



5.1 De ni viktigste lederferdighetene (kjerneferdighetene i ledelse)

We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act, but a habit.

Aristoteles (384–322 fvt.), gresk filosof

Sentrale elementer i utviklingsprosesser er refleksjon, læring, utvikling, mental trening, mestring og dialog. Ved at hver og en av oss balanserer de ferdigheter vi *har*, med de utfordringer vi *tar*, eller gis, befinner vi oss i en situasjon der vi utvikler nye eller bedre ferdigheter, mer kunnskap og viktig klokskap.

For å kunne finne de aller viktigste lederferdighetene må vi starte med å definere hva en ferdighet er. ChatGPT 4 formidler det slik:

En ferdighet er evnen til å utføre en oppgave eller aktivitet effektivt og presist, basert på kunnskap, praksis og erfaring. Ferdigheter kan deles inn i to hovedkategorier:

Tekniske (harde) ferdigheter: Dette er konkrete, målbare ferdigheter knyttet til spesifikke oppgaver eller aktiviteter, som å bruke et dataprogram, reparere en maskin eller analysere data. Disse ferdighetene er ofte lært gjennom utdanning, opplæring eller erfaring.

Relasjonsferdigheter eller sosiale (myke) ferdigheter: Disse er mer abstrakte og handler om mellommenneskelige og kognitive evner, som kommunikasjon, samarbeid, problemløsning, tidsstyring, empati og ledelse. Sosiale (også kalt myke) ferdigheter påvirker hvordan man interagerer med andre og håndterer ulike situasjoner.

Ferdigheter kan utvikles og forbedres gjennom praksis, erfaring og kontinuerlig læring.

Vi takker ChatGPT for presisjon, og konstaterer at de viktigste lederferdighetene tilhører den relasjonelle delen, altså sosiale ferdigheter.

Samtidig skal vi huske på at hva som er de viktigste lederferdighetene, varierer noe avhengig av hvordan virksomheten er organisert samt hvilken bransje virksomheten befinner seg i. Etter å ha lest mer enn 400 bøker om ledelse og vært leder- og kulturutvikler i 20 år, vært leder i de fleste av disse årene, og ikke minst snakket med mange kloke folk, vil jeg foreslå disse ni universelle ferdighetene:

- Emosjonelle ferdigheter
- Beslutningstaking og strategisk tenkning
- Nysgjerrighet
- Retoriske ferdigheter
- Konfliktløsende egenskaper
- Lytteferdigheter
- Endringskapasitet
- Pedagogiske evner
- Delegering og myndiggjøring

Mine medskribenter (fageksperter) og jeg skal på de neste sidene formidle hva disse lederferdighetene innebærer i praktisk lederskap.

Vi starter med å se på verdien av følelseskontroll og emosjonell kompetanse.

5.1.1 Emosjonelle ferdigheter

Empathy is about finding echoes of another person in yourself.

Mohsin Hamid (1971–), britisk-pakistansk romanforfatter

Emosjonelle ferdigheter kan defineres som evnen til å forstå, regulere og anvende egne og andres følelser på en måte som fremmer gode relasjoner, effektiv kommunikasjon og mestring av utfordringer. De representerer en gruppe konkrete ferdigheter som er essensielle for å skape gode relasjoner, lede seg selv effektivt og opprettholde emosjonell stabilitet.

Emosjonelle ferdigheter hjelper oss ledere med å bygge tillit og skape et godt arbeidsmiljø, og styrker evnen til å håndtere konflikter (5.1.5) og navigere gjennom endringer (5.1.7).

Emosjonelle ferdigheter danner grunnlaget for å utvikle og opprettholde *resiliens*. Begrepet resiliens er ofte definert som *motstandskraft* eller *psykisk styrke*. Dette er essensielt i lederskap fordi det gir ledere evnen til å håndtere utfordringer, motgang, stress og uforutsigbarhet uten å miste balansen. Resiliente mennesker har med andre ord god kontroll på sine følelser og reaksjoner. De klarer å holde seg rolig og fokusert selv i krevende situasjoner, noe som gjør dem i stand til å ta gode beslutninger under stress. De har god impulskontroll og står stødig i seg selv.

I dagens stadig skiftende arbeidsmiljø møter du og mange andre ledere på endringer utenfra (rammebetingelser, marked) og innenfra (konflikter, vanskelige eller humørsyke medarbeidere etc.). Da vil en sterk resiliens hjelpe deg til å bevare en positiv holdning, holde fokuset på gode grep, finne løsninger og inspirere teamet til å gjøre det samme. Vi kan kalle dette for god *selvregulering*; evnen du har til å håndtere og kontrollere egne følelser, spesielt i utfordrende situasjoner, uten å la impulsive reaksjoner ta overhånd. Evnen til å forstå og regulere egne følelser er helt avgjørende for å håndtere stress, frustrasjon eller uenigheter på en konstruktiv måte. En leder som er god på *selvregulering*, kan med andre ord bevare roen i vanskelige situasjoner, skape trygghet og stabilitet. Din evne til å takle til dels krevende følelser påvirker din kraft som leder – og den respekten du trenger – i gode og dårlige tider. Et spørsmål du kan stille deg selv når du gir tilbakemelding til noen eller bidrar i en gruppesamtale, er: *Hvilken intensjon har jeg med å si det jeg sier? Vil det tjene laget, eller vil det først og fremst tjene meg selv?* Det vil kunne tilføre nyttig læring om deg selv og styrke din evne til relasjonsbygging.

Har vi evnen til å reflektere rundt egen adferd og intensjoner med det vi gjør og det vi sier, vil vi bli stadig klokere i vår dialog med andre.

EQ (emosjonell intelligens) kan defineres som evnen til å gjenkjenne, forstå, håndtere og påvirke både egne og andres følelser på en måte som fremmer relasjoner, kommunikasjon og personlig utvikling.

En empatisk leder kan sette seg inn i andres perspektiv, anerkjenne og gyldiggjøre (validere) følelser og i en eller annen grad forstå deres følelser. En slik leder føler *med* – empati er mer enn bare innlevelse. En empatisk leder føler med og forsøker å se saken fra medarbeiders perspektiv. Dette er avgjørende for å bygge tillit og kunne støtte medarbeidere i sine behov og følelser. En leder med gode doser empati tilbyr en god plattform for oppbyggende kommunikasjon og relasjonsbygging.

Empati og viktigheten av empatisk kommunikasjon er utførlig beskrevet i kapittel 1.

Å stå trygt og rakrygget i vanskelige situasjoner er krevende. God følelseskontroll, motstandskraft og selvregulering vil kunne være avgjørende for å oppleves som en sterk og inspirerende leder.

5.1.2 Beslutningstaking og strategisk tenkning

*In any moment of decision, the best thing you can do is the right thing,
the next best thing is the wrong thing, and the worst thing you can do is nothing.*

Theodore Roosevelt (1858–1919), USAs 26. president

Av Jostein Alberti-Espenes, pedagog, rektor og fagbokforfatter

Å tenke strategisk og ta beslutninger krever at du som leder har evnen til å se helheten, analysere langsiktige trender og planlegge for fremtiden. Dette er avgjørende for å navigere i komplekse omgivelser, enten det er kortsiktige eller langsiktige beslutninger. Det kortsiktige perspektivet innebærer fokus på umiddelbare behov, resultater eller utfordringer, det vil si praktisk problemløsning og relativt rask gjennomføring. De mer langsiktige, strategiske beslutningene retter fokus mot bærekraftige resultater over tid.

Å være en god beslutningstaker er ikke alltid like lett. De som er gode på dette, vurderer ulike alternativer grundig før de velger. Det innebærer å samle inn relevant informasjon, vurdere fordeler og ulemper og ikke minst sette ting i perspektiv. Ordet *decision* kommer fra det latinske ordet *decisio*, som betyr «avgjøre» «skjære bort» eller «kutte».

Av og til tar vi beslutninger uten at hjernen henger med. Ja, hjernen er kjapp. Hjernen tar ofte beslutninger før du rekker å tenke skikkelig over det. Samtidig trenger vi av og til å lytte til erfaring eller gi det en «second thought».

Vi har to måter å tenke på. Kahneman (*Tenke, fort og langsomt*, 2002) kaller det system 1 (tenke raskt)- og system 2 (tenke langsomt)-tankesett. Vi bruker begge systemene hele tiden.

Det første settet er det intuitive tankesettet: Det virker automatisk, intuitivt og hurtig, og tankearbeidet gjøres uten særlige anstrengelser. System 2 tildeler oppmerksomhet til mer anstrengende tankevirksomhet, og logiske refleksjoner og bearbeidinger gjøres i en konsentrert, bevisst modus. Dine overbevisninger styrer måten du oppfatter kunnskap på, derfor trengs system 2 for å tenke mer bevisst og nyansert.

Forståelsen av hvordan hjernen fungerer, kan være avgjørende for at du tenker klokt, værekraftig (dyp, oppmerksom lytting) og bærekraftig. Det handler om at du i *lytteprosessen* ikke alltid reagerer i affekt, men at du tenker igjennom en gang til og lytter til din indre stemme, eller avventer og lytter til saken en gang til før du reagerer på det du har hørt.

Vi er nødt til å stole på sansene når vi henter inn informasjon til beslutningsprosessene våre. Med persepsjonpsykologien i mente vil følgende situasjoner kunne innebære en risiko for at vi ikke oppfatter nødvendig eller tilstrekkelig info:

- strategiske beslutninger der vi ikke har lyttet godt nok til dem som blir berørt av beslutningene våre
- tenkning og språk om egen virksomhet kan bli stereotyp, fordi vi ikke lytter etter kritiske perspektiver på virksomheten
- vi fyller inn antatt riktig informasjon der vi ikke sitter med et helt og fullstendig grunnlag for beslutningene våre
- vi feil-organiserer informasjonen fra det interessenter, kunder og samarbeidspartnere har sagt, og sitter igjen med et uriktig bilde av behovene
- vi velger bort informasjon som er uventet eller som avviker for mye
- informasjon som peker på våre feil, velger vi gjerne bort.

Andres stemme treffer oss, ikke bare som rasjonelle og fornuftige mennesker, men også i følelsesregisteret. Det er ikke gitt at det vi hører, gjør oss i stand til å være empatiske i videre lytting. Følelsene står ofte i veien, og våre responser og beslutninger kan farges av kombinasjonen det vi hørte og det vi følte. System 1 er i bruk.

Forståelse for system 1 og system 2 – hvordan hjernen fungerer – er særlig kritisk i trinn 2, trinn 4 og trinn 5 i beslutningsprosessen.

Trinn 1: Definere problemet/situasjonen

Trinn 2: Bestemme beslutningskriteriene og vekte kriteriene

Trinn 3: Identifisere og utvikle løsningsalternativer

Trinn 4: Vurdere alternativene

Trinn 5: Velge beste alternativ ut fra kriteriene

Tanker og følelser i beslutninger

Er vi gode nok beslutningstakere når følelsene spiller inn? Klarer vi å respondere adekvat nok? Kanskje erkjennelse av følelsene våre kan være til hjelp, når system 1 øker risikoen for dårlige responser og irrasjonelle beslutninger? Paul Otto Brunstad (2017) mener vi bør anerkjenne at følelsene våre spiller inn i tilsynelatende rasjonelle beslutningsprosesser, enten vi vil eller ikke.

Arne Næss var tydelig, blant annet i boken *Livsfilosofi*, på at følelser og fornuft ikke kan adskilles, men at de henger uløselig sammen. Vi har hørt enkelte ledere uttale noe sånt som at «Jeg måtte bare slå av følelsene og tenke rasjonelt». Vel, disse lederne kan rett og slett ikke slå av følelsene – tvert imot kan følelsene, ved å forstå dem, gi oss nyttig informasjon for å ta optimale beslutninger. Når ledere kan gjenkjenne følelser og styre sine egne følelser, vil sjansen for å ta gjennomtenkte beslutninger øke. Ulike emosjoner kan føre til at en tolker samme sak forskjellig. Når beslutningsgrunnlaget bygger på sprikende informasjon, vil tolkning og vurdering treffe bedre når beslutningstaker er «i vater» og innehar emosjonell kompetanse. Følelsesforståelse kan derfor bidra til bedre beslutninger både som referanseramme og som konkret verktøy for å identifisere og forstå ulike synspunkter og beslutningsfaktorer. Det å «svinge lykta», lytte oppmerksomt og sjekke ut saker fra forskjellige vinkler er avgjørende ferdigheter for å kunne ta gode beslutninger.

Å samhandle med andre mennesker innebærer følelsesmessige elementer, enten det dreier seg om medarbeideres arbeidsmiljø, om samtalepartnerens reaksjoner i en samtale, om å ta risiko eller å vurdere om en kandidat er rett person for stillingen. «Jeg kjenner meg trygg på at dette er rett valg» er et utsagn som i etterkant kan forklares med at valget fikk rett utfall, altså at beslutningen var rasjonell. Samtidig røper utsagnet at vi er i kontakt med egne følelser når vi beslutter.

Brunstad (2017) bruker det greske *thymos* for å beskrive det indre emosjonelle som fungerer som handlingsdrivere for oss. Han kaller emosjoner – fra latin, *emovere* – livets lokomotiv. For å kunne respondere godt på det vi hører, og ta gode beslutninger, kan vi bruke sanseregisteret vårt for å fange inn følelsesmessige sider ved situasjonen, ved den som snakker og ved det som sies. Derved kan vi få en mer beriket og nyansert forståelse av det vi har lyttet til – dette trenger vi for å kunne ta gode beslutninger. Å lytte med følelse og være åpen for følelser i lyttingen er en styrke, ikke en svakhet, når vi skal gi responser og ta beslutninger – empatisk lytting kan altså med fordel utvides med lytting til våre egne følelser.

Men så er ikke følelser noe entydig. Det er forskjell på fascinasjon og indignasjon; følelsene kan bevege oss i helt feil retning, og det ønsker vi ikke. Brunstad ser følelser som forutsetning for beslutninger. Samtidig peker han på at de kan forringe beslutninger, og at negativitet – negative følelser – svekker vår evne til å vurdere situasjonen. Å lytte setter oss i en mer sårbar posisjon enn når vi reflekterer og tenker. Å lytte er samtidig å eksponere hvordan vi lytter og hvordan vi som mennesker responderer på det vi lytter til. Sårbarheten er ifølge Brunstad prisen vi betaler for å åpne sansene våre, prisen vi betaler for å samhandle med omgivelsene. Men uten empatisk lytting med et åpent hjerte risikerer vi å miste viktig kunnskap om og forståelse av menneskene og situasjonene vi forholder oss til.

Det krever mot å ta avgjørelser, spesielt når usikkerheten er stor. En god beslutningstaker tør å stå for valgene sine, selv når veien fremover synes uklar eller uforutsigbar.

Det tryggeste er kanskje å stenge seg helt inne, holde for øyne og ører, kommunisere kun via en skjerm, med lyden avslått, og unnlate å møte andre mennesker. Da kan vi på kort sikt unngå å bli såret eller frustrert over andres meninger, kroppsspråk og følelser, vi kan fortelle oss selv at vi tar rasjonelle beslutninger uten risiko for å være følelsesstyrt. Vi slipper å ta inn de andres tilbakemeldinger, stillhet, undring og kanskje kvasse kommentarer. Men vi mister oss selv som tilstedeværende, tydelige, empatiske og gode ledere.

Til slutt er det du som leder, etter å ha involvert medarbeidere og/eller rådgivere, som skal ta beslutningen. Etter medvirkningsbaserte prosesser må du som leder bruke den makt/myndighet til å ta beslutninger du kan stå for og som ikke nødvendigvis alle er enige i. Med andre ord er ikke nødvendigvis *medvirkning* og *makt* motstridende krefter, de kan forenes ved inkluderende og gjennomtenkte prosesser.

Vi lærer så lenge vi lever, og det er lettere å ta gode beslutninger når erfaring, følelsesforståelse og seniorkompetanse inkluderes. Den gode beslutningstakeren vet når det er riktig å bruke datamateriale og logikk, og når man bør stole på egen intuisjon og erfaring.

Denne typen evner og ferdigheter vil du også ha bruk for i forbedringsarbeid knyttet til nytenkning og innovasjon.

5.1.3 Ferdigheter innen nysgjerrighet/nytenkning og innovasjon

Curiosity is the wick in the candle of learning.

William Arthur Ward (1921–1994), amerikansk forfatter og pedagog

Hvis du ikke hadde et eneste filter installert og kunne stille et hvilket som helst spørsmål til hvem som helst, hvilket spørsmål ville du stille da? Her er det ikke fantasien som setter begrensninger, fantasien inviterer til fritenkning.

Sammenhengen mellom de tre ordene i overskriften er at nysgjerrighet leder til nye tanker (nytenkning), og noen av disse tankene blir til bedre løsninger; innovasjon. Nysgjerrighet er fødestuen til nytenkning, og noen av de nye tankene implementeres og blir til noe. Da kalles det innovasjon. Nysgjerrighet, nytenkning og innovasjon henger altså uløselig sammen.

Den viktigste verdien av nysgjerrighet er at den driver læring, utvikling og justeringer. Nysgjerrighet er en grunnleggende viktig ferdighet som åpner dører til nye ideer, tankerekker og løsninger. Den bryter ned barrierer, holder oss åpne for det ukjente, og fremmer både selvutvikling, varmere relasjoner, nytenkning og innovasjon.

Normalt tenker man at nysgjerrigheten peker mest utover, men nysgjerrighet kan definitivt også peke innover. Du kan med fordel reflektere over hvorfor du gjør det du gjør, og hvorfor du er blitt slik som du er. Hva er grunnen til at du reagerer slik du gjør?

Eksempelvis er det svært viktig å reflektere rundt hvilke oppgaver som er viktigst i en rolle. Jeg erfarer at mange ledere har satt av for lite tid til denne typen refleksjoner, og at dette faktisk er særdeles nyttig for å forstå din egen rolle som leder. Hvilke oppgaver har jeg fått i min rolle?

Dette vil også gi deg en konkret og viktig erfaring som du i neste ledd kan dele med dine medarbeidere, gjerne også med lederne rundt deg (i ledergruppen).

Du har trolig fått tildelt noen oppgaver og mandater i din lederrolle. Hvilke oppgaver og mandater setter du spørsmålstegn ved, og hvilke andre oppgaver enn de foreskrevne (eller etterspurte) kan være like viktige som disse for å fylle rollen? Dette kan med fordel også drøftes med leder eller styreleder. Refleksjonen kan gi viktige svar, og dessuten samstemthet i forståelse av rollens innhold. Rolleforståelse er ganske grunnleggende for å kunne gjøre en god jobb, og det krever refleksjon, alene og/eller sammen med noen.

Nysgjerrighet må som nevnt vendes både innover og utover. Jeg tror at veldig mange relasjoner kunne vært bedre om vi tenkte litt mer på hvilke spørsmål som vil være mest relevante eller givende for den vi snakker med. Vi ville antagelig kommet lenger og dypere med de rundt oss om vi stilte flere spørsmål og viste ekte interesse for hverandre, uten å være invaderende. Å være nysgjerrig og tenke gjennom hvilke spørsmål som ville åpne opp for noe nytt og spennende, i en samtale, er noe jeg vil utfordre flere mennesker til å gjøre mer av. Det kan trenes. Mange har mye å gå på. Det er sjelden jeg møter mennesker som behersker dette særdeles godt. Jeg har mange venner, men det er nok færre enn ti av mine venner som virkelig behersker dette. Det er ikke alltid lett å vite hvilke spørsmål som treffer best. Vi kan si at spørsmål er som bukser: Det finnes veldig mange alternativer, men det er bare et fåtall som passer særdeles godt. De må altså innom «prøverommet».

Hvordan er det med deg og dine evner til «å være nysgjerrig og være interessert»? Har du noe å gå på? Nysgjerrighet kan og bør trenes, som den ferdigheten eller muskelen den er. Et kjent uttrykk sier «Don't be interesting, be interested!» og signaliserer at vi oppnår mer ved å fokusere på andres behov, følelser og historier, i stedet for å prøve å imponere dem med oss selv.

Innovasjonsevnen vil også forbedres fortløpende når vi klarer å være litt mer nysgjerrige – når vi klarer å *være mer i spørsmålet* (det betyr også at du er *mindre* i utropstegnet). En undrende og nysgjerrig leder virker stimulerende for å bidra til et mer innovativt arbeidsmiljø. Jeg erfarer det selv i selskapet jeg startet for 20 år siden (businessMastering as). I tillegg til å være en brukbar rollemodell for nyskaping og innovasjon, forsøker jeg som leder å aktivere folka rundt meg (konsulenter og samarbeidspartnere) til å finne nye løsninger og forbedringer som bygger på deres talenter og signaturstyrker.

Alle er vi jo kreative mennesker, og det er viktig at du som leder kommuniserer dette til hver og en av de du leder. Å bidra til nytenkning kan vi alle gjøre, og jo flere du aktiverer, desto flere ideer og mulige løsninger dukker opp.

Det er ikke alle ideer det blir noe av, med god grunn; ikke alle ideer er gode! De beste ideene trenger derimot god håndtering. Vi tenker av og til best sammen. *Together to get there!* Selv om vi alle er kreative, er det like sikkert at vi har forskjellig evne og vilje til å omsette ideene i handling. Når vi får nye ideer, f.eks. en produktidé, en forbedringsidé, eller en forretningsidé for en ny business, må følgende tre faktorer være på plass for at ideen blir til innovasjon, altså implementert idé:

- Behov og forankring; det må være et tilstrekkelig behov for ideen/produktet, og målgruppen må være motivert til å benytte ideen/produktet.
- Verdi; produktet må tilføre en verdi for målgruppen, nytte må være minst like stor som kostnad.
- Motiverte og lyttende mennesker; ikke bare en ildsjel/pådriver, men også et team som får produkt eller idé til å vokse og utvikle seg til en reell innovasjon.

Når endringer og innovasjoner skal gjennomføres, er det viktig å informere og involvere de berørte tilstrekkelig. Hvis dette ikke skjer fullgodt, vil endringen møte motstand. Å kommunisere bakgrunn og hensikt med endringen, og diskutere mulige gevinster og utfordringer med endringen, er viktig. Alle må få komme med innspill og bli lyttet til. Å bli inkludert og bli lyttet til er dog ikke det samme som at man får viljen sin! Vi må lytte fra flere perspektiver og motiver og på et eller annet tidspunkt ta lederansvar og ta en beslutning.

Ledere må også være nysgjerrig på innovasjoner innenfor moderne teknologi. Endringer i rammebetingelser, innenfor de områder og målgrupper virksomheten tilhører, er også vesentlig å kartlegge for å henge med i en rivende utvikling.

En god leder må til enhver tid holde seg oppdatert innenfor moderne teknologi for å kunne utvikle digitale strategier som kobler teknologien med virksomhetens ambisjoner og mål.

Dette innebærer å forstå hvordan teknologi kan forbedre prosesser, kundeopplevelse og konkurranseevne, og å holde seg oppdatert på hvilke innovasjoner som kan påvirke virksomheten, ikke minst kunstig intelligens og *blockchain*. Det motsatte er å sove i timen og etter hvert miste din plass og relevans i økosystemet.

For at vi skal kunne ta tak i de beste ideene og omsette disse til reelle løsninger trenger vi årvåkenhet og oppmerksom lytting, med både kritiske og oppbyggende spørsmål. Dette bidrar til at vi klarer å skille mellom gode eller mindre gode ideer. Å knekke koden her handler om å gå inn i samtalen som en «djevelens advokat» (sunt kritisk) og samtidig være en oppbyggende, støttende og samskapende ressurs for den som prater om ideen. Slik ser vi at kvaliteten i lyttingen – den aller viktigste lederferdigheten – er avgjørende for innovasjonsferdighetene.

5.1.4 Retoriske ferdigheter

Budskap forsvares med logikk og selges med følelser av en avsender med troverdighet.

Kjell Terje Ringdal (1956–), retorikkeksper

Av Nils Apeland, daglig leder i Talerlisten

Retorikk. Ordet er kanskje litt støvete, synes du? Og er retorikk noe du som leder trenger å bry deg om? Svaret er ja. For ved å skaffe deg retoriske ferdigheter og ta i bruk den retoriske verktøykassen, kan du kommunisere mye bedre og mer overbevisende med dem rundt deg, som for eksempel medarbeidere, samarbeidspartnere, aksjonærer, naboer og media.

Retorikken har sine røtter i det gamle Hellas. Filosofen Aristoteles (384–322 fvt.) regnes som retorikkens far. Han er også den som er opphavsmann til de fire begrepene som vi kan kalle retorikkens byggeklosser: *etos*, *logos*, *patos* og *kairos*. Du har sannsynligvis hørt om de tre første.

Men kanskje ikke tatt dem i bruk i din ledergjerning? La oss derfor gå raskt igjennom dem, og se hva du kan bruke dem til.

Etos – din troverdighet som avsender

Den første byggeklossen kalles etos. Ordet etikk kommer fra etos. Retorikkens etos handler om tillit og karakter. Om din troverdighet som avsender av et budskap. Hva tenker de som opplever din kommunikasjon, om deg som avsender? Og hvordan påvirker deres vurdering hvilket gjennomslag ditt budskap får?

La oss si at du skal kommunisere et vanskelig budskap til dine medarbeidere. Kanskje du må skape en dialog med sinte naboer eller demonstranter. Eller du må forsvare en skandalesak i media. Da skal du tenke gjennom: Hva er det som gir deg troverdighet i denne situasjonen?

Som leder kan du være troverdig på mange måter. Det at du er sjef, gir deg et godt utgangspunkt. Men du kan også ha troverdighet fordi du eier bedriften eller har en høy akademisk grad. Du kan også ha troverdighet fordi du er dyktig i et fag, eller fordi du har jobbet hardt for å komme dit du er. Vi vet også at personer med rang, titler eller uniform gjerne oppleves som troverdige. Poenget er å reflektere over hva andre tenker når de ser eller hører deg kommunisere noe.

Å bli oppfattet som troverdig er avgjørende for å bli hørt og trodd. Hvis du mangler troverdighet i en sak, for eksempel at du blir oppfattet som «for lett» faglig, bør du derfor enten vurdere om en annen skal ta kommunikasjonsjobben i den aktuelle saken, eller om du trenger en troverdighetsforsterker. Det betyr å hente fram et argument, en historie eller et eksempel som gir deg troverdighet i øynene til dem du skal overbevise.

Eksempel: En direktør på et sykehus vil kunne oppleve at det medisinske personalet ikke har nødvendig tillit til hans eller hennes uttalelser i en medisinskfaglig sak hvis vedkommende er økonom eller jurist. I et slikt tilfelle vil det være lurt å bruke en lege eller en tillitsvalgt som alliert når en kontroversiell sak skal forsvares.

Logos – dine faktabaserte budskap

Den andre byggeklossen heter *logos*. Logikk kommer fra dette ordet. Logos er alt som kan forsvares med tall, statistikk, lover, regler og fakta. Logosvirkemidler snakker til hjernen. Når du som leder forsvaret et budsjett, argumenterer du som regel med logos.

Utfordringene med å ha en for logosbasert kommunikasjon er flere. For det første er det vanskelig å «frelse» noen bare med tall og fakta. Med unntak av revisorer og ingeniører vil de fleste yrkesgrupper ikke la seg forføre av en tabell eller et regneark. Det kan derfor være lurt å ikke laste opp for mange fakta i en presentasjon eller en tale, eller å forsøke å overbevise ansatte eller samarbeidspartnere med fakta alene.

For det andre kan det bli for mye fakta. En vanlig feil mange ledere gjør, er å «stappe inn» for mange tall og for mye fakta. Tenk på lederen som har med 50 PowerPoint-bilder med regnskapstall på allmøtet. Mange har falt av etter femte bilde. En klassisk lederfeil er således å overvurdere publikums interesse for fakta, eller deres evne til å ta inn, forstå og interessere seg for lover, regler, statistikk og grafer.

Patos – kommunikasjonen som vekker følelsene

Patos er den tredje byggeklossen. *Patos* handler om alt i din kommunikasjon som snakker til følelsene. Det er mange typer følelser: glede, sorg, stolthet, savn, lojalitet, sinne, misunnelse, kamplyst, hat, kjærlighet. *Patos*svirkemidler snakker til hjertet.

Ifølge retorisk lære bør et effektivt budskap ikke bare være logisk forankret og framført av en troverdig avsender, men også snakke til følelsene. Dette har sammenheng med at vi mennesker, oftere enn vi liker å tro, tar beslutninger basert på følelsene. Martin Luther Kings legendariske «I have a dream»-tale fra 1963 snakket hovedsakelig til følelsene.

Hvis du som leder derfor skal overbevise dine eiere, dine mellomledere, dine ansatte eller dine kunder, er det lurt å også ha med noe som vekker følelsene deres. Det kan handle om å føle seg stolt av å jobbe i akkurat din virksomhet. Å kjenne på frykt for å bli utkonkurrert. Eller å føle gleden av å nå et viktig mål.

Eksempel: En leder som ønsker å få organisasjonen til å selge enda mer, vil kanskje ikke klare dette ved å vise til salgsmål alene, men kan ty til budskap som vekker følelser rundt det å sette en rekord, vinne en premie eller slå en hissig konkurrent.

Kairos – rett tid og sted for ditt budskap

Den siste byggeklossen er oppkalt etter *Kairos*, den greske guden for «det heldige øyeblikket». Det handler altså om å velge rett tid og sted for å kommunisere noe. Som leder kan du være bevisst dette ved å tenke: «Hva er det som kobler mitt budskap til stedet vi er på, dagen i dag, eller det som de fleste foran meg er opptatt av.»

Politikere er ofte gode på dette. Vi ser det når det er valgkamp. Da stiller de opp på sykehus, skoler og arbeidsplasser med et treffende budskap om akkurat den sektoren eller som passer perfekt til en budsjettpost som snart skal økes.

En klok leder vil forstå når det er et passende («heldig») øyeblikk å kommunisere noe til et publikum. For eksempel vil de fleste forstå behovet for å ekspandere eller satse hvis det nylig har blitt kjent at en konkurrent gjør det samme, eller at ferske regnskapstall kaller til handling.

Som leder må du også være bevisst på når det ikke er et heldig øyeblikk å kommunisere noe. Det kan for eksempel bli oppfattet som svært umusikalsk om en leder velger å kommunisere et budskap om nedskjæringer og oppsigelser dagen før juleferien.

Oppsummert kan vi si at lederens retoriske ferdigheter vil være avgjørende for hvordan et budskap blir mottatt. Ved å ta hensyn til din troverdighet (etos), ha med passe mengde bevis og argumenter (logos), vekke mottakers følelser (patos) og velge rett tid og sted for fremførelsen (kairos) – vil sjansene øke for at du som leder oppnår det du ønsker.

5.1.5 Konfliktløsende egenskaper

Hvis vi ikke tar opp ting i det små, tillater vi at problemet kan bli stort.

ukjent

Fellesskap og tilhørighet er viktig for oss mennesker. Vi er flokkdyr og trenger hverandres oppmerksomhet og aksept.

Av og til opplever vi at konflikter står i veien for godt samspill og produktive dager. Etter at Darwin opplyste oss om hvor mennesket kom fra, ble det også åpenbart at mennesket trengte flokken sin for å overleve. *Ardipithecine*, som levde for 6–7 millioner år siden, er de eldste kjente medlemmene av menneskets evolusjonslinje.

Allerede lenge før vi utviklet oss til *Homo sapiens* for rundt 300 000 år siden, hadde mennesket innsett at det å unngå konfrontasjoner og vise velvilje var en klok strategi for å sikre sin plass i flokken. Denne evnen til å bygge relasjoner la grunnlaget for sterkere sosiale bånd og økte sjansene for å få hjelp i kritiske situasjoner når behovet meldte seg.

Den beste måten å unngå konflikter på er å unngå å skape dem. For å lykkes med dette trenger vi et ytringsklima hvor motsetninger kan komme til uttrykk uten frykt, der det å ta mellommenneskelig risiko er naturlig eller trygt. Kunsten i relasjonsbygging ligger i å håndtere friksjoner som nettopp friksjoner, slik at de ikke eskalerer til konflikter, men i stedet bidrar til sunn utvikling, forståelse og tillit.

Å løse konflikter kan både være krevende og vanskelig, og det krever noe av oss. Ofte innebærer det å ta noe risiko. For mye frykt eller redsel kan som tidligere nevnt bidra til handlingslammelse. Konfliktskyhet, ubehag ved å ta opp problemer og kryssende interesser, er dessverre en medspiller i å gjøre vondt verre. Det hender dessverre at både du og jeg snakker rundt grøten, eller pakker inn problemet, av ulike grunner.

Alle store problemer har vært små, som tidligere nevnt. Selv Adolf Hitler og Donald Trump har (trolig) vært søte, små babyer. Store problemer har altså vokst gradvis. Det gjelder å ta tak i problemene før de eser ut, før konflikten låser seg og kommer til et punkt der løsningen kan være å gå fra hverandre. Det krever litt mot, det krever litt formidlingsevne og dialogevner.

Dialog i denne sammenhengen handler om å være faktaorientert (dette har skjedd), nysgjerrig på den andres opplevelser, og ikke forutinntatt. Spør medarbeider om hvorfor ting er slik som de er, og hvilken opplevelse han/hun har.

Når du merker at noe ikke er som det skal, husk å *gå fra struts til sjiraff*. Strutsetoden handler om å gjemme hodet og tankene i sanden når noe er vanskelig. Å gjemme seg eller å gå forbi noe er det samme som å akseptere det.

Husk at *sjiraffmetoden* gjør det lettere både å gi kritikk og ta imot kritikk, nettopp fordi den leder til en felles virkelighetsoppfatning. Gå inn i konfliktsituasjonen med objektive data, og spør hva situasjonen betyr for deg, hvilken effekt det har på deg og hvilke følelser som er forbundet med dette. Spør om din opplevelse eller situasjonsbeskrivelse stemmer overens med medarbeiders opplevelse. Hvis medarbeider fornekte de objektive data, eller er uenig i situasjonsbeskrivelsen din (gitt at den er riktig), har du/dere et betydelig problem. Her blir det så fall svært viktig å protokollføre det som etter hvert kan utvikle seg til å bli en (skriftlig) advarsel. Sørg også for å kommunisere og protokollføre hva *konsekvensen* vil være hvis dette

fortsetter. Hvis medarbeider aksepterer din situasjonsbeskrivelse, er saken og konflikten lettere å håndtere. Da fortsetter du med ikke-provoserende (non-violent) språk slik det beskrives i sjiraffmetoden (Rosenberg, 2006). Hvis endring ikke skjer, kan det i verste fall (ønske om avslutning av arbeidsforholdet) være på sin plass å stille spørsmålet «Hvilke andre virksomheter kan ha bruk for dine talenter?».

Uansett alvorsgrad: Gå inn i konflikten eller problemet med ikke-provoserende språk/holdning, men med det som beviselig har skjedd og hva det medfører. Utsagnene «Her er du på bærtur» og «Her må du hjelpe meg til å forstå» er to helt forskjellige innganger til konfliktløsning. Den første heller bensin på bålet, den andre bidrar til respektfull dialog.

Når en friksjon eller uoverensstemmelse eskalerer til en konflikt, er det viktig å forstå de fire hovedtypene av konflikter: ressurskonflikter, struktur- og metodekonflikter, verdikonflikter og relasjonskonflikter. Å kunne identifisere hvilken type konflikt det dreier seg om, kan være avgjørende for å finne en konstruktiv løsning.

Konflikttyper

1) Ressurskonflikter

Handler ofte om fordeling av ressurser som er begrensede; tid, penger, arbeid, materielle goder, budsjetter etc. Her vil evnen til å tenke sammenhenger, og i mindre grad tenke suboptimalt, være nøkkelen. Tilstrekkelig informasjon, å se saken fra flere sider, dialog, verdige og saklige forhandlinger, samt evne til å skape levelige kompromisser, er gode hjelpere i denne typen konflikter.

Ønsket output: En klar avtale om hvordan ressurser allokeres, og enighet om strategier, planer og plikter fremover.

2) Strukturelle konflikter/metodekonflikter

Dette handler om metoder, mål, strategier, prosesser, verktøy og prosedyrer. Dette er konflikter som oppstår ut fra metoden som utfordringen eller arbeidsoppgaven faktisk blir løst med. Strukturelle konflikter er som regel saksorientert, og resulterer sjelden i menneskelig fiendtlighet.

Ønsket output: Å bli enig om hvem som gjør hva og finne en enighet om nødvendige strukturelle grep – eksempelvis en ny og bedre metode eller nye retningslinjer. Derest er lojalitet viktig for å gå videre og holde seg til avtalte metoder og regler, uten energitappende omkamper.

3) Verdikonflikter

Dette dreier seg ofte om personlige eller kulturelle verdier som mennesket brenner for og er opptatt av. Etske dilemmaer oppstår fordi en handling innebærer en verdikonflikt. Dette handler om normer, sedvaner og prinsipper, altså hva som er riktig eller galt, hva som er akseptabel adferd med hensyn til de verdier og normer som er relevante i den konteksten man befinner seg i. Ritualer, politikk, menneskesyn og religion kan være premisser for de verdiene og normene som den enkelte kjemper for. Interesse- og verdikonflikter i arbeidslivet kan

oppstå bl.a. mellom forskjellige fagmiljøer, profesjoner, avdelinger samt uformelle grupperinger med felles verdier, erfaringer eller interesser.

Ønsket output: Dialog, respekt for hverandre, respekt for at man er forskjellige. Åpen kommunikasjon hvor partene lytter til hverandre i stedet for å forsøke å overbevise hverandre.

4) Relasjonelle konflikter

Disse konfliktene har sin rot i hvordan to eller flere mennesker passer sammen. I denne typen konflikter har folk kommet på kant med hverandre og misliker hverandres væremåter, handlinger, verdisyn eller holdninger. Årsakene kan være mange, deriblant konkurransementalitet eller manglende raushet, eller problemer knyttet til brister i individets plattform slik som lav selvfølelse, manglende lojalitet eller egoisme. Dette kan føre til irritasjon, tristhet, usikkerhet, fiendebilder og i verste fall hat. Konflikter av denne typen bidrar til et dårligere arbeidsmiljø, eller dårligere vennemiljø, om de ikke blir håndtert på en bra måte.

Første bud er at partene forsøker å forstå hverandre, og forsøker å lytte seg til en felles oppfatning av saken, gjennom god dialog. Enighet om hva som faktisk har skjedd, er grunnleggende i å bygge en plattform for gjensidig lytting og aksept av hverandre. Aktiv, oppmerksom lytting, med forsøk på å nullstille (hvilket er krevende) og hvor partene setter av tid til å lytte til hverandres versjoner er avgjørende.

Ønsket output: Mer gjensidig raushet og tålmodighet. Gjensidig forståelse og respekt for den andres situasjon og ønsker.

Smarte grep for å forebygge for konflikter

Nå som du har fått oversikt over de fire konflikttypene, med tilhørende løsninger, gjelder det å få med folk dine på å etterleve ønsket om konfliktdependende adferd.

Som leder tenker jeg at det aller beste er å få folk til å løse problemene selv, og i alle fall redusere antall problemer som kan havne på ditt bord. En metode som har funket bra i mine år som leder, er å lage et «bud» i spillereglene, som oppmuntrer til (desentral) problem- og konfliktløsning.

I alle mine år som leder har jeg sørget for å ha denne regelen med i våre spilleregler, det jeg som oftest kaller «10 bud»:

Ikke kom med et problem uten at du samtidig har med deg minst ett løsningsforslag, eller minimum en idé for hvordan problemet kan løses.

Dette budet har løst veldig mye for meg og de virksomheter jeg har ledet. Det har bidratt til færre konflikter og flere løsninger. For det første handler dette om myndiggjøring i praksis. Jeg forutsetter at den som har problemet, er godt skikket og posisjonert til å kunne løse det selv, eller i alle fall bidra. Det er faktisk en viktig tillitserklæring. I tillegg opplever jeg å høre flere og bedre løsningsforslag, fordi medarbeideren har tenkt litt før en dialog rundt temaet. Dette har altså:

- 1) Spart tid for meg siden løsningen har kommet samtidig med problemet.

- 2) Bidratt til mer myndiggjøring av hver enkelt samt en følelse av økt tillit (gitt at «døren» generelt er åpen og at det unntaksvis kan være mulig å komme med et problem de få gangene medarbeider har gått tom for ideer eller løsningsforslag).
- 3) Skapt effektivitet ved at flere har blitt selvgående og selvstendige. Noen opplever økt tilfredshet eller stolthet på grunn av mestring av situasjon.

Folk som er stolte og selvgående, er også mindre i modus for å søke problemer eller lete etter feil. Det er unektelig noe vakkert, og symbolsk, ved å forutsette at medarbeideren er i stand til å finne løsninger selv. Det skaper mestring og robusthet.

I tillegg vil medarbeideren ikke bare bli mer løsningsorientert og fornøyd, men vil også i økt grad klare å skille mellom hva som er viktig og hva som er mindre viktig. Uansett vil medarbeider utvikle selvstendighet og evner til problemløsning uten at du som leder skal involvere deg i alt mellom himmel og jord.

Dette handlet primært om små og store problemer eller utfordringer. I ethvert miljø med takhøyde vil det selvsagt også finnes synlige konflikter. Disse er mulige å løse. De underliggende årsakene til konflikt kan derimot være vanskeligere å få tak i og håndtere. Hvis alle (mennesker) hadde tatt imot kritikk som en gave, ville nok mange arbeidsmiljøer vært hyggeligere. Vennlighet er konfliktdempende, og *klarer vi å etablere en atmosfære av vennlighet, tåler vi mye fra andre* (Næss, 2005). Ja, da er mye gjort. Noen er ikke spesielt vennlige av natur, andre er lett sårbare eller krenkbare. Noen har så lite robust selvfølelse at kritikk avler problemer, og innimellom dype konflikter.

Tydelighet og tilbakemeldinger

Det er viktig at du som leder er tydelig i ditt lederskap. På den ene siden blir det færre misforståelser og mindre kringling, på den andre siden skaper det motivasjon å kjenne på tydelige rammer og tydelig handlingsrom. Vi trenger tydelighet med tanke på hvor grensene går. Innenfor grensene kan du pøse på med tillit og skape autonomi for den enkelte. Autonomi som gjør at folk tar seg for mye til rette, er skadelig for miljøet. Alt skal ikke skje på individets premisser. Hvis medarbeider tenker at gjemmekontor passer bra fire dager i uka, er det på sin plass å vurdere dette i forhold til teamets ønsker og behov. Tilbakemeldinger og kalibrering er viktige ferdigheter for å finne frem til et riktig nivå for autonomi. Individets ønsker er ikke alltid det beste for fellesskapet.

Av og til kan vi få tilbakemeldinger som vi ikke kjenner oss igjen i. Da er det viktig at vi har trygge relasjoner og avklarte forventninger. Når vi vet at vi vil hverandre vel, lytter vi bedre på hverandre. Når vi vil hverandre vel, takler og tåler vi direkte ærlighet og «rake pucker» bedre. Det blir lettere å være tydelig i ditt lederskap.

Du kjenner sikkert uttrykket «choose your battles». Det handler om at det ikke er alt som det er verdt å ta tak i. Det uvesentlige kan av og til passere. Et nøkkelord her er *ambisjon*. Hva er ambisjonen med å gi kritikk? Hva skal det føre til? Negativt ladet feedback, som f.eks. kritikk, kan være både sårende og krenkende for den som mottar. Hovedpoenget med psykologisk trygghet er ikke å gi plass til destruktive handlinger, men at vi skal tørre å formidle når og hvis det er en god og fornuftig ambisjon bak ytringen.

Vi skal være oppmerksomme på at både relasjoner og opplevd trygghet kan bli sterkere etter selv de sterkeste uenighetene. Forfriskende friksjoner kan bidra positivt, så lenge de ikke ender opp i ødeleggende konflikter. Klarer vi å lytte respektfullt – selv når det stormer – vil dette være konfliktdempende. Å ta problemer og hverandre på alvor kan skape et løft for psykologisk trygghet og ytringsklimaet. Stadige endringer, stress og konflikter kan ha negative konsekvenser for opplevd trygghet. Da blir det viktig å beholde roen og lytte respektfullt – i vennlighet.

I ytringsfrihet skal vi tåle mye, men det er ikke alt som er verdt å formidle. Jeg tenker at fundamentalistiske krefter, eksempelvis de som fornektet Holocaust, tror på spøkelser eller hevder at jorden er flat, kanskje burde vært litt mindre skråsikre.

Det er viktig å forstå forskjellen på ytringsfrihet og ytringsetikk: Det er ikke alt som tenkes som nødvendigvis skal ytres, dette er noe av kjernen i musikalsk kommunikasjon.

Vi kan alle bidra til å dempe konflikter ved å sende små signaler (eksempelvis i sosiale medier, eventuelt respektfull hilsing eller en hyggelig kommentar i fysiske rom).

Det er ikke alltid lett for to personer i en konflikt å ringe hverandre, eller møte hverandre. I slike situasjoner kan et lite signal på nettet, eksempelvis en varm *emoji*, være en overkommelig øvelse i brobygging, og kan igangsette forsoningsprosesser mellom mennesker. Et lite klikk på nettet kan bidra til at det ikke klikker for folk.

Men aller best er det å ta initiativ til et fysisk møte hvis det stormer som verst og kommunikasjonen er kald. Da er det avgjørende at begge parter lytter hverandre ut – at de lytter for å forstå. Krangling går ikke over med mer krangling, det går over med mer lytting.

5.1.6 Lytteferdigheter

I en atmosfære av vennlighet kan man tåle mye fra andre.

Arne Næss (1912–2009)

Mange hevder at lytting er den mest undervurderte og underadresserte ferdigheten i ledelse. Jeg er helt enig. At medarbeider føler seg sett og hørt, er avgjørende for motivasjon.

Alle trenger vennlighet rundt seg. Vi trenger vennlig nærvær. Vennskap på jobb styrker våre muligheter for grunnleggende behov som trygghet og utvikling.

Kombinasjonen av

- gode spørsmål om viktige temaer og
- god lytting

... er en uslåelig kombinasjon. De forutsetter på et vis hverandre. Uten nysgjerrighet og empati er det vanskelig å navigere seg inn til de viktigste temaene. Lyttekunst og coaching henger derfor tett sammen. Vi må skape trygghet og nærhet, og ha fokus på hva lytting betyr for relasjonen.

Å vise omsorg (støtte) og samtidig inspirere til handling (styre/utfordre) krever gjensidig lytting i relasjonen. Som alle andre kilder vil *lyttekapasitet* måtte øves opp, rett og slett fokuseres på og trenes. Våre kapasiteter, eksempelvis endringskapasitet, bygges opp over tid og kan styrkes eller svekkes. Endringskapasitet handler om evne og vilje til kontinuerlig å gjennomføre små og store endringer. Vi vet at mange mennesker vil ha endringer, samtidig som få mennesker ønsker å endre seg selv. Det handler derfor om å bygge maksimal yteevne. I likhet med kondisjon er det ikke noe vi bygger en gang for alle, men noe vi må holde ved like og videreutvikle.

Siden jeg har funnet på dette ordet (lyttekapasitet), er det et privilegium å få anledning til å definere hva jeg legger i ordet. Definisjon:

En virksomhets lyttekapasitet er summen av alle ledernes og medarbeidernes evner og forutsetninger til å lytte på hverandre.

Mens lyttekapasitet handler om evner, sanser og ferdigheter, handler lyttevilje om holdninger og tilstedeværelse.

Min definisjon:

Lyttevilje handler om vilje til å respektere og lytte oppmerksomhet til de(n) du snakker med.

Mange er – i sitt ønske om å hjelpe – litt for ivrige i sine råd. *Å hjelpe mennesker handler ikke alltid om å løse – det handler heller om å forløse.* Den beste løsningen ligger i å ikke komme med løsninger, men heller være en *løsningshjelper*. En løsningshjelper lytter og bidrar med gode spørsmål og refleksjoner, men tar ikke over samtalen og finner løsningene. Han/hun hjelper samtalepartner med å finne løsningene selv. Klok respons handler derfor om å ikke være *rådgiver*, men å være *spørsmålsgiver* og lytte, med vilje og ønske om at problemeier finner løsninger selv. De fleste er eksperter på sitt eget liv.

Lyttevilje handler om holdninger, et ekte ønske om å være en bidragsyter for den samtalepartneren som trenger en lytter. De som er så heldige å oppleve en lytter med sterk *lyttevilje*, opplever en lytter som er oppmerksom, som utfordrer, som klargjør tema, som konkretiserer problemstillingen og som hjelper til med å finne løsninger – uten å ta over løsningen. Den som tar over løsningen, er mer villig til å snakke om egne opplevelser eller egen kompetanse. Du som leser dette, har sikkert opplevd folk som har gitt deg råd, velmenende, for all del, mens du egentlig ønsket deg en oppmerksom samtalepartner med lyttevilje. Det er så lett å havne i autopilot og gjøre det vi alltid har gjort. Hvis din vanlige adferd er å være fortellende og ikke spesielt spørrende eller undrende, er det en indikasjon på at din lyttevilje og forståelse av lyttingens effekter er for dårlig. Se deg i speilet: Hva om det er slik at du som leser dette, (for) ofte gir råd i stedet for å lytte? Hva vil det bety for dine medmennesker om du holder igjen rådene dine og heller tilbyr gode spørsmål, utfordringer og refleksjoner? Om du skulle styrke din egen lyttevilje ved å gå fra å være *rådgiver* til *spørsmålsgiver*, hva ville det bety for de rundt deg? Hva tror du?

Når jeg ber deg om å lytte, og du begynner å gi råd, har du ikke gjort det jeg ba deg om.

Når jeg ber deg lytte til meg, og du begynner å fortelle meg hvorfor jeg ikke bør føle slik, tramper

du på følelsene mine.

Når jeg ber deg om å lytte, og du føler at du må gjøre noe for å løse problemet mitt, har du sviktet meg, selv om det kan høres merkelig ut.

Lytt! Alt jeg ber om, er at du lytter, ikke at du sier eller løser noe – bare hør på meg.

Ralph Roughton (amerikansk psykiater)

Noen av de vi har rundt oss, både privat og på jobb, er ikke nødvendigvis veldig nære (annet enn fysisk). Noen kan være litt fjerne, og noen lytter primært selektivt (lytter til det som passer egne meninger, oppfatninger eller personlige verdier). Har du noen gang opplevd at noen av dine venner er fysisk til stede, men åpenbart er mentalt fraværende? Jeg antar at alle har opplevd det. Ingen er gode lyttere hele tiden, ikke engang dine beste venner og dine beste kolleger. De rundt deg vil over tid vise i hvilken grad de er til stede i din «verden». Dine beste venner og kolleger ringer og gratulerer når det har skjedd noe gledelig, og de ringer og viser omsorg når noe er vanskelig eller leit.

Som nevnt er både *ytringsklima* og *lytteklima* avgjørende for å skape *ytringseffektivitet*, som igjen er viktig for både innovasjon og beslutningstaking. Når vi lytter og gjør plass til hverandres kompetanse, perspektiver og følelser, blir det lettere å nå virksomhetens mål, ambisjoner og misjon.

Å lytte til hverandre er selve limet i relasjoner, både internt (kolleger) og eksternt (kunder/målgrupper). Aktiv (oppmerksom og empatisk) lytting skaper tillit, trygghet og endringskapasitet. Samspill og aktivt medarbeiderskap styrkes når du og dine medarbeidere er bevisst på – og dyktige til å bruke – de 8 lyttekvalitetene:

1. Evne til å **skape god kontakt**, knytte bånd, respektere og skape likeverd i dialogene
2. Evne til **desentrering**, å kunne konsentrere seg om avsenders budskap
3. Evne til å **identifisere og konkretisere** samtalens tema; tydeliggjøre sak/perspektiver
4. Evne til å **validere og forstå følelser**
5. Evne til å **respondere**; stille relevante spørsmål og bidra til bevegelse og dybde i samtalen
6. Evne til **tilstedeværelse og ro**, skape god atmosfære ved å tåle stillhet/pauser
7. Evne til å **tolke både verbale og nonverbale signaler**
8. Evne til **romforståelse og støtte**: gi samtalepartner den beste dekningen og støtte

Som nevnt tidligere vil det kunne gi viktig innsikt hvis du og dine kolleger benytter selvangivelse-verktøyet som jeg viste til i delkapittel 2.3.5.

Å beherske kunsten å lytte hjelper deg også i arbeidet med å håndtere endringer.

5.1.7 Endringskapasitet

Det er ikke de sterkeste artene som overlever, heller ikke de mest intelligente, men de som er mest tilpasningsdyktige til endring.

Charles Darwin (1809–1882), britisk forsker, grunnleggeren av moderne evolusjonsbiologi

Endringskapasitet innebærer evnen til å tilpasse seg og håndtere endring på en effektiv måte, både individuelt og organisatorisk. Å ha *endringskapasitet* handler om evnen til å kunne gjennomføre endringer slik at virksomheten sikrer fremtidig lønnsomhet. Ved å bruke denne

ferdigheten bygger du kapasitet i dine team og hos hver enkelt medarbeider. Dette skaper en kultur for endring, der folk føler seg trygge på å bidra. Hvis du, som leder, har høy endringskapasitet, håndterer du ikke bare endringer selv, men du aktiverer andres ressurser og tilpasser strukturer for å muliggjøre endring. Den totale endringskapasiteten handler om summen av ledernes og medarbeidernes endringskapasitet samt etablerte strukturer og rutiner i virksomheten (Stensaker & Meyer, 2011).

Dette handler om å utvikle kompetanse på flere områder, som for eksempel *fleksibilitet* (evnen til å tilpasse seg nye situasjoner, krav, forventninger og utfordringer), *læringsvilje* (utvise åpenhet for andres erfaringer og metoder), *problemløsning* (evnen til å identifisere, analysere og håndtere utfordringer), *resiliens* (tåle stress og usikkerhet) og *samarbeidsevne* (evnen til å jobbe effektivt med andre for å gjennomføre endring).

«Det finnes bare én konstant; endring» har vært et mantra i mange år, og i dagens arbeidsliv skjer endringer raskere enn noensinne. Både private og offentlige virksomheter opplever et kraftig endringstrykk, ofte med flere parallelle endringer som utfordrer virksomhetens evne til å holde tritt.

I tillegg til ytre endringer som tollmurer eller epidemier må vi også forstå indre endringer – de psykologiske prosessene individer går gjennom for å tilpasse seg. Denne tilpasningen, kalt *transisjon*, er avgjørende å forstå for å lykkes med de menneskelige sidene av endringsprosesser.

Ledelse handler om å skape retning og gjøre strategier forståelige og meningsfulle. Mange endringsinitiativ feiler fordi de som skal gjennomføre dem, ikke forstår strategien eller konteksten bak. Uten mening og motivasjon – drivkraften i enhver endring – mangler prosessene nødvendig kraft til å lykkes. Som leder er det derfor avgjørende å bygge både motivasjon og kapasitet for endring.

Ledelse handler om å skape tydelig retning og felles forståelse for endringer. Dine ferdigheter og dine innsatser i de forskjellige fasene av en endring er derfor avgjørende for å bygge den enkeltes endringsmotivasjon og endringskapasitet. Den psykologiske tilpasningsprosessen, *transisjonsprosessen*, er vesentlig å forstå dersom vi skal lykkes med å håndtere de menneskelige aspektene ved endringer.

Følgende modell, utviklet av det danske selskapet AS3, brukes for å forklare prosessen på en enkel måte:

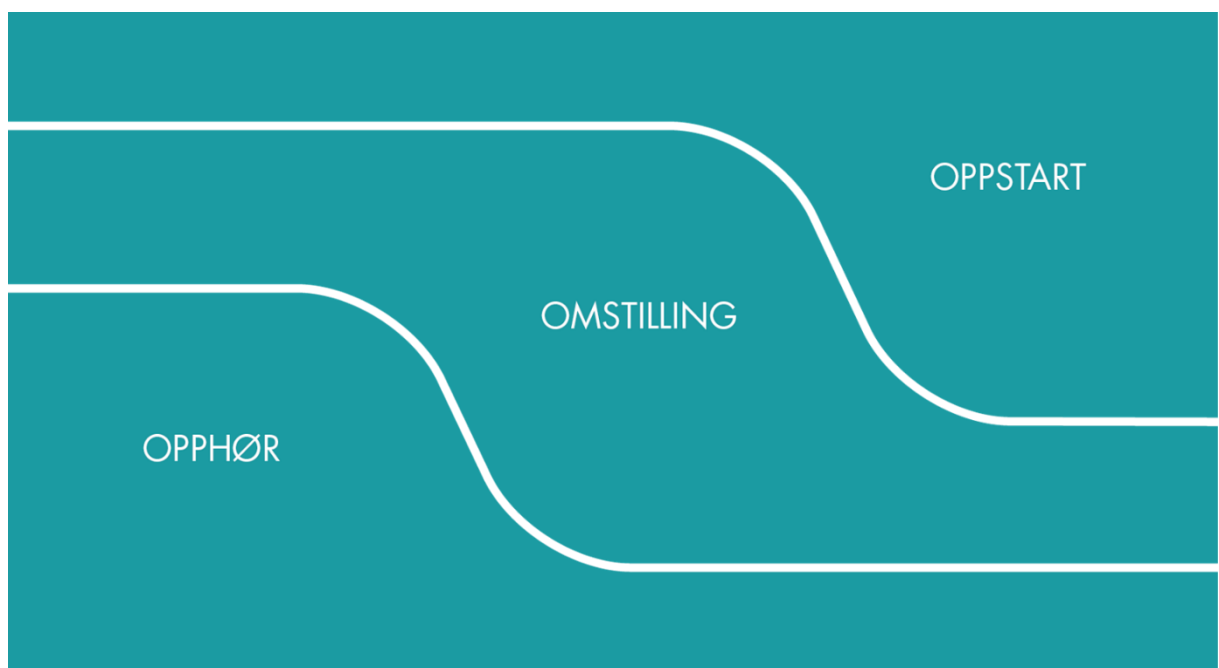


FIGUR 9.3 AS3s Fjellmetafor

Modellen viser to fjelltopper. Den første fjelltoppen symboliserer den situasjonen og det ståstedet du er på i dag. Denne fjelltoppen er kjent, du har stått her en stund og den symboliserer en referanseramme som du opplever som trygg og forutsigbar. Den andre fjelltoppen representerer «Soria Moria» for endringsreisen, eller ønsket situasjon når endringen er gjennomført.

Å lykkes i endringsprosesser krever ferdigheter som gjør at du klarer å ta styring over informasjonsarbeidet. Det innebærer blant annet å

- forklare begrunnelsen for endringene (hvorfor) og skape forståelse/aksept, i de verste situasjonene kalles dette å skape kriseforståelse
- tydeliggjøre hvem som har ansvar for å informere om hva
- tydeliggjøre prosess og fremdrift – hva skjer når, start–slutt, milepæler
- planlegge for kortsiktige gevinster («lowest hanging fruit») i endringen(e)
- antyde når det vil foreligge svar på viktige spørsmål eller usikre punkter
- informere jevnlig selv om det ikke har skjedd noe nytt på en stund
- gjennomføre *transisjonsdialoger* med medarbeiderne underveis i endringsprosessen, i de tre fasene som du ser under:



Eksempler på spørsmål som bidrar til gode transisjonsdialoger:

1) I fasen *opphør* opplever din medarbeider å forlate noe kjent eller trygt, som eksempelvis en rolle, et mandat eller i verste fall jobben. Fokuset er på å *akseptere tapet og legge grunnlaget for å gå videre*. I opphørsfasen har vi primært personlig fokus, og det er viktig at medarbeider føler seg respektert og lyttet til. Derfor vil det være avgjørende å beherske kunsten å validere følelser da både sinne og sorg kan forekomme.

- hva tenker du om denne endringen?
- hvorfor tenker du at denne endringen skjer?
- hva er positivt med denne endringen, for deg og for virksomheten?
- hvordan er det å være deg nå?
- hva er du ev. redd for?
- hvilken betydning har det som skjer nå?
- hva er det du opplever at du mister i denne overgangen?
- hva kommer du til å savne ifm. denne endringen?
- hvordan kan du takle følelsene knyttet til det du mister?
- hva kan skape trygghet for deg og for oss underveis?
- hva er spesielt viktig nå?
- hva trenger du nå?
- hva trenger du av meg for at vi skal få til dette?
- hva skal vi være oppmerksom på under endringsprosessen?

2) Fasen *omstilling* kjennetegnes av usikkerhet og utforskning. Personen befinner seg mellom det gamle og det nye, og det kan være en periode med forvirring, men også med muligheter. Fokus ligger derfor på *stabilisering, trygghet og helhet*.

- hva tenker du om de krav og forventninger som stilles til deg?
- hvordan ser du på din situasjon?
- hva trenger du for å kunne være lojal overfor virksomheten, eller teamet, og de beslutninger som er fattet?
- hvordan opplever du denne overgangsfasen?
- hvilke muligheter ser du i denne fasen?
- hvorfor er det viktig at vi omstiller oss og endrer kurs?
- hvilke avklaringer trenger du?
- hva ønsker du å utforske nærmere?
- hvordan kan du bruke denne tiden til å reflektere over hva du virkelig vil?
- hva trenger du for å føle deg tryggere i denne fasen?
- hvem eller hva kan støtte deg videre i denne prosessen?

3) I fasen *oppstart* handler det om å tenke hva-hvis-tanker, konkretisere muligheter og helst definere noen ambisjoner. I denne fasen har vi primært et profesjonelt fokus. Det gjelder å ta initiativ og bygge opp en ny struktur eller retning i jobblivet. Fokus ligger på *handling*, attraktive muligheter/effekter og det å klarere forventninger til det som skal gjøres fremover.

- hva er bra for deg i denne endringen?
- hva er det du gleder deg mest til ifm. dette?
- hvilke forskjeller opplever du i jobbutøvelsen nå?

- hvilke nye arbeidsoppgaver virker inspirerende på deg?
- hvilke nye arbeidsoppgaver opplever du som krevende?
- hvordan ser du på fremtiden?
- hvilke ambisjoner eller mål har du i denne nye retningen?
- hva vil være tegn på at denne endringen er blitt bra for deg og for oss?

Når du benytter disse spørsmålene, vil du trene både din egen, dine medarbeideres og virksomhetens totale *endringskapasitet*.

5.1.8 Pedagogiske evner

The art of teaching is the art of assisting discovery.

Mark Van Doren (1894–1972), amerikansk forfatter, poet og pedagog

Av Jostein Alberti-Espenes, pedagog, rektor og fagbokforfatter

Dypest sett innebærer pedagogisk ledelse å lede på et sett med grunnleggende, kulturbærende antakelser, som at:

- alle mennesker ønsker godt for seg selv og for andre
- alle mennesker ønsker å bli verdsatt
- alle mennesker ønsker å gjøre en god jobb

Hva er pedagogikk?

Pedagogikk handler om kunsten og vitenskapen bak læring og undervisning. Pedagogiske ferdigheter er nøkkelen til å veilede andre gjennom lærings-, utviklings-, modnings- og dannelsesprosesser. De bidrar til å skape klarhet, støtte vekst og hjelpe individer med å navigere både inn i, gjennom og ut av disse prosessene på en trygg og meningsfull måte.

I kjernen av pedagogikken ligger et positivt menneskesyn – mennesket som subjekt og aktør, som skapende, lekent, aktivt, nysgjerrig. Mennesket er grunnleggende lærende, og pedagogisk ledelse handler derfor om å møte andre med dette utgangspunktet. Det innebærer å se mennesker som lærende individer, som ressurser for hverandre og som viktige bidragsyttere til ledelsen og organisasjonens utvikling.

Språk, relasjon og læringsforståelse

I den pedagogiske lederens verktøykasse ligger språket, den sosiale kompetansen og læringsperspektivene lett tilgjengelig. Språk er makt. Språk definerer den virkeligheten vi og medarbeiderne våre står i.

Tankevekker: Hvilke ord bruker du, til hvem, til hvilken tid og på hvilken måte for å inspirere medarbeiderne, anerkjenne medarbeiderne eller gi medarbeiderne dine nye måter å forstå oppgavene på?

Pedagogisk ledelse innebærer sosial kompetanse. Denne utøves i maktrelasjoner, som igjen knytter seg nært til tillit. Styrket tillit mellom ledelse og medarbeidere betyr lettere og raskere tilgang på sentral informasjon om drift og utvikling. Å lede andre er å be om deres tillit – den du viser tillit, må kunne stole på at du forvalter din makt og kunnskap godt.

Det er normalt at en medarbeider, fra sitt perspektiv, kan tenke noe sånt som dette:

For at jeg skal endre min forståelse av oppgavene jeg har foran meg, trenger jeg at du, som min leder, kommuniserer med meg på en måte som styrker tilliten jeg har til din legitime ledelse. Hvordan jobber du for å styrke tilliten som jeg og dine andre medarbeidere har til deg som leder? Hvordan fanger du opp det jeg og vi trenger for å komme videre?

Å lære noe er å gå gjennom en kortere eller lengre prosess der ny kompetanse, nye ferdigheter og/eller ny kunnskap inngår. Læring kan betraktes som ytre motivert og indre motivert, som noe den enkelte medarbeider kan lese seg til eller som noe den enkelte må lære seg ved å trene på det som skal læres i autentiske situasjoner. Læring kan forstås som kontekstuel eller kontekstuavhengig, noe som foregår i hodet eller som noe som skjer med og i hele kroppen. Læring kan forstås som primært en sosial prosess eller primært en individuell prosess. Alle disse perspektivene, og flere til, befinner seg innenfor pedagogikkens læringsperspektiv, og vil ha effekt på hvordan vi jobber med endring, læring og utvikling av medarbeiderne og virksomheten vår.

En vanlig situasjon for deg som leder kan være at din medarbeider ikke løser oppgavene sine godt nok. Motivasjonen er der, men han/hun får det likevel ikke til.

Viktige spørsmål blir da:

- Hvilke ferdigheter og evner er viktige for problemløsning i dette tilfellet?
- Hvilke(n) læringsprosess(er) kan sette medarbeideren i stand til å løse oppgavene?

Pedagogiske grep og fasilitering

Et pedagogisk grep kan være å stille utforskende og coachende spørsmål, både i samtaler og i avdelingsmøter, som kan skape viktig refleksjon og viktige erkjennelser. Fasilitering av møter og veiledning gjennom spørsmål handler om å stille åpne, reflekterende spørsmål som hjelper medarbeideren til å finne sine egne svar. I stedet for å gi løsninger til medarbeideren, kan du spørre: «Hva tror du ville vært den beste tilnærmingen her?» eller «Hva kan du lære av dette?». Dette avler troen på egen evne til å håndtere utfordringer – det som på engelsk kalles *self-efficacy* og som på godt norsk kalles mestringstro. Den troen er viktig.

Mens pedagogikk ofte har en instruksjonskomponent (formidle og lære bort), handler *fasilitering* om å være en katalysator for læring, slik at medarbeiderne finner egne svar og bygger eierskap. En fasiliterende, pedagogisk leder styrker teamets og virksomhetens evne til selvledelse, problemløsning og kreativitet. Når en leder mestrer disse ferdighetene, skapes en kultur der tillit, samarbeid og utvikling står i fokus. I delkapittel 5.4 finner du konkrete verktøy og tips for effektiv møteledelse. Du vil lære hvordan du kan fasilitere møter på en måte som fremmer engasjement og produktive dialoger.

Å kunne veilede, formidle, utfordre, fasilitere og lytte er pedagogiske ferdigheter som henger tett sammen. Har du en god dose emosjonell intelligens i deg, hjelper det deg både som «pedagog» og som «psykolog». Det bidrar også til den siste, men slett ikke den minst viktige lederferdigheten, nemlig delegering/myndiggjøring.

5.1.9 Delegering og myndiggjøring

Trust is the glue of life. It's the most essential ingredient in effective communication. It's the foundational principle that holds all relationships.

Stephen R. Covey (1932–2012), amerikansk pedagog og forfatter

Sist, men ikke minst er lederens evne til å delegere og myndiggjøre en vesentlig ferdighet. Delegering og myndiggjøring er nemlig en hovednøkkel til tillit og videreutvikling.

Dimensjon	Delegering	Myndiggjøring
Ansvarsnivå	Leder har det overordnede ansvaret	Medarbeider tar eierskap (medarbeiderskap)
Tidsramme	Kortvarig eller oppgavespesifikk	Langsiktig prosess
Selvstendighet	Begrenset til oppgavens rammer	Høy; medarbeider tar egne initiativer
Hensikt	Effektivisere arbeidsfordeling	Utvikle kompetanse og engasjement

Delegering handler om å gi en oppgave til en medarbeider som har tilstrekkelig myndighet og ressurser til å utføre oppgaven. Du som leder har fortsatt ansvaret for sluttresultatet, men medarbeider har frihet til å løse oppgaven på sin måte. Myndiggjøring er det samme som delegering, men i tillegg til at medarbeider får tillit til å løse *oppgaven*, vil medarbeider også overta *ansvaret* for oppgaven. Vi kan si at delegering handler om å effektivisere arbeidsfordelingen, mens myndiggjøring handler mer om å utvikle selvstendighet og engasjement. Begge metoder er konkrete måter å vise tillit på.

Delegering og myndiggjøring er effektivt når du delegerer myndighet eller oppgaver til en medarbeider som er *tilliten verdig*. Med tillit til hverandre, både vertikalt (leder–medarbeider) og horisontalt (kollektivt, på tvers), får vi gjort mer på kortere tid. For å bruke en fotballmetafor kan vi si at flere spillere bidrar til laget. Det kan være hensiktsmessig å gi mye tillit, og heller innskrenke tillit hvis medarbeider ikke gjør seg fortjent til tilliten. Tillit er en *følelse* eller en tilstand og må fortløpende kalibreres i tråd med hva medarbeider gjør seg fortjent til. Når tilliten er på plass, kan du som leder delegere myndighet og hjelpe den enkelte til å vokse med oppgaven. Etter hvert som kompetansen stiger, vil medarbeideren kunne påta seg større ansvar og påta seg større oppgaver.

Når vi myndiggjør den enkelte, vil mennesket kunne vokse både faglig og personlig samtidig som jobbengasjement vil øke. Myndiggjøring er en ferdighet fordi det krever klokskap og personlig kompetanse for å støtte og styrke andre, og for å klare å «slippe» tak. Noen ledere har en lei tendens til i for stor grad å gjøre jobben selv (tar over arbeidsoppgaven(e), av ulike årsaker, og da fratar lederen medarbeideren faglig og/eller personlig vekst.

En analogi: Når en far i kategorien «curlingforelder» hjelper sin datter i oppgaver hun kunne klart selv, bygger han *hjelpeløshet* i stedet for mestringsfølelse og selvfølelse – når han ikke myndiggjør barnet.

En klok leder gjør mye av det samme som en klok forelder; utfordrer mennesket til å fikse ting selv. Det avler mestring og selvstendighet, som igjen bidrar til god selvfølelse og selvtillit. Selvfølelse handler om troen på seg selv, mens selvtillit handler om troen på egne ferdigheter. Noen ledere, og foreldre, kan med fordel trene mer på å delegere og myndiggjøre.

Å kunne delegere og/eller myndiggjøre er altså viktige ferdigheter som bygger på

- 1) at medarbeideren kan klare oppgaven
- 2) tillit i relasjonen
- 3) å kunne ta noe risiko

Som tidligere nevnt i delkapittel 1.5 bygges tillit på integritet, kompetanse og velvilje, og det er avgjørende at du som leder følger med og reflekterer rundt både handlinger og holdninger. Noen fortjener mer tillit enn andre, ut fra det vi kan analysere av adferd. Tillit er et valg basert på observasjoner og evaluering, ikke bare på en følelse.

Lederen som *strateg* og *sekundant* (jf. *KISS* lederroller) må derfor vie oppmerksomhet til hva medarbeider gjør og ikke gjør. Riktig dose tillit til hver enkelt er altså både effektiviserende og relasjonsbyggende.

Delegering er riktignok lettere i teorien enn i praksis. Noen oppgaver er så gøyale at du vil beholde dem selv. Noen ganger er vi usikre på om medarbeider løser oppgaven godt nok. Andre grunner kan handle om at du er så «snill» som leder at du ikke vil belaste din medarbeider.

Selv om dette er legitime grunner, skal du være klar over at du frarøver medarbeideren sin faglige og personlige vekst. Din medarbeiders læring forutsetter delegering og myndiggjøring, og selv om det kortsiktige bildet ikke umiddelbart virker attraktivt, må vi se etter det mer langsiktige og kollektive bildet. Et godt råd er derfor å skrive opp dine arbeidsoppgaver på et ark, digitalt eller papir, og dele de inn i oppgaver du kan overlate (delegere eller myndiggjøre) til andre og hvilke du *må* gjøre selv.

Gode kolleger og gode samtalepartnere som opplever oppbyggende tillit, vil i gode samtaler og kollektiv bevissthet bidra til at vi når våre mål, og at vi bygger den kompetansen som er nødvendig for å kunne lykkes.

Når du kobler dine gode ferdigheter med gode verktøy, blir det vei i vellinga.