med ledere. Vi har vært nysgjerrige på hva det er som hemmer og fremmer en god relasjon mellom leder og medarbeidere. Vi vet at ledere som jobber sammen med teamet, lettere når bedriftens strategiske mål. Hva kan skje med effektiviteten hvis lederen forstår sine medarbeidere bedre? Hadde det hjulpet på resultatoppnåelsen hvis lederen kunne involvert seg mer? Hva skjer med et team hvis tillit og psykologisk trygghet uteblir?

Dette er spørsmål vi har diskutert med hverandre gjennom de siste 20 årene. Vi har utfordret hverandre på våre egne blinde felt. Vi har vært nysgjerrige på hva som skjer med medarbeidere når vi selv stopper opp og velger å gjøre noe annet enn hva vår autopilot sier. Vi har erfart at gode ting skjer når autopiloten byttes ut med reaksjoner som medarbeidere opplever mer støttende. Gjennom å bli kjent med oss selv, har vi opplevd større trygghet og effektivitet i både lederoppgaver og formidling.

Takk til Cappelen Damm Akademisk og forlagsredaktør Åsne Lund Godbolt som brukte sitt kritiske blikk med klokskap og varme. Og takk til våre gode kolleger, venner og familie som har bidratt med både små og store innspill – og sine personligheter.

Oslo, november 2020

Kristin Aase og Bente Elisabeth Vetland

Innledning

Å kjenne seg selv handler om å ta vår personlighet og våre reaksjonsmønstre på alvor. Det handler om å se og bruke egne talenter og ressurser, og å kunne møte kritikk på en problemløsende måte. Selvinnsikt gjør det lettere å være raus og mer fleksibel overfor medarbeidere. Når du kjenner deg selv, skaper det mot, tydelighet og ydmykhet. Vi møter ledere som sier at de ikke er så opptatt av selvinnsikt. De har tenkt å klare seg uten. Samtidig har mange av de samme lederne, etter at de har fått slik innsikt, fått et bedre forhold til sine medarbeidere. De står ikke lenger i veien for medarbeiderens trygghet, energi og arbeidsglede.

Leder, kjenn deg selv er basert på solid forskning og gode verktøy. Fordi verktøyene har vist seg effektive i vår hverdag som leder- og teamutviklere, er det en glede å formidle denne innsikten og erfaringen. Kjernekvadranten er ett av to personlighetsverktøy som presenteres i boka. Dette verktøyet brukes på profesjonsstudier ved universitetene og høyskolene i Nederland, hvor samfunnet ønsker at studenter skal få en innføring i metoden. På den måten kan studentene lære å forstå seg selv bedre, og slik redusere unødvendige konflikter eller misforståelser i sin fremtidige yrkesutøvelse. Personlighetsverktøyet **Enneagrammet** har de senere årene hatt en stor økning i antall brukere internasjonalt. Enneagrammet får stadig mer oppmerksomhet fordi det viser seg effektivt å bli kjent med seg selv og andre. Det høyner produktivitet og selvinnsikt hos både ledere og team.

I denne boka er vi ikke opptatt av det som skiller ledelse på ulike nivåer eller i ulike typer organisasjoner fra hverandre. Vi er opptatt av det typiske ved lederroller. Som leder har du ansvar og det er krav om å levere et produkt eller et resultat. For å skape et ønsket resultat trenger du å få med deg de ansatte. Dette stiller krav til deg og dine evner til å lede.

Intensjonen med denne boka er å gi deg hjelp til å kjenne deg selv, forstå dine automatiske mønstre og hva du skaper av reaksjoner i møte med medarbeidere som er forskjellige fra deg. Gjennom det vil du få innsikt i hva du selv må utvikle for å styrke relasjonene. Vi ønsker også at boka skal gi innsikt

som bidrar til at du får det bedre på jobben og gjør det bedre, med færre konflikter, mindre stress, usikkerhet og sinne, og mer aksept for og fra medarbeidere og andre ledere. Du vil møte forskningsbasert relasjonskunnskap og metoder som gjør at du blir kjent med deg selv, og forstår dine medarbeidere bedre gjennom å skape god kommunikasjon og psykologisk trygghet i samarbeidet på arbeidsplassen. Vi gir deg praktiske verktøy og refleksjonsmuligheter gjennom spørsmål, som øker din bevissthet om deg selv i relasjon til dine medarbeidere. Bruk kunnskapen fra boka til å styrke relasjoner og dermed effektivitet i produksjonen.

Første kapittel i boka handler om hva forskningen sier er god ledelse. Kapittel 2 problematiserer menneskets blinde felt. Dine medarbeidere ser deg ofte tydeligere enn du gjør selv. Kapittel 3 er et oppslagskapittel om ni ulike personlighetstyper og du kan lese om styrker, utfordringer, blinde felt og utviklingsmuligheter som ligger til hver av typene. Kapittel 4 er en gjennomgang av personlighetsverktøyet Kjernekvadranten, mens kapittel 5 tar for seg de ulike personlighetstypers forhold til tid. Kapittel 6 handler om at mennesker har en preferanse for hva vi intuitivt prioriterer, noe som også kommer til uttrykk i lederjobben. Er du praktisk, sosial eller foretrekker du å utdype relasjonen til de få? Hvordan du kommuniserer med ord og kroppsspråk er tema i kapittel 7. Her omtales utfordringene som oppstår når kommunikasjonen skjer digitalt. Kapittel 8 handler om å lede team, få til gode forventningsavklaringer og at ulike teammedlemmer trenger ulik tilbakemelding og oppfølging. Noen responderer best på anerkjennelse, andre trenger selvstendighet, mens andre igjen jobber best når de er trygge og kompetente. I kapittel 9 handler det om hva som skjer med oss når stresset melder seg. Her kan du lese om typiske tankefeller. Kapittel 10 retter oppmerksomheten mot lederens evne til å skape og lede effektive team, samt hvordan ulike roller påvirker teamet. Siste kapittel av boka handler om hvordan du som leder kan medvirke til å skape en ønsket kultur i bedriften og at du gjennom utøvelsen av dine verdier er rollemodell.

Vi håper at denne boka kan gi deg inspirasjon til å jobbe med din egen utvikling gjennom å bli litt mer kjent med hvem du er og hvordan du kan bli oppfattet som leder.

Hva kjennetegner en god leder?

Fillip hadde fått drømmejobben som avdelingsdirektør i en større kommune. Han var på forhånd blitt orientert om at krevende utfordringer ventet. Avdelingen hadde interne samarbeidsproblemer, og flere av medarbeiderne kjente på mismot og fremmedgjøring i jobben. I forkant av tiltredelsen tenkte Fillip igjennom hva god ledelse er, og hvilke verdier han ønsket skulle prege han som leder. Når en virksomhet står i stampe og samarbeidet halter, trenger de ansatte rask endring. Han visste at for å oppnå gode resultater, var han avhengig av medarbeidere som følte på en positiv energi. Slik kunne kreativitet, engasjement og effektivitet prege virksomheten. For å oppnå dette ble verdier som involvering, tydelighet og ydmykhet et indre verdikompass Fillip ville styre etter.

I dette kapitlet blir du kjent med ulike sider ved god ledelse, og hva du som leder først og fremst skal bidra med. Selv om forskerne innen organisasjon og ledelse kan ha ulike syn på mange ting, peker de på noe felles når de beskriver god ledelse. To aspekter går igjen: Strategisk retning og relasjoner. Som leder trenger du tydelige mål, og du må kommunisere hva virksomheten skal oppnå av mål og resultater til dine medarbeidere. Gode ledere får medarbeidere til å samarbeide mot målene. Du møter da dine medarbeidere med respekt, og du er lyttende til deres innspill. Som god leder er du ydmyk og involverende, samtidig som du kan ta beslutninger og sette retning. I denne boka blir du kjent med betydningen av å kjenne seg selv. Økt selvinnsett gjør det lettere å utøve relasjonsledelse, som er en av de viktige nøklene til å lede medarbeidere til gode resultater.

Til refleksjon

- Hva kjennetegner den beste lederen du har hatt?
- Hvilke andre kvaliteter tror du denne lederen kunne utviklet for å bli enda bedre?
- Hvilke verdier vil du fremme når du tar en lederrolle?

God nok ledelse

Hva er god ledelse? Ledere praktiserer sitt lederskap ulikt avhengig av hvem de er som personer. Selv om du vet hva god ledelse er, legger du som regel vekt på det du selv setter pris på. Er du opptatt av autonomi, legger du ofte vekt på delegering. Søker du trygghet, inspirasjon og godt humør, legger du gjerne vekt på gode prosesser. Du reagerer ofte på en bestemt måte, enten du er bevisst dette eller ikke. Da undersøker du ikke nødvendigvis om det du gjør samstemmer med dine medarbeideres behov. Vi kan derfor si at en god leder er en leder som kjenner seg selv og sine drivkrefter, som formidler det til omgivelsene og søker å se hva de rundt trenger for å gjøre en god jobb.

Det betyr at det ikke finnes én oppskrift på det å lede. Hver leder må finne sin vei. I innledningen til dette kapitlet fremhevet vi to aspekter forskerne samler seg om i sin beskrivelse av god ledelse: strategisk retning og relasjoner. I din utviklingsprosess som leder kan det være til hjelp å konkretisere dette noe mer. God ledelse handler om å

- ha visjoner og mål, og kunne kommunisere disse på en tydelig måte
- være en god rollemodell i din daglige atferd
- inspirere, utfordre og støtte, men også ha evnen til tydelighet
- delegerer og gjøre ansatte ansvarlige
- skape psykologisk trygghet
- skape gode relasjoner og en sunn struktur rundt arbeidsprosesser

Professor Tom Karp ved Høyskolen Kristiania skriver i sin bok *God nok ledelse* (2019) at ledere bør gå for godt nok, og akseptere at mennesker flest er feilbarlige, både som individer og i kollektiv samhandling i organisasjoner. Godt nok i denne sammenhengen er å senke forventningene til hvor mye ledere kan utrette, og på hvor kort tid de kan få gjort noe – hvor mye de kan utvikle og endre organisasjoner, og hvor mye de kan utvikle og endre andre mennesker

og seg selv. Forson deg med tanken om dine begrensninger. Som leder vil du oppleve at virksomheten påvirkes fra mange kilder som du ikke nødvendigvis har innflytelse på, som forhold i omgivelsene, situasjoner som oppstår utenfor din kontroll, tiden du leder i, og andre ledes beslutninger. Du kan være en god leder, og likevel ikke lykkes, fordi andre forhold gjør det vanskelig å oppnå de målene virksomheten har.

Samtidig sier Karp følgende: «Godt nok gjelder ambisjonsnivå, men det er mange ledere som kan ha noe å hente på noe bedre enn godt nok i sin omgang med andre mennesker.» Alle personlighetstyper har sine karakteristiske kjennetegn. Å bruke de positive egenskaper du har i din personlighet, er en ressurs som det sannsynligvis er ønsket at du skal benytte til gode for virksomheten. Men når du opplever stress og press, vil det kunne prege din atferd ofte på en u hensiktsmessig måte. Forsøker du å se deg selv slik dine ansatte ser deg, får du en mulighet til å redusere de viktigste av dine negative automatiske mønstre. Mennesker er feilbarlige. Gjennom å gjenkjenne hva som skjer med deg når du er stresset, kan du lettere regulere den delen av atferden som vil forstyrre relasjonen til dine medarbeidere.

Relasjons- og endringsorientert ledelse

Vi har alle en idé om hva god ledelse er. Vi ser verden med vårt filter, og leter etter bekreftelse på det vi tror virker i forhold som ledelse og teamutvikling. Det er menneskelig, og skaper trygghet. Mye av det kan være riktig, men det kan også føre deg på ville veier. En leder utbrøt høyt og i affekt: «Det er bare struktur som gjelder. Har du en god struktur og er lojal mot den, så vil resultatene komme.» Han var selv en rasjonell type, som syntes følelser var krevende å forholde seg til. Denne lederen har rett i at en tydelig struktur og planmessighet i en virksomhet er nyttig. Samtidig kan også dette overdrives. For mye av en god ting som struktur, kan oppleves som rigiditet av medarbeiderne. Struktur skaper på den ene siden forutsigbarhet og trygghet, men kan på den andre siden redusere energien hos medarbeidere som er kreative. Ledere som tenker at struktur er det viktigste, trenger å vite at forskningen peker på flere andre suksessfaktorer, som for eksempel relasjon og tilbakemelding.

Professor i organisasjonspsykologi på Handelshøyskolen BI, Øyvind L. Martinsen (2019), er en av dem som har forsket på hvilken lederatferd som gir best resultater. Martinsen konkluderer med følgende: Å vise omtanke og være medarbeider- og relasjonsorientert er viktigere enn struktur, og det kan gjøres på forskjellige måter avhengig av hvilken personlighet du har. Samtidig

er det som gir aller best effekt på bedriftens resultat at medarbeidere har en opplevelse av autonomi i arbeidet, og at alle kjenner på psykologisk myndiggjøring. Det innebærer blant annet at du kan gjøre lurt i å oppmuntre til initiativ, lytte til dine medarbeidere og delegerer ansvar og myndighet. For å få dette til på en god måte, er det viktig å legge vekt på de ansattes sterke sider, støtte de ansatte i deres måloppnåelse og lære bort selvledelse.

I lederrollen trenger du ulike tilnærminger og en innholdsrik verktøykasse, som du må bruke balansert og med klokskap. Martinsen (2019) hevder at det mest effektive er å være en utviklingsorientert leder, altså å legge hovedvekten på relasjons- og endringsorientert ledelse. Å være utviklingsorientert innebærer å være:

- Endringsorientert – du bærer med deg og formidler en visjon, du har en nyhetssøkende atferd, orienterer deg i omgivelsene og du inspirerer.
- Oppgaveorientert – du styrer mot et mål, følger opp medarbeidere, tar opp ting med dine medarbeidere når det er behov for det, evaluerer arbeidet og tar beslutninger.
- Relasjonsorientert – du er oppmerksom mot medarbeidere, støtter deres utvikling, bygger opp under mestringsopplevelse, stimulerer til samarbeid og du belønner.

Relevante egenskaper å ha som leder er kreativitet, nysgjerrighet, åpenhet, læringslyst, utholdenhet, integritet, vitalitet, empati, medmenneskelighet, rettferdighet, ydmykhet og selvkontroll. Karp peker på at det er en del betydningsfulle egenskaper ledelseslitteraturen ikke har gitt så mye oppmerksomhet når det gjelder hvem som egner seg til å lede: evnen til å lære, jobbe hardt, ikke gi seg så lett, kunne takle stress, være robust og å være et godt menneske (Karp, 2018).

Ingen er like god på alt, så tenk gjerne gjennom hva du har av naturlige kvaliteter som ligger til din personlighet. Det du har av gode kvaliteter skal du bruke. Du har sannsynligvis lett tilgang på de ferdighetene kvalitetene dine gir deg. Hvordan kan du med din personlighet lettest praktisere slike positive kjennetegn på din egen, troverdige måte? Og hvordan kan du sikre at andre sentrale medarbeidere kan bidra med andre egenskaper, som kanskje er vanskeligere tilgjengelig for deg, i virksomhetens arbeid?

Flere fagfolk har trukket frem myndiggjørende lederskap som en sentral komponent innen organisasjons- og ledelsesfaget i årene som kommer (Amundsen, 2019; Karp, 2019). Myndiggjørende er en ledelsesform som sti-

mulerer til autonomi. Det innebærer en grunnleggende tillit til andre, en tro på at andre er i stand til å ta vare på seg selv, løse egne arbeidsoppgaver og ta ansvar for egen utvikling. Myndiggjørende lederskap skal nettopp gjøre medarbeidere i stand til å ta ansvar for sine arbeidsoppgaver. De får tydelig delegert et ansvar. Ansvaret delegeres likevel gradvis, gjennom at medarbeidere først får instruksjoner om og opplæring i hvordan arbeidsoppgaven skal utføres. Ledere må sikre at medarbeidere kan det de skal kunne før de får mer ansvar. Neste skritt på vei til full delegering er involvering, der medarbeideren er sammen med sin leder i oppgaven. Slik fungerer lederen som veileder, samtidig som lederen også er utøver. Gjennom en kombinasjon av observasjon, utprøving og tilbakemelding skapes trygghet både for leder og for medarbeider. Og det riktige tidspunktet for full delegering blir da tydelig.

Muligheter som leder

Relasjonskompetanse blir stadig viktigere. Det etterspørres i ansettelsesprosesser, i jobbsøkningsprosesser (på CV), intervjusituasjoner og i arbeidshverdagen (team). Å kjenne seg selv har blitt en styrke på linje med tekniske ferdigheter (hard skills). Personlige og sosiale ferdigheter (*soft skills*), som for eksempel samarbeidsevne, er de nye «harde ferdighetene», ikke minst i kunnskapsbedrifter (Laustsen, 2016). Samarbeid er det nye konkurransefortrinnet i arbeidslivet generelt og på tvers av bransjer. Arbeidstakere i dag er mer bevisste på selvutvikling og å snakke om følelser og relasjoner. Og til nå har mange utdannelser manglet opplæring i dette temaet. Å ha et felles språk om våre fallgruver og hva som skaper spenninger i relasjoner styrker den psykologiske tryggheten. Psykologisk trygghet gjør det mulig å være uenig og få gode utviklingsamtaler på arbeidsplassen uten at det ender i konflikt.

For noen faller ledelse naturlig. Du har kanskje fått lederoppgaver fra du var liten. Eller kanskje du har blitt bedt om å lede, noen ganger fordi du er faglig flink, andre ganger fordi det ikke finnes noen andre lederkandidater. Noen mennesker ønsker ikke ledelsesansvar. De kjenner seg ikke igjen i rollen og er ukomfortable med å stå i front. Dette er mennesker som gjerne blir ledet, og som trenger tryggheten godt lederskap kan gi dem. Andre kan kanskje starte med å mislike lederroller, men ettersom de blir faglig trygge og får erfaring innenfor sitt felt, kan lysten til å lede utvikle seg.

Mange trenger en dytt for å bli leder. Lederkarrieren starter kanskje som ansvarlig for en komite eller et prosjekt. For noen går veien videre til en avdelingslederjobb eller leder for en mindre virksomhet. Om du får smaken

på ledelse, er det få ting som er mer spennende enn det. Du står ansvarlig for noe, der din innsats gjenspeiles i resultater. Til og med det å lede krevende prosesser, der du skal ta vanskelige valg som for eksempel går ut over medarbeidere, kan kjennes meningsfullt. Når noe kjennes meningsfullt, har det ofte en sammenheng med hva du selv opplever som nødvendig for virksomhetens fremtid. Dersom du må ta ubehagelige beslutninger som rammer dine ansatte og du gjennomfører dette på en måte du selv opplever som etisk forsvarlig, vil du kunne beholde opplevelsen av at det å være leder gir mening. Samtidig må du være oppmerksom på at lederrollen i vanskelige situasjoner kan være svært krevende, da dine medarbeidere i frustrasjon vil kunne peke på deg om noe ikke går slik de forventer.

Du blir gjerne valgt til leder fordi du fremstår som selvsikker og med en drivkraft som merkes. At du er selvsikker, beslutningssterk og rask kan gjøre deg til en god leder, men det kan også stå i veien for å lykkes, om du ikke får folkene dine med deg. Selvinnsikt kan bidra til at du får innsikt i det som kan stå i veien for at du kan bli en god leder, og gjøre noe med det. De fleste kan lære seg å bli gode ledere, og ingen leder blir noen gang utlært. Vi må lete etter vår lederstil og lære å lede gjennom å praktisere som leder. Vi må finne vår form i dialog med akkurat de medarbeiderne vi leder. Vi utvikler også lederskap gjennom å lese om ledelse og å lære av andre som er ledere. Jo tidligere du blir bevisst hva ledelse handler om, desto større mulighet har du til å bli en leder som skaper resultater (Filstad, 2016). Jo mer du reflekterer over hvorfor noen prosesser går godt og andre dårlig, og samtidig tenker gjennom hva du selv har tatt av rolle gjennom prosessen, desto større er muligheten din for å utvikle ditt lederskap. Å beholde ydmykheten i lederjobben der du alltid tenker, føler og kjenner at det er mer å lære og erfare, øker din mulighet for å lykkes med å være leder gjennom et langt arbeidsliv. Hovmodighet og selvgodhet er mange ledes bane. Vi har fulgt flere ledere med stor suksess som plutselig møter motgang, men vi har også fulgt mange ledere som har møtt motgang, tatt viktige grep i sitt lederskap og gjort suksess igjen.

Nødvendig kompetanse

Dr. Sunnie Giles gjennomførte i 2016 en undersøkelse blant 195 ledere i 15 land. Målet var å finne ut hva ledere anså som den viktigste kompetansen ledere bør inneha (Giles, 2016). Funnene sammenfattes i fem punkter:

1. En leder må ha sterk etisk bevissthet, høy moralsk standard og skape en opplevelse av trygghet.
2. En leder må stimulere til ansvar hos sine ansatte, slik at de kan organisere seg selv. Myndiggjorte team er mer produktive og proaktive, gir bedre kundeservice og har en høyere jobbtilfredsstillelse og forpliktelse til teamet og virksomheten enn de som ikke har denne opplevelsen.
3. En leder må skape en opplevelse av samhörighet og tilhörighet. En opplevelse av samhörighet vil påvirke produktivitet og følelsesmessig trivsel. Det finnes enkle virkemidler for å skape dette, som at medarbeidere blir sett, blir smilt til, blir husket navnet på og får konsentrert oppmerksomhet når de blir snakket til.
4. En leder må være åpen for nye ideer og må fremme læring. Det må være rom for å prøve og feile. Å erkjenne at vi har tatt feil kan være vanskelig, særlig hvis man har mye å gjøre – og det har mange ledere. Stress bidrar til at vi får utviklet tunnelsyn. Tunnelsyn skaper mindre læring, og hindrer åpenhet for nye ideer og tilnærminger.
5. En leder må sikre sine medarbeideres utvikling gjennom å støtte, anerkjenne og inspirere dem.

Den eneste du kan forandre, er deg selv

Kjennetegn på god ledelse leses og tolkes gjennom ditt mentale filter, som er din personlighet. Kanskje er du i overkant åpen, og derfor trenger å holde profesjonell avstand? Kanskje er du perfektjonist, og oppleves av dine ansatte som i overkant kontrollerende? Det er lite hensiktsmessig å bruke mer struktur som tiltak hvis de ansatte klager på for lite fleksibilitet. Når kjennetegn på god ledelse listes opp, kan det være lurt å tenke gjennom hvilke av disse egenskapene du har nok av og hva du må fylle på med for å styrke ditt lederskap.

Å kjenne seg selv er en viktig suksessfaktor for deg som leder. I kapittel 3 går vi inn på ulike personlighetstyper i lederroller. Å gjenkjenne seg selv i en av typene beskrevet der, vil hos noen vekke motstand. Det kan gi en opplevelse av å bli plassert i en bås og tap av originalitet og autonomi. Men som leder er du allerede i en bås. Dine medarbeidere ser deg gjerne mer som en stereotyp enn du liker selv, og du er lettere å lese enn du tror. Å bli bedre kjent med seg selv og sin personlighet handler om å finne ut hvordan du kan bryte ut av båsen, og bli mer selvsaksepterende og fleksibel.

Du har et eget ansvar for å utvikle ditt lederskap gjennom å tilegne deg kunnskap om ledelse og bli bevisst din personlighet. Når du vet hva som

kjennetegner din personlighet, kan du for eksempel ta hensyn til dette når du skal ta opp krevende tema med medarbeidere. I stedet for å korrigere dine medarbeidere på en måte som oppleves som angrep, kan du ved hjelp av verkøyetene du blir kjent med i denne boka, velge en form som øker mulighetene for å opprettholde dialogen – også når temaet er krevende. Når du kjenner deg selv kan du lettere unngå å såre andre, og du styrker de mulighetene som ligger i ressursene dine medarbeiderne har. Du kan lettere tilpasse lederstilen din til den enkelte medarbeiders personlighet, og derfor komme lenger i å bistå medarbeiderens utvikling.

Når hverdagen strammer seg til, er det nyttig å huske på at det du sier til dine medarbeidere, vil forstås på ulike måter. Alle tolker ditt budskap ut fra sin personlighet. Dersom du er utfordrende og pågående i din lederstil, kaller en spade for en spade og ønsker å speile dine ansatte på den virkeligheten som er sann, vil kanskje en følsom medarbeider oppleve talen din som et angrep. Mens en ansatt som kjennetegnes av effektivitet kan være lettet over at noe endelig skjer. Har du en harmoniserende profil og snakker om den vanskelige delen av sannheten på en indirekte måte, vil kanskje en målrettet medarbeider oppleve at du tilslører utfordringene og står i veien for gode løsninger.

Derfor er det både viktig at du kjenner deg selv, og at du klarer å tilpasse kommunikasjonen til situasjonen og den enkelte ansatte. Da vil du også ha troverdighet når du sier at du ønsker å være i en dialog med medarbeiderne rundt viktige prosesser.

Ha et vekstorientert tankesett

Gode ledere er i kontinuerlig utvikling. Du kan lære å utøve ledelse på en måte som skaper gode resultater og høy produktivitet. Tren på ledelse. Bli kjent med dine svakheter og fallgruver, og be om tilbakemeldinger. I boka *Mindset* (2006) viser Carol Dweck forskjellen på hva som skjer om du har et vekstorientert tankesett i motsetning til et statisk tankesett. I et vekstorientert tankesett ser du på enhver utfordring som en mulighet for læring, og det å gjøre feil som en spore til å forstå mer. Da vil du i lederrollen være i kontinuerlig utvikling, og det vil være lett for deg å være åpen for hva du er god på og ikke god på, hva du får til og hva du sliter med å få til. Hun bruker begrepet «not yet» – vi har ikke klart det «ennå». Vi jobber med å bli bedre, lære av våre feil og forbedre våre metoder.

Dette står i sterk kontrast til et statisk tankesett, der vi hele tiden må være på topp eller være den beste, gjenta det vi har hatt suksess med, uansett omsten-

digheter. Det beste blir det godes fiende. I tillegg vil du i et statisk tankesett frykte å bli avslørt, og du vil gjøre alt du kan for å unngå feil. Det å oppdage at du har gjort en feil, vil også oppleves som truende. Et slikt tankesett medfører rettferdiggjøring i møte med kritikk, og tilbakeholdelse av informasjon når det gjøres feil. En organisasjon som har et statisk tankesett vil risikere gradvis å gå under, fordi et slikt tankesett vil stoppe utvikling og redusere kreativiteten i virksomheten (Dweck, 2006).

Utholdenhet og lederskap

Det har blitt forsket mye på ledere som lykkes i å oppnå sine mål. Kunnskap om dette kan gi deg innsikt i hva du som leder kan reflektere rundt når det gjelder hva som kjennetegner deg. Angela Duckworth har utviklet det hun har kalt en grit-test (Duckworth, 2017). Oversatt til norsk er «grit» din evne til å opprettholde utholdenhet og lidenskap for å nå dine langsiktige mål. Det blir også kalt lidenskapens og standhaftighetens kraft. De som skårer lavt på Grit-skalaen er ofte de som gir seg, eller hopper av et prosjekt eller et engasjement. Du trenger ikke ta testen for å gjøre egne refleksjoner rundt hva som kjennetegner deg når det gjelder dette temaet.

Tenk over om forhold som dette kjennetegner deg: «– Jeg gir ikke opp så lett. – Tilbakeslag tar ikke motet fra meg. – Jeg er hardtarbeidende. – Jeg avslutter det jeg starter på. – Jeg er flittig. – Jeg holder fokus på mitt mål, selv om nye ideer dukker opp.» Dersom du gjenkjenner deg selv i disse utsagnene, har du en høy «grit» (Duckworth, 2017). Samtidig vil følelsen av oppgitthet kunne melde seg dersom du over tid må jobbe i motvind. For å forberede deg best mulig på dette, kan det være nyttig å spørre deg selv hvilke utfordringer som er vanskeligst for deg når det gjelder din evne til utholdenhet. Vi kommer tilbake til hva som kjennetegner de ulike personlighetstypene, og hva som kan være fallgruvne til typene på dette området. Gjennom å kjenne deg selv vil du se hva du selv bør justere for å få mer av den utholdenheten du trenger for å oppnå gode resultater.

Ifølge Karp (2019) er det svært relevant for ledere å jobbe med tankemønstre og mental tøffhet. Du trenger å forstå hva som motiverer deg, hvilke tankemønstre som dominerer når du tar beslutninger, og hvordan du jobber med tanker som holder deg tilbake. Som leder må du ha mot til å stå i det ubehagelige. Hva som er ubehagelig, vil være ulikt for ulike personlighetstyper. For noen vil negative reaksjoner fra medarbeidere og nærmeste ledere være krevende, mens for andre vil det være skremmende å måtte stå til rette

for dårlige resultater. Enkelte vil oppleve kritikk for valgt strategi som vanskelig, og andre igjen kan reagere negativt på affekterte medarbeidere som sliter i sine liv både privat og på jobb.

Et annet tema som i den senere tid har dukket opp i organisasjons- og ledelsesfaget er mentalisering (se også kap. 2). Å mentalisere handler om evnen til å se seg selv utenfra og forstå den andre innenfra. Det betyr at du tar den andres perspektiv, og søker å forstå hva den andre har av intensjon og drivkrefter i sin personlighet, slik du også har intensjoner og drivkrefter knyttet til din personlighet. Psykologene Haver og Stålsett (2020) utfordrer ledere til å utvikle et større repertoar av følelsesstrategier. Når følelser får status som viktig informasjon, og følelsesmessige utvekslinger erkjennes som hendelser, får vi informasjon som kan gi betydning for trivsel, mestring, produktivitet og opplevd kvalitet i arbeidet. Ledere trenger trening i å selv stå i det motsetningsfylte, men de må også våge å snakke om opplevelser av umulige krysspress hos den enkelte medarbeider.

Bli bevisst dine verdier

Dine verdier vil prege ditt lederskap. Derfor trenger du å vite hvilke verdier du setter høyt, og hva som skjer med lederstilen din når du kjenner at verdiene dine blir utfordret. Som leder har du mulighet til å ta initiativ gjennom din lederposisjon, og prioritere arbeid med å øke verdibevisstheten i virksomheten. Din person og praksis viser seg å være avgjørende for troverdigheten og omfanget av arbeid med verdier. Om dere har åpenhet som en verdi, vil din praktisering av åpenhet være avgjørende for hvordan medarbeidere praktiserer åpenhet og hvor viktige bedriftens verdier oppleves for medarbeiderne (Aadland & Askeland, 2017).

Det er ikke nok å ha en idé om hvilke verdier som er bra å ha i en lederrolle. Verdiene må komme fra overbevisning inne i deg, og de må være mulige for deg å praktisere i motgang og medgang. Du styrer etter dine verdier, bevisst og ubevisst, men du kan øke bevisstheten om hvilke verdier du ønsker skal prege ditt lederskap og hvilke av de du har du ønsker å nedtone. Hvordan er det mulig å forankre verdier så dypt i ditt indre at du kan styre etter dem også når du er sliten og kjenner deg stresset? Dilts, Epstein og Dilts (1991) har utviklet en metodikk kalt «Logiske nivåer», som kan brukes for å få innsikt i dette.

EN ØVELSE FOR ØKT VERDIBEVISSTHET

Ta frem noe å skrive på og svar på spørsmålene. Gjennom skriftliggjøring av dine tanker vil det være lettere å følge metoden og se hvilke verdier som ligger til grunn for din ledelse.

Mål. Hva er målet ditt som leder? Hva vil du oppnå? Hva ønsker du å medvirke til av resultater, og hvilke inntrykk skal dine medarbeidere sitte igjen med når du slutter?

Svaret du gir kan både handle om hva jobben kan gi deg, hva du kan skape av resultater og hvilket arbeidsmiljø som blir utviklet. Godt resultat og godt arbeidsmiljø henger ofte sammen. Tenk gjennom spørsmålene over og se om du kan finne dine svar.

For å hjelpe deg til å sortere i din motivasjon for å utøve ledelse, vil vi bruke Abir som eksempel gjennom hele øvelsen:

Abir ble leder i en gründerbedrift. Det viste seg å være mye i bedriften som ikke fungerte, og hun slet med å finne motivasjonen for å ta tak. Endringsprosesser var påkrevd, og styret hadde i tilsetningen ikke kommunisert godt nok hva som måtte skje av utviklingsarbeid. For å makte å gå inn i lederjobben visste Abir at hun måtte finne en indre motivasjon – et mål som hun kunne lede etter. Abir bestemte seg for følgende mål: Jeg skal profesjonalisere og gjøre virksomheten klimanøytral innen 3 år. Som perfektjonist trengte Abir å løfte blikket og ha noe større å strekke seg etter. Uten at Abir fikk kontakt med sine dype verdier, fryktet hun å bli motløs av alt som måtte forbedres av stort og smått for at bedriften skulle vokse ut over sin gründertilværelse.

Hvilke mål du setter deg, har med dine verdier å gjøre. For å finne frem til de underliggende verdiene dine kan du starte med å reflektere over spørsmålene under.

Visjon. Når du har dette målet; hvilken visjon representerer dette for ditt liv og arbeidsliv? Hva hadde vært fantastisk å realisere gjennom arbeidet du legger ned? Hva drømmer du om å få til med den innsatsen du legger i lederjobben din? Gjennom å svare på disse spørsmålene finner du din visjon, som er basert på dine grunnleggende verdier. Det er disse verdiene du skal ha klart for deg når du snakker med dine medarbeidere i medarbeidersamtaler, når du leder møter eller når du må ta opp noe som er vanskelig og krevende. Når du finner frem til visjonen, er du på sporet av det som for deg kan være bærekraftig i din lederutfordring.

Abirs visjon for sitt liv var å være en klimareformator. Hun var aktiv i miljøbevegelsen og visste at store og små endringer måtte til overalt for å møte klimakrisen. Hun ville bruke denne drivkraften i sin lederjobb.

Identitet. Når du skal realisere dette målet, hvem er du da? Hva er din identitet? Din historie vil alltid følge deg, og du har da nytte av å kjenne igjen hvor du kommer fra og hva du tilegnet deg av verdier som barn. Hvordan ble utfordringer løst i din familie? Hva snakket dere om, og hva feide dere under teppet? Hva slags forhold hadde dere til autoriteter? Hvordan ble mennesker som var ulike dere inkludert eller ekskludert? Hvor viktig var det å ha rett? Var det lett eller vanskelig å si unnskyld? Dette er spørsmål som kan avklare hvordan dine automatiske mønstre kan ligge i underbevisstheten og styre deg uten at du alltid er klar over dette. Du trenger derfor å kjenne på hvem du er nå som du har et krevende mål og en tydelig visjon.

Abirs identitet var å være en som alltid forbedret arbeidet som ble gjort, og rette opp og påpeke feil. Hun var en perfeksjonist, noe hennes foreldre hadde verdsatt hos henne i oppveksten. Abir var kjent for å både se det store bildet, samtidig som hun hadde fokus på alle detaljene. Nå var utfordringen betydelig større. Hun kunne ikke lenger bry seg om detaljene på samme måten som hun hadde gjort før. Hvordan skulle Abir se på seg selv i sin nye utfordring? Abir landet på at hun var en robust leder med en fremtidsrettet miljøvisjon, og som klarte å se det store bildet.

Egenskaper. Når du skal realisere dette målet, hva er du god på og har lett for å få til, og hva trenger du hjelp og støtte til? For å lykkes i å nå målet må du bli kjent med hva du har av kvaliteter knyttet til din personlighet. Dine positive sider er grunnleggende for å lykkes. Samtidig er det slik at alle kvaliteter kan endre seg når du er stresset. Når dine automatiske negative mønstre preger lederatferden din, kan dette gi deg utfordringer. Derfor trenger du å kjenne deg selv for å kunne stoppe opp og velge en alternativ reaksjon når stresset melder seg.

Abir visste at hennes blikk var rettet mot alt som måtte forbedres, og at dette også kunne stå i veien for henne. Hun ble opplevd som streng, sint og belærende når hun påpekte feil og mangler, selv om hun hadde en ideell hensikt. Så hun måtte utvikle evnen til å si ifra om forhold som måtte endres på en mild og inspirerende måte. Hun så for seg en konkret person som klarte dette, og ville prøve å bruke denne personen som inspirasjon ved å finne frem et bilde på mobilen der inspiratoren var omgitt av vakker, vill natur. Abir sa hun ville henge bildet på veggen på kontoret som dobbel inspirasjon.

Atferd. Hva slags atferd må du ha for å nå målet? Hva kjennetegner din væremåte i motgang og medgang? Er du forutsigbar og trygg, eller endrer du deg uten å vite det når stresset melder seg? Hvordan er kroppsspråket ditt? Er du tydelig til stede, eller er du usynlig når du møter dine ansatte? Våger du å hevde din mening, eller hevder du den for ofte? Det du vektlegger og snakker om, sier noe om hva du verdsetter. Hvordan du møter dine ansattes kreative innspill, kan fremme eller hemme et lærende tankesett. Hvordan bemerker du ønsket atferd? Bruker du mest ressurser på det som er viktigst, eller bidrar hverdagen til at du bruker opp tiden og energien din på mindre sentrale utfordringer?

Abir laget en regel der hun hver morgen bestemte seg for hva som skulle kjennetegne atferden hennes den dagen. De dagene hun visste at hun ville bli spesielt utfordret av en medarbeider eller en kunde, ville hun bruke ekstra tid på å bli konkret på hvordan hun ville møte denne utfordringen. Hvordan skulle kroppsspråket og ansiktet være, hvordan fortsette å være mild og samtidig tydelig,

med hovedvekt på det første. Abir visste at hennes grunnleggende litt strenge trekk ville lyse gjennom. Derfor måtte hun ha hovedvekten på mildheten. Skulle Abir lykkes i å profesjonalisere virksomheten og gjøre den klimanøytral på tre år, trengte hun medspillere, ikke motstandere.

Omgivelser. Hva vil måtte kjennetegne arbeidsmiljøet på jobben for å kunne nå målet? Hvordan fungerer de ansatte i møte med deg og med hverandre? Fremmer eller motvirker de fysiske rammene rundt arbeidsplassen det målet du har satt deg?

Abir snudde pulten slik at den var vendt mot døråpningen. Hun ønsket at de ansatte skulle oppleve at det var kort vei inn til henne. Slik ville hun sikre å bli raskt kjent med utfordringene de ansatte hadde. Abir visste at det øyeblikket de ansatte kom inn i døra var viktig, og ville gjerne signalisere at de kunne slappe av og at de var velkomne.

Når du har avklart de ulike spørsmålene på punktene over, kan du igjen gå tilbake til målet ditt. Når du nå har ryddet i tankene dine, er målet du først satte fortsatt viktig? Eller må du gjøre en justering? Når du har fått avklart hvilke verdier som driver og motiverer deg, og hva det krever av deg, vil du lettere kunne være den lederen du ønsker å være, også når hverdagen er krevende og utfordrende.

Oppsummering

I dette kapitlet har du fått innsikt i hva som er god ledelse og hva forskning sier om dette. Denne boka løfter frem betydningen av relasjonen mellom leder og medarbeider. Som leder utretter du resultater gjennom dine ansatte, og du er derfor avhengig av deres tillit og trivsel.

Om det er noe du skal prioritere, så er det å utvikle dine relasjonelle evner. Det er ikke nok å kjenne til gode lederegenskaper. Du må finne ut hvilke av kjennetegnene på god ledelse som er lett for deg å utøve, og hvilke du må jobbe mer med for å tilegne deg. Ydmykhet og tydelighet inngår begge som kjennetegn på god ledelse. Å bli kjent med deg selv innebærer

både å forson deg med deg selv, og erkjenne at dine personlighetstrekk vil følge deg gjennom livet. Når du kan stoppe dine negative, automatiserte mønstre, og i tillegg se raust på dine medarbeideres væremåter, vil din evne til å omgås andre mennesker være i kontinuerlig utvikling – og med det også ditt lederskap.

OPPGAVER

1. Hvilke verdier leder du etter? Undersøk hvilke verdier dine ansatte kan gjenkjenne i ditt lederskap. Hvordan samsvarer dine verdiprioriteringer med svarene du får fra dine ansatte?
2. Beskriv et mål du har for ditt lederskap, og undersøk hva det betyr på de områdene som er beskrevet over: Hvilken visjon representerer målet? Hva har du i din identitet som kan støtte deg? Hvilke egenskaper har du, og hva trenger du å fylle på med? Hva i atferden din vil spille med deg, og hva må du dempe?
3. Beskriv hvordan ditt lederskap preges av et vekstorientert tankesett. Hva kan du gjøre mer av for å sikre at du overfører et vekstorientert tankesett til din virksomhet?