



# Lederens viktigste verktøy - selvfølelsen



**kompetanseunion a/s**

[www.kompetanseunion.no](http://www.kompetanseunion.no)

tlf.: +47 48 14 02 36 • faks.: +47 22 44 67 46

# Innhold

<b>Kunstig skille i ledelsesfaget</b>	<b>3</b>
<b>Den viktigste faktoren for å skape ekte engasjement</b>	<b>4</b>
<b>Ansvar</b>	<b>5</b>
<b>Ledelsen er å samordne forventninger</b>	<b>7</b>
• <b>Daglige samtaler i praksis</b>	<b>8</b>
<b>Regler for myndiggjort kritikk</b>	<b>9</b>
<b>Lydighet kontra lojalitet</b>	<b>10</b>



# Lederens viktigste "verktøy" - selvfølelsen

## Kunstig skille i ledelsesfaget

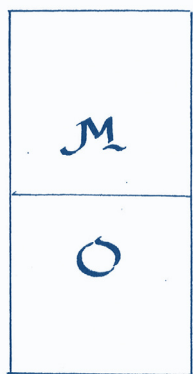
Det skiller ofte mellom god menneskehåndtering, sunt lederskap og "andre typer" ledelse. Tillit, følelse, helse er ullent for mange, mens effektivitet, tall, fakta, prognoser og budsjetter virker konkret og tydelig.

Men vi bør, som ledere, være klar over at det dreier seg om det samme!

**God ledelse har sitt utspring i følelser, egne og andres, og hvordan vi forholder oss til hverandre.** Gjør vi dette på en myndiggjørende måte, oppnår vi en bedrift med god helse og dermed stor konkurransevne.

## Tre faktorer som særpreger en myndiggjort ledelse:

1. **Ledelse** er for et **myndiggjort** menneske et **fag** og ikke en status-funksjon. **Myndiggjorte** ledere er best på lang sikt. De "avslører" seg ved at de myndiggjør sin medarbeider.
2. **Myndiggjorte** mennesker kan **lære bort**, men passer seg for å være belærende. De kan gi uten å forvente noe tilbake.
3. **Myndiggjorte** mennesker tar vare på hverandre, men ikke på en slik måte at de føler ansvar **for hverandre**. Den som tar ansvar **for andre**, som har forutsetning for å ha det selv, umyndiggjør den, - de tar ansvar **fra** dem. **Myndiggjorte** mennesker viser selvsagt omsorg, men ikke på premisser som fratår mennesket ansvar for seg selv.



Myndiggjort

**Konklusjon:** Etter møte med en myndiggjort person, vil man føle seg glad, lettet og betydningsfull.



Effektivitet og analyse er enklere fag å lære bort enn menneskehåndtering. Dermed er det fare for at analyse og regler får for mye fokus.



Vi ledere må ikke bare lære om det som er målbart og lett å lære!

# Lederens viktigste "verktøy" - selvfølelsen

## Den viktigste faktoren for å skape ekte engasjement

**Selvfølelsen** synes å være den mest sentrale og følsomme faktoren i vår personlighet. Vår selvfølelse styrer i stor grad vår livsutfoldelse og dermed hvor grensen går for ansvarliggjøring kontra ansvarsfraskrivelse.

Dårlig selvfølelse - dårlig motivasjon!

I følge David Kvebæk er selvfølelsen sammensatt av to elementer, **myndighet** (kunnskaper, erfaringer, ferdighet, initiativ) og **omsorg** (nærhet, ømhet, varme og innlevelse). (Se figuren til høyre.)

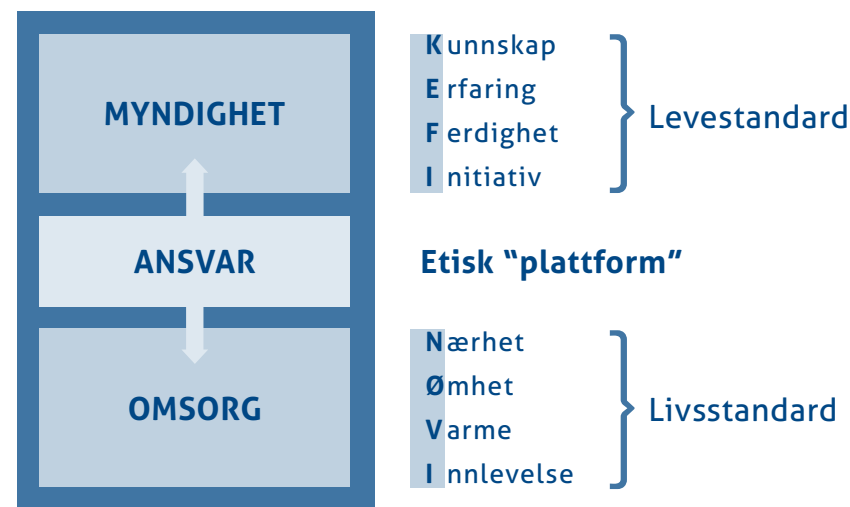
Ulike grader av selvfølelse vil da henge sammen med personenes sammensetning av **myndighet** og **omsorg**. Er disse to faktorene i balanse, blir vi et myndiggjort menneske, dvs. et menneske som møter omverden med en velutviklet selvfølelse. Dominerer myndighet, har vi et **overmyndig** menneske, dominerer derimot omsorg, er personen **undermyndig**. (Se figuren til høyre.)

Ved å forstå hvordan selvfølelsen er bygd opp og hvordan de ulike elementene kan stå i forhold til hverandre, øker forståelsen for hvordan medmennesker og medarbeidere opptrer.

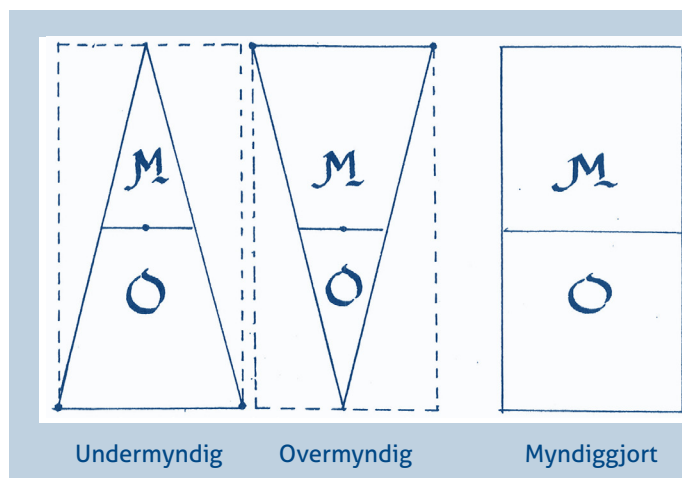
**Denne kunnskapen hjelper oss til å avklare vår rolle som leder.**

**Eksempel:** En ansatt eller et medmenneske med selvfølelse som er sterkt preget av myndighetskriterier og mindre av omsorgselementet, vil kanskje være mer kynisk og bære preg av mindre samvittighet for å nå gjennom med sin sak. Det ideelle vil være det myndiggjorte menneske, der myndighet og omsorg er like godt utviklet.

**En myndiggjort person bruker sine kunnskaper, erfaringer, ferdigheter og sitt initiativ med omsorg for den eller det saken gjelder.**



**Myndighets-elementet kan gjøres om til penger, og blir derfor verdsatt høyere enn omsorgs-elementet.**



Vil du vite mer om særtrekkene for disse tre profilene, kan du sende mail til [annar@kompetanseunion.no](mailto:annar@kompetanseunion.no).

# Lederens viktigste "verktøy" - selvfølelsen

## Ansvar

I modellen for selvfølelse (*se figuren til høyre*), ser vi at **ANSVAR** er plassert mellom elementene **MYNDIGHET** og **OMSORG**.

Med denne plasseringen av **ANSVAR**, ser vi at ansvaret vil "trekke med seg" **omsorgen** når handlingen vil styres av **myndighet**, og omvendt.

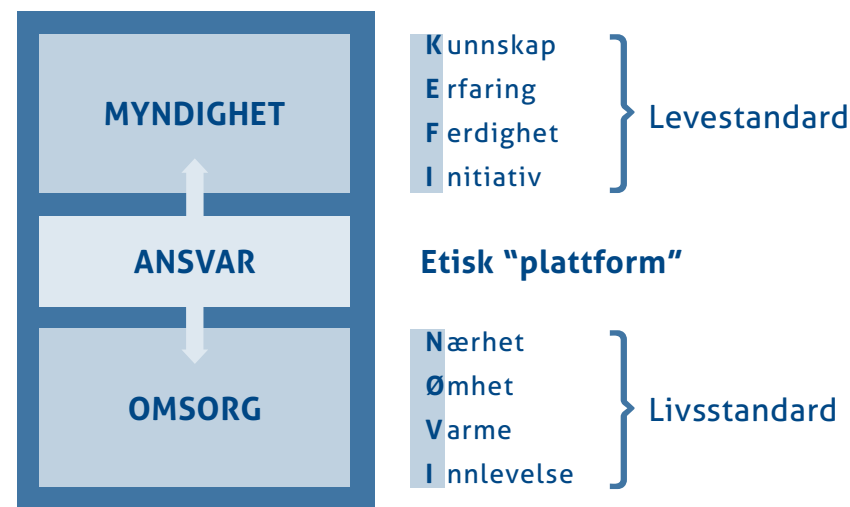
Du har sikkert hørt om hvor edelt det er å ta ansvar for andre, og særlig de svake. David Kvebæk, "den myndiggjorte lederens far", påstår at de som tar **ansvar for** et menneske, tar som regel **ansvaret fra** et menneske. Å la menneske selv ta ansvar for sine handlinger vil, derimot resultere i at vi ansvarliggjør det mennesket.

Men det er mange eksempler på personer som toner ned ansvaret eller setter det helt ut av funksjon. Det forbausende er ikke mangel på **ansvarsevne**, men at man kan sjalte den inn og ut, alt etter "hensikten". En mann kan for eksempel være en beinhard bedriftsleder, og likevel en myk far. Et annet eksempel er at en overmyndig person kan kople ut sin omsorg og forføre andre uten samvittighetskrupler.

En person som tar i bruk sine **gode** evner i **myndighetsområdet** uten å ta **ansvar**, er en demagog, dvs. en person som bruker sin myndighet til å forføre andre uten dårlig samvittighet. Klokskap er å arbeide for å oppnå **balanse** mellom sitt **myndighetsområde** og **omsorgsområde**.

Denne gode balansen oppnås kun gjennom at det styres av vår **ansvarlighet**.

**Konklusjon:** En leder må ha mye **mot**, dvs. god selvfølelse for å overføre krevende ansvarsoppgaver til sine medarbeidere. Men når det skjer, frigjøres så mye uventet energi at det er forbausende at ikke flere ledere gjør det. Kan det skyldes en svak selvfølelse?



## TIL ETTERTANKE:

- *Hvor stor andel av sykefraværet skyldes opplevelse av manglende egenverdi, dvs. dårlig selvfølelse?*
- *Noen oppfinnelser tjener bare oppfinnerens forfengeligheit og karrierebehov. Slike oppfinnelser kan som kjent være meget skadelig for andre! Kan det skyldes at oppfinneren er overmyndig? Hva hadde skjedd dersom oppfinneren var myndiggjort, dvs. at omsorgs-elementet hadde vært bedre utviklet?*
- *Det overmyndige menneske har en sårbar selvfølelse. Hat oppstår fordi man blir omsorgsavvist.*

# Lederens viktigste "verktøy" - selvfølelsen

Er det noen som kjenner seg igjen i det David Kvebæk observerer:

*Jeg har møtt en kvinne som forundret har konstatert følgende:*

*"Min mann kommer hjem dødstrett fra jobben etter en tøff dag, men opplagt på sex. Kan du begripe det?"*

*Mitt svar er enkelt:*

*Jeg kan faktisk begripe det. Den myndighetstrette har omsorgsbehov. I denne sammenhengen gir det seg uttrykk i seksualbehov, som jo egentlig er behov for ømhet, nærhet, godhet, hengivenhet og emosjonell oppmerksomhet!*

*Hun var **omsorgstrett** etter å hatt ansvaret for f.eks. små barn, sykelige foreldre og maktet ikke tanken på å stille opp som omsorgsressurs overfor sin man også. Hun ble avvisende! Hennes behov er å dekke sitt myndighetsbehov.*

*Som vi ser, begge er avvisende på det område som er vitalt og viktig for den annen part. En slik avvisning treffer selvfølelsen og er den reneste dynamitt i et parforhold.*

*Hans **omsorgsbehov** og nærhetsbehov blir ikke dekket av kona. Hennes **myndighetsbehov** blir ikke dekket av mannen.*

*Det er i slike situasjoner de begge spør om kjærligheten har sluknet!*



Vi er **myndighetstrette** fordi jobben her krever så mye KEFI av oss, dvs.:

**K**unnskap  
**E**raring  
**F**erdighet  
**I**nitiativ

Men vi kan også bli **omsorgstrette** fordi vi har gitt så mye NØVI, dvs.:

**N**ærhet  
**Ø**mhet  
**V**arme  
**I**nnlevelse

Begge disse "trettethetene" kan oppstå både hos kvinne og mann.

# Ledelse er å samordne forventninger

## Ledelse er å samordne forventninger

Se på figuren til høyre. Lederen (L) er plassert på en trekantet plattform med tydelige vegger/grenser til “omverden” som kommer med sine forventninger. Disse forventningene kommer i prinsippet fra tre atskilte områder, **Marked**, **Medarbeiderne** og de **Overordnede/familie**. (Se figuren til høyre.)

Forventningene oppleves av lederen som et større eller mindre press. Dette illustreres ved hjelp av piler.

Alle pilene er rettet mot det samme punktet inne i trekanten. Dette punktet defineres som lederens ego (L). Hans oppgave er å samordne forventningspresset slik at markedet, medarbeiderne og overordnet/familie tilfredsstilles.

Vi kan betrakte trekantens sider/vegger som “muskler.” Dersom vi sier JA til en forventning, les belastning, utvikler vi oss. Muskelen trenes!

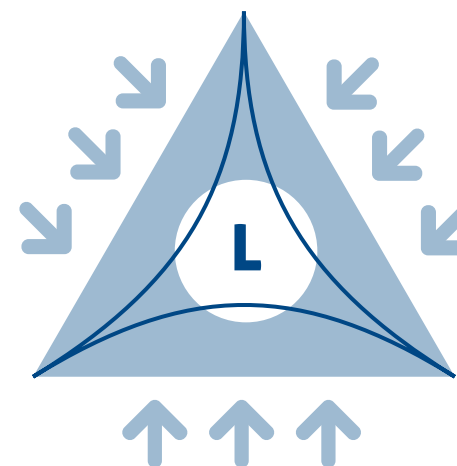
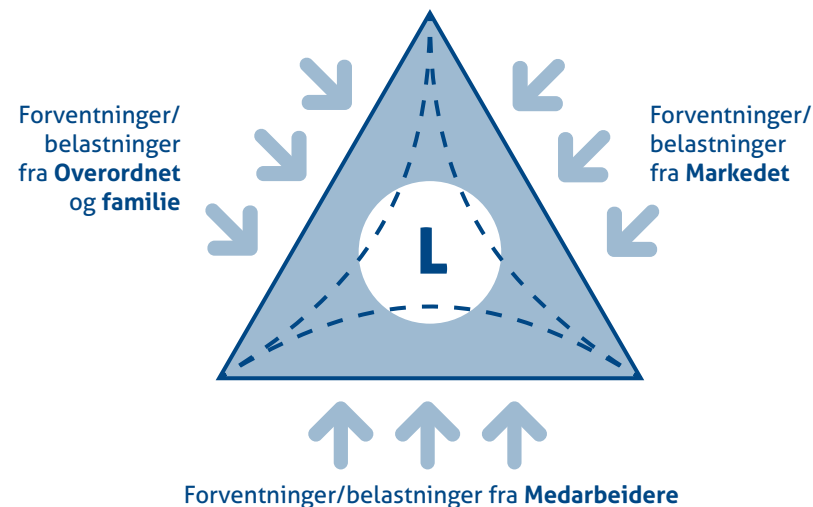
Men ingen muskel kan bli sterk ved bare belastning. Det må avlastning til!

Hvis ledere (muskelen) belastes over lengre tid uten avlastning, vil “veggene” bue innover. Etter en tid opphører belastningen, men lederen føler seg likevel sterkt belastet og får ikke utrettet noe. Dette er en sterk **stresset** person!

Veggene som buer innover, må komme tilbake til opprinnelig posisjon. Dette er nødvendig for å kunne tåle nye belastninger. Gjør “veggene” ikke det, er det stadiet etter **stress**. Vi våkner f.eks. om morgenen slitne uten noe “egentlig” grunn. “Musklene” har stivnet! Vi makter ikke å slappe av! (Se figuren til høyre.)

Dette stadiet kaller vi **utbrenthet**. Fagfolk kaller denne tilstanden for “nevrasteni” og personen trenger hjelp for å komme ut av dette.

Ledelse er å samordne forventninger  
fra de tre pressgruppene.



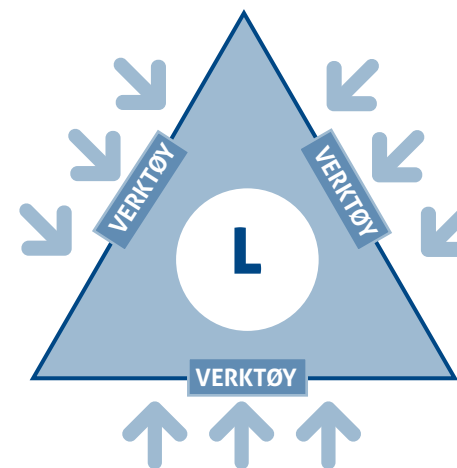
# Daglige medarbeidersamtaler i praksis

For å unngå “stive muskler”, og dermed i verste fall utbrenthet, må vi samordne forventningene. Til det trenger vi jevnlig gode samtaler med blant annet våre medarbeidere. Medarbeidersamtaler er ett slikt hjelpemiddel/verktøy.

Et fjerde **forventningspress** kommer innenfra, dvs. fra lederen selv, og representerer lederens forventninger til seg selv om å lykkes, noe annet er å være utrustet med de egenskaper som skal til for å lykkes.

## Konklusjon:

Det kan derfor være klokt å betrakte deg selv som “et firma” som trenger ledelse. Graden av selvstendighet står alltid i forhold til viljen og evnen din til å styre deg selv. Er viljen og evnen stor, vil du klare det. Er den liten, gir du fra deg styringen til andre. Samtaler er viktige!



For å samordne forventningene fra de tre sidene, trenger vi verktøy. Medarbeidersamtaler er ett verktøy.



Du kan få et verktøy som stimulerer samtalene med den vi lever sammen med. Ring Kompetanseunion, tlf.: 932 54 983



# Daglige medarbeidersamtaler i praksis

## Gi tilbakemeldinger

Klare tilbakemeldinger er som kjent nødvendige for å skape vekst. Vi må derfor trene på både å gi og ta imot kritikk på en myndiggjørende måte. (Se “Regler for myndiggjort kritikk” til høyre. Tilbakemeldingen har ikke angrep i seg!)

## Skape klare avtaler

Vi anser **klare avtaler** som en av de tre manglene ledere ofte sliter med. De tre største feilene synes å være:

1. **Manglende klarhet i hva oppdraget/jobben går ut på.**
2. **Skadet selvfølelse**
3. **Manglende ekte medvirkning fra medarbeiderne**

## Vi lærte fire praktiske metoder for å skape medvirkning:

- Skjoldmetoden for **planlegging**
- Skjoldmetoden for **oppfølging**
- “Godt nytt” siden sist!
- Skala metoden

## REGLER FOR MYNDIGGJORT KRITIKK

Vi kan lære oss til og både gi og ta imot kritikk. Med myndiggjort kritikk mener vi informasjon som blir gitt til en person slik at han kan øke sine evner, og nå sine mål lettere.

Her er noen enkle regler. Kritikken skal:

1. **være beskrivende og ikke vurderende**  
“Slik kan du gjøre...” istedenfor “Du burde ikke gjøre...”  
På denne måten kan den som tar imot kritikken bruke den som han vil. Dermed blir sjansen for at han skal gå i forsvar redusert.
2. **være så konkret og målbar som mulig**  
Unngå å si dette til noen: “Du er dominerende”. Si isteden “Under det møtet vi hadde før lunsj i dag, var du svært påståelig. Du tok ikke inn argumentene til de andre og den beslutningen som vi tok ble sannsynligvis dårligere enn om du hadde lyttet litt bedre.”
3. **rettes mot noe som er mulig å endre**  
Vi blir bare frustrert og irritert om vi får tilbakemeldinger på noe som ikke er mulig å påvirke: nasjonalitet, kjønn, hårfarge, størrelse og hva vi nå kan finne på å kommentere.
4. **være rettet mot giverens og mottakerens behov**  
Om jeg ikke har noe å si om en sak og likevel føler meg presset til å kommentere den, blir det ikke bra.
5. **helst kunne bekreftes av andre**  
Det kan være nyttig å gi kritikk på noe som mottakeren kan få bekreftet av andre arbeidskamerater.

Tilslutt vil vi gi to praktiske råd:

1. **Unngå ord som “alltid” og “aldri”**  
Overdrivelser og generalisering vil naturligvis ikke bli akseptert og mister derfor sin verdi.
2. **Dobbelsjekk dine motiver**  
Spør deg selv: Hvorfor ønsker jeg å kritisere? Er det bare fordi jeg selv er såret, hevnjerrig, misunnelig, ondskapsfull? Ønsker jeg å vise overlegenhet i visdom og makt, lette meg selv og få meg til å føre meg bedre? Eller ønsker jeg virkelig å hjelpe?

# Daglige medarbeidersamtaler i praksis

## Lydighet kontra lojalitet

Hvordan opptre i situasjoner der vi som ledere skal informere om beslutninger vi egentlig ikke er enige i?

For å oppnå det, må vi skille mellom **lydighet** og **lojalitet**.

Du er lydige dersom du følger en beskjed som kommer **utenfra**, dvs. fra andre.

Du opptrer **lojalt** dersom du utfører noe som kommer fra deg selv, dvs. beskjeden kommer **innenfra** deg selv.

### Å oppnå lojalitet forutsetter tre ting:

1. Inviter til "kamp" for å få frem ulike meninger fra de berørte.
2. Et gitt beslutningstidspunkt må være kjent.
3. At du med tyngde og overbevisning kan si:  
**"Dette er det beste vi kom frem til"**, selv om du ikke har fått med alle dine meninger i beslutningen.  
Dersom du ikke kan si det med hånden på hjertet, må du be om å bli fritatt fra jobben. (Se figuren til høyre.)

