

SELVLEDELSE OG SUPERLEDELSE F

Å nå personlige og organisatoriske mål gjennom tillit, involvering og ansvar



JAN TERJE KARLSEN er utdannet dr.ing. fra NTNU og jobber som professor ved Handelshøyskolen BI. Han har publisert en rekke vitenskapelige artikler innen ledelse av prosjekter. Han har også skrevet boken *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*, utgitt på Universitetsforlaget.



MORTEN EMIL BERG er siviløkonom og jobber som selvstendig konsulent. Han er mest opptatt av ledertrening, teamutvikling og endring samt bruk av en stor verktøykasse. Det teoretiske fundamentet hentes i første rekke fra positiv psykologi, og den praktiske gjennomføringen bygger på coaching og mentoring. Berg har skrevet flere artikler og bøker om disse temaene. Hans siste bok er *Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, utgitt på Universitetsforlaget.

SAMMENDRAG

Det er fristende å skyldte på omgivelsene når noe går galt. Dette hindrer imidlertid personlig læring. Man ødelegger for seg selv. Den enkelte medarbeider bør i større grad ta ansvar for å lede seg selv. Dette kan gjøres ved å trene på å styre sine tanker, følelser og handlinger.

Enkelte bedrifter, institusjoner og skoler er fremdeles preget av en ordre- og kontrollledelse. Det gir lite innovasjon og læring. Andre former for ledelse etterlyses. Superledelse er å lede medarbeidere til å lede seg selv. Selvledelse er å ta regi i eget liv. Dette kan gi økt innovasjon, trivsel, prestasjon og mening.

Mange medarbeidere er lite bevisst på sin egen selvledelse. Årsaken kan være fastlåst tenkemåte, egosvekkelse, manglende fokus, lav mestringstro samt ytre kontrollplassering der man skylder på omgivelsene. Artikkelen utfordrer ledere til å prøve ut selvledelse og superledelse for å takle sine oppgaver og få egne erfaringer. Virkemidlene er blant annet å ha et realistisk menneskesyn, bruke en skrittvis læremetode, bygge en gi-kultur og utvikle psykologisk kapital.

Som case i denne artikkelen brukes en leder som er dyktig til å lede sine medarbeidere til å lede seg selv.

INNLEDNING

Teorier i ledelse fokuserer i stor grad på hvordan *ledere* bør tenke, føle og handle. Tjenende lederstil (Greenleaf, 1998) medfører at ledere må lytte til medarbeidere for å forstå deres behov. Situasjonsbestemt ledelse (Blanchard, 2007) hevder at ledere må forstå sine medarbeidere og deretter velge den mest hensiktsmessige

lederstilen. Transformasjonsledelse (Sosik & Jung, 2010) innebærer å vise empati og behandle medarbeidere som individer med forskjellige behov, evner og ambisjoner.

Teoriene medfører at det er primært lederne som er aktive når det gjelder tolkning, refleksjon og beslutning. Medarbeidere inviteres i liten grad til å delta i denne

kreative prosessen. Dette fungerte i tidligere tider der ledere hadde full innsikt i jobben som skulle gjøres, og medarbeidere hadde lav kompetanse. Da kunne ordre- og-kontrollledelse være et fornuftig valg. Nå er jobbene sammensatte, endringstakten er høy, det jobbes mer i team, og medarbeidere har bred kompetanse. Ledere har ikke full oversikt. Dagens organisasjoner ville ikke fungere med tradisjonelle ledere som sier hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, hvem som skal gjøre det, og når det skal gjøres.

Sims og Lorenzi hevdet allerede i 1992 at det må legges større vekt på å involvere og ansvarliggjøre medarbeidere. De mest effektive lederne er de som forstår selvledelse og evner å initiere selvledelse hos andre. Selvledelse er en prosess der individet tar kontroll over egen atferd, ved å bruke teknikker for å påvirke tanker, følelser og atferd. Selvledelse er nært knyttet til superledelse. Superledelse er å lede medarbeidere til å lede seg selv (Manz & Sims, 2001).

PROBLEMSTILLING OG METODE

Artikkelen har følgende problemstillinger:

- Hvordan kan ledere bli enda dyktigere til å vise tillit, gi handlingsrom og lede medarbeidere til å lede seg selv?
- Hvordan kan medarbeidere ta større ansvar for å påvirke egne tanker, følelser og handlinger – med andre ord, ta regi i eget liv?

Hensikten med denne artikkelen er å gjøre rede for hvordan ansatte generelt kan bli dyktigere i sin egen selvledelse, og hvordan ledere spesielt kan lede medarbeidere til å lede seg selv.

For å belyse problemstillingene brukes en praktisk case. Casen handler om en leder, Terje, som står overfor krevende utfordringer. Terje er prosjektleder. Han er i 50-årene og har jobbet med prosjekter i hele sin yrkeskarriere. Prosjektene verdi kan beløpe seg til flere hundre millioner kroner og involvere et stort antall medarbeidere. Terje ble valgt ut som case fordi han vurderes som svært dyktig i selvledelse og superledelse. Dette skjedde gjennom en utvelgelsesprosess der flere kandidater ble vurdert.

Dataene som artikkelen bygger på, er samlet inn gjennom to intervjuer med Terje. Hvert intervju varte i omlag to timer. Begge forfatterne deltok. I forkant

av intervjuene ble det laget en intervjuguide. Spørsmålene dreide seg blant annet om utfordringer Terje står overfor, og verktøy han bruker for å fremme selvledelse og superledelse. Både lydopptak og notater ble gjort. Svarene ble transkribert. I etterkant ble de innsamlede dataene analysert og strukturert for å finne mulige svar på problemstillingen. Som leder er Terje opptatt av seks spørsmål for å lykkes:

- Menneskesyn: Hvordan forstå mennesker?
- Mål: Hva skal oppnås?
- Metode: Hvordan kan ledere og medarbeidere lykkes?
- Læring: Hva er fasene i en skrittvis endringsprosess?
- Bruk av seniorer: Hvordan fremme personlig utvikling?
- Kultur: Hvordan utfordre og støtte hverandre?

Før vi går inn på disse spørsmålene, skal teori som selvledelse kort berøres.

TEORI

Selvledelse er å influere egne tanker, følelser og handlinger for å nå egne mål (Bryant & Kazan, 2013). Medarbeidere kan bruke tre ulike strategier for å bli dyktigere i egen selvledelse.

Kognitiv ledelse er evnen til å forstå kompleksitet og se ting på nye måter (DiLiello & Houghton, 2006). Individet som visualiserer hvordan de skal mestre en oppgave, lykkes bedre enn de som ikke visualiserer. Ulike strategier i selvledelse, som visualisering, positiv selvsnakk og bruk av verdier, kan føre til økt mestrings-tro (Neck & Houghton, 2006).

Atferdsledelse brukes til å fremme en ønsket og positiv atferd for å oppnå mål. Det innebærer å bli mer bevisst på når man bør handle, og hvorfor man bør handle.

Individet velger hvilke mål som skal nås, og hvordan målene kan nås, innenfor gitte rammer. Atferdsledelse innebærer også å kvitte seg med negativ og uønsket atferd som hindrer en i å oppnå mål. Vekt legges på selvsobservasjon, sette egne mål, selvevaluering og selvkorreksjon (Bryant & Kazan, 2013).

Naturlige eller indre belønninger er positive følelser som personen «gir seg selv». Det kan være en opplevelse av mening, mestring og motivasjon når mål nås. En naturlig belønning kan også være å gratulere seg

selv. Søkelyset rettes mot de deler av jobben som er meningsfulle og interessante (Neck & Houghton, 2006). Man kan også gjøre dagens arbeidsoppgaver mer interessante og meningsfulle, slik at det å gjøre jobben i seg selv fører til belønning.

Superledelse er å lede medarbeidere til å lede seg selv. Det kan skje på følgende måte (Sims & Lorenzi, 1992; Manz & Sims, 2001):

- Fase 1: Bli først en effektiv selvleder, og vær en god rollemodell.
- Fase 2: Gi medarbeiderne en metode for hvordan de kan bli dyktige i selvledelse.
- Fase 3: Oppmuntre medarbeidere til å sette egne mål.
- Fase 4: Skap positive tankemønstre. Belønn selvledelse, og gi konstruktiv tilbakemelding.
- Fase 5: Utvikle selvledede team. Bygg en kultur preget av selvledelse.

For å bli en god leder bør lederen ha god selvinnsett samt evne til selvrefleksjon, selvevaluering og selvkontroll (Goleman mfl., 2001). Ifølge filosofen Lao Tsu får en virkelig god leder medarbeidere til å si: «Vi gjorde det selv.»

Superledelse og *myndiggjøring (empowerment)* har flere likhetstrekk. *Empowerment* har gjerne fire kjennetegn (Spreitzer, 1995; Berg, 2008): Medarbeiderne får informasjon om organisasjonens mål. Medarbeiderne får makt og frihet til å gjennomføre oppgavene innenfor en gitt ramme. Lederen oppmunttrer medarbeiderne til å involvere seg i oppgavene og komme med løsninger. Lederen støtter medarbeiderne gjennom ros, oppmuntning og tilbakemelding.

Superledelse har også fellestrekk med autentisk ledelse. Lederen må være seg selv og ha dyp selvinnsett. En autentisk leder er optimistisk, bygger tillit, gir andre energi, tar balanserte beslutninger og hjelper andre til å utvikle styrker og selverkjennelse (Avolio & Luthans, 2006).

Studier viser at medarbeidere som bruker verktøy hentet fra selvledelse, har større sannsynlighet for å prestere bedre sammenlignet med medarbeidere som ikke bruker denne typen verktøy. Selvledelse er viktig for å bygge et klima som fremmer effektivitet og innovasjon (DiLiello & Houghton, 2006). Superledelse kan få frem det beste i mennesker slik at de viser initiativ og bidrar til løsninger (Manz & Sims, 2001).

MENNESKESYN: HVORDAN FORSTÅ MENNESKER?

Skal han lykkes som leder, mener Terje han må ha et realistisk menneskesyn. Teorier i ledelse forutsetter stort sett et positivt menneskesyn. Terje bygger imidlertid sin lederstil på at mennesket har store svakheter:

1. Mennesker, inklusive ham selv, er late. Folk gjør ikke mer enn det de må gjøre.
2. Folk er lite opptatt av å gjøre noe for at andre skal ha det bra. Folk ivaretar helst sine egne interesser.
3. Folk må ha respons på atferden sin. En respons kan for eksempel være ros, anerkjennelse, tilbakemelding og belønning.

Terje mener som nevnt at dette er et realistisk menneskesyn og én av grunnene til at han lykkes godt som leder. Kahneman (2012) bygger også på at mennesket ikke er fullkomment. Kahnemann antar at vi tenker ut fra to ulike systemer. System 1 handler raskt, impulsivt og følelsesladet. Det er utålmodig og ønsker umiddelbar behovstilfredsstillelse. System 1 er tilbøyelig til å gjøre det første som faller en inn. System 1 går på autopilot. System 2, derimot, bruker tid og reagerer langsommere. Det handler rasjonelt, logisk og veloverveid. Dette krever selvdisiplin og mot.

Begge systemene er viktige for å fungere godt. Noen ganger bør vi reagere raskt, for eksempel ved bilkjøring. Andre ganger bør vi tenke oss godt om, for eksempel ved personlige spørsmål om mening. Noen ledere kan handle for raskt, spesielt i krevende og stressende situasjoner. De går direkte til løsningen, uten å ha forstått situasjonen. Ledere som stoler for mye på egen intuisjon, kan handle for raskt. De har ikke nok selvdisiplin til nødvendig refleksjon. Resultatet kan bli uheldige avgjørelser. Årsaken kan være en form for egosvekkelse. Vi bruker ikke nok tid og energi på system 2 til å kunne ta logiske og veloverveide avgjørelser.

Manglende balanse mellom system 1 og system 2 kan forklare latskap og motvilje mot å anstrenge seg hos flere medarbeidere. Terje mener at noe av det viktigste for å lykkes som leder er å kunne svare på hvorfor-spørsmål, for eksempel: «Jeg må vite hvorfor folk handler som de gjør. Først da kan jeg påvirke dem.» Dette krever mot, energi og selvdisiplin. I mange situasjoner bør ledere og medarbeidere gjøre mer bruk av system 2.

MÅL: HVA SKAL OPPNÅS?

Terje har sluttresultatet av prosjektet i fokus. Latskapen i en organisasjon må ikke utvikle seg. Det må stilles tydelige krav til å kunne levere. Leveransen bør være litt over det som er rimelig å forvente. Terjes oppdrag er tredelt. Hvert prosjekt skal leveres til:

1. avtalt tid
2. avtalt kvalitet
3. avtalt pris

Hva leveransen skal være, danner hovedmålet for Terje som leder. Oppstår det tvil, usikkerhet og uenighet, går han først tilbake til spørsmålet: Hva skal vi levere? Er målet klart, blir det lettere å ta avgjørelser. Filosofen Aristoteles mente at mennesket er som en bueskytter som må ha et mål å sikte mot. Klare mål skaper trygghet. Forventningene fra oppdragsgiver må være presist definert. Et klart, definert sluttresultat fungerer som et kompass som gir retning.

Vi yter mer når vi har konkrete mål å jobbe mot, enn når vi ikke har mål (Locke, 1996). Klare og krevende mål gir bedre gjennomføring. Jo mer krevende mål, jo større glede føler man ved måloppnåelse. Mål er mest effektive når man bruker tilbakemelding som påpeker fremgang. Sterkest forpliktelse overfor målet oppnås ved at individet er overbevist om at (a) målet er viktig, og (b) målet kan nås.

Mål er imidlertid ikke tilstrekkelig for å lykkes. Terje bruker også tilsnakk og ros i form av utsagn som: «Dette blir bra!» «Dette fikk du til!» Glede og optimisme smitter. Terje ønsker å være en positiv person. Han ønsker å spre glede. Han sier sjelden nei til nye oppgaver. Å vise glede og være positiv til nye oppgaver mener Terje bygger tillit. Han har gode erfaringer med slike prosesser. Det er sjelden han mislykkes.

Hva gjør Terje dersom han ikke greier å levere? Terjes strategi er da å ha en god forklaring på hvorfor han ikke kan levere som avtalt. Dette må være en forklaring han mener oppdragsgiver vil akseptere. Dette er én av grunnene til at Terje jobber med *interessentpleie*. En av Terjes største utfordringer er at beslutninger høyere opp i kundens organisasjon utsettes. Interessentpleie er å utvikle gode, personlige relasjoner til relevante aktører i prosjektet, ikke minst leverandører og kunder. Interessentene vet hva Terje forventer av dem. Dette bidrar til involvering, tillit, åpenhet og læring. Samspillet fungerer bedre.

METODE: HVORDAN KAN LEDERE OG MEDARBEIDERE LYKKE?

Ingen kan leve et liv helt uten problemer – verken privat eller på jobben. Det viktigste for Terje er ikke å unngå problemer. Dersom man ønsker å unngå problemer, vil man føle ubehag ved å ta avgjørelser. Det viktigste er å forstå og akseptere at man har et problem. Deretter må man komme seg ut av det, gjerne så raskt som mulig. Terje kaller problemer «hull som man kan falle i». Mange ledere og medarbeidere mangler selvinnsikt og selverkjennelse. De forstår ikke at de er i et hull, men graver seg selv dypere og dypere ned i hullet.

Rotter (1990) skiller mellom ekstern årsaksforklaring og intern årsaksforklaring. Ved ekstern årsaksforklaring legges skylden på andre når ting ikke fungerer. Man lærer ikke. Man graver seg dypt ned i hullet. Dersom intern årsaksforklaring overdrives, kan dette over tid ha negative følger: Mestringstroen svinner, og selvbildet visner.

Dweck (2006) skiller mellom en fastlåst tenkemåte og en læringsorientert tenkemåte. En fastlåst tenkemåte innebærer at man lett kommer i forsvarsposisjon, ignorerer konstruktive tilbakemeldinger, føler seg truet av andres suksess, betrakter hardt arbeid som unødvendig og unngår utfordringer. Resultatet blir at man oppnår mindre enn det eget potensial og egne muligheter skulle tilsi. For igjen å bruke Terjes metafor: Man graver seg dypere ned i hullet. En læringsorientert tenkemåte ønsker utfordringer velkommen. Det gir personlig vekst.

Bruch og Ghoshal (2002) hevder at folk må ha både fokus og energi for å oppnå resultater. I én undersøkelse fant forskerne at kun ti prosent av de ansatte i en bedrift hadde både fokus og energi. Hele 30 prosent hadde verken fokus eller energi. Denne gruppen medarbeidere var usikre, de var redde for å gjøre feil og utsatte oppgaver. Det sistnevnte kalles prokrastinering.

Terje mener en feil som mange ledere gjør, er å gå direkte til løsningen. Først må man forstå situasjonen og se muligheter. Ser han ikke muligheter, opplever Terje situasjonen meget stressende. Han er opptatt av å bruke en systematisk metode. Metoden kan bestå av for eksempel fem spørsmål:

1. Hvor er jeg? (erkjennelse)
2. Hva vil jeg? (måloppnåelse)
3. Hvilke tanker/følelser fremmer og/eller hemmer måloppnåelse? (mestringstro, stress mm.)

FIGUR 1 Metode for bruk av superledelse og selvledelse (etter Berg & Ribe, 2013).



4. Hvordan nå mål? (verktøykassen)
5. Hvorfor gjør jeg dette? (mening)

Metoder som dette kan kritiseres. Det viktigste for Terje er likevel å ha en metode for å jobbe systematisk. Metoder kan forbedres gjennom bruk. Det å se prosessene fungere og levere resultater utover det som forventes, gir Terje glede og energi. Han er nysgjerrig. Han må stadig analysere situasjonen og finne løsninger. Medarbeidere må støttes og utfordres til å bruke metoden systematisk. I tillegg til den konkrete leveransen kan dette gi personlige belønninger i form av læring, mestringfølelse og mening.

LÆRING: HVA ER FASENE I EN SKRITTVIS PROSESS?

Terje er opptatt av at medarbeiderne lærer kontinuerlig. Det kan skje på tre måter: Skaffe seg ny kunnskap, få egne erfaringer og lytte til andres erfaringer. Det sistnevnte inkluderer å få tilbakemelding fra andre. Kolb (2001) mener at både ledere og medarbeidere må gjennom en form for erfaringslæring der de får testet ut det de har tro på. Erfaringslæring skjer i fire faser:

1. *Læring gjennom aktiv eksperimentering* medfører at leder og medarbeidere prøver ut antakelser de har tro på. Det kan for eksempel være å bruke verktøy som selvsnakk, selvobservasjon og selvbelønning samt selvledelse og superledelse generelt.
2. *Læring gjennom erfaring* innebærer å observere og samle inn resultatene av det som skjer. Hva fungerte bra? Hva fungerte mindre bra?

3. *Læring gjennom refleksjon* innebærer å tolke og forstå erfaringene. Hvorfor fungerte det bra? Hvorfor fungerte det mindre bra? Hva bør jeg gjøre mer av? Hva bør jeg gjøre mindre av? Hva bør jeg fortsette å gjøre?
4. *Læring gjennom abstrakt konseptualisering og generalisering* er å sette erfaringene inn i et større system for å få en helhetlig forståelse. Man utvikler mentale kart og modeller for å få en bedre forståelse av hvordan og hvorfor ting henger sammen. Mentale kart hjelper oss å vurdere når vi skal bruke de enkelte verktøy, og hvilke resultater vi kan forvente.

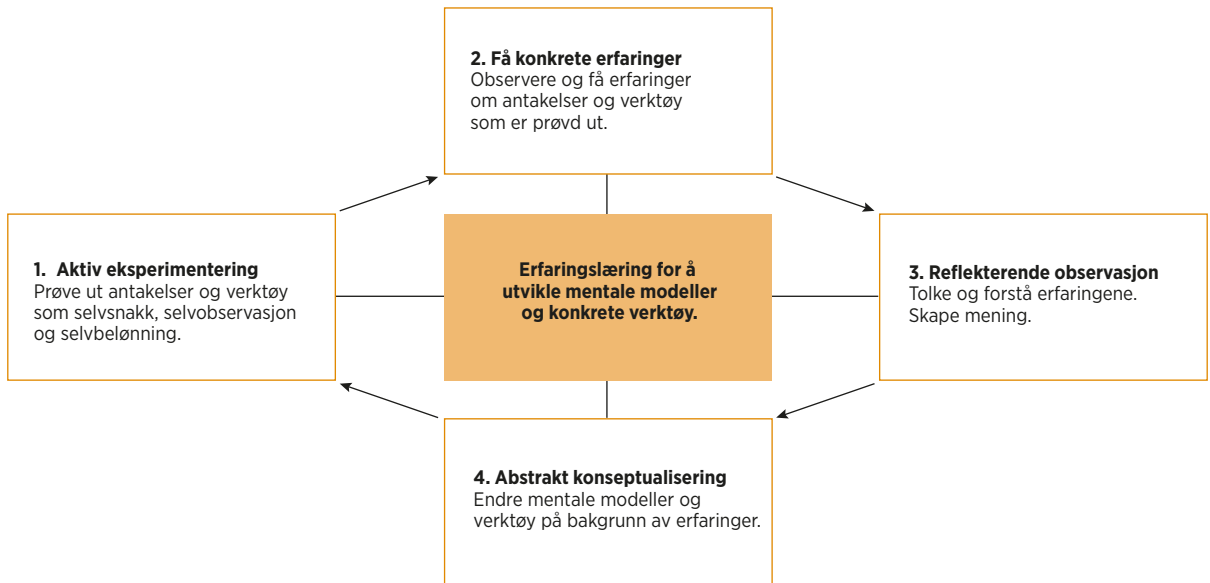
Situasjoner kan preges av usikkerhet, tvetydighet, risiko og falsk informasjon. Da er det krevende å ta gode avgjørelser. Individet kan prøve ut ulike verktøy innenfor selvledelse for å få egne erfaringer.

Terje er meget opptatt av å sette i gang gode læreprosesser. Et gammelt kinesisk ordtak sier følgende: «Gi mannen en fisk, og han vil ha mat for én dag. Lær mannen å fiske, og han vil ha mat for hele livet.» Det er imidlertid ikke nok å lære. Bedrifter må lære raskere enn konkurrentene sine.

BRUK AV SENIORER: HVORDAN FREMME PERSONLIG UTVIKLING?

Terje er på kontinuerlig jakt etter muligheter, læring og løsninger. Han bruker først tid på å få en god forståelse av situasjonen. Det innebærer også å finne ut hva som *ikke* er problemet. Et eksempel: Hvis man opplever tidspress, er problemet ikke nødvendigvis tidspress i seg selv, men at man mangler dyktige personer å delegere oppgaver til.

FIGUR 2 Erfaringslæring i fire faser (delvis etter Kolb, 2011).



Terje bruker betegnelsen seniorer. Dette er folk med dyp faglig innsikt. Samtidig har de relasjonskompetanse slik at de kan støtte og utfordre folk til å lykkes. Seniorene har tillit. I andre kulturer ville man ha kalt en senior for intern lærer, mentor eller coach. Terje mener at enhver organisasjon bør ha noen seniorer som medarbeiderne kan gå til. Da blir det lettere å delegere oppgaver, selv til medarbeidere som mangler kompetanse. Medarbeiderne kan da gå til en senior som kan gi hjelp. Det kan være en god start. Seniorordninger har flere likhetstrekk med kollegacoaching, der medarbeidere hjelper hverandre med å lykkes (Berg & Karlsen, 2017).

En av de viktigste ressursene et menneske og spesielt seniorer kan ha, er psykologisk kapital (Luthans mfl., 2007). Denne kapitalen består av fire deler:

Mestringstro: å utvikle selvtillit

Suksess avhenger av to forhold: Medarbeideren har de ferdighetene som trengs, samt tro på egne evner til å bruke disse ferdighetene til å lykkes (Bandura, 1991). Mestringstro er medarbeiderens tro på egne evner til å mobilisere motivasjon, relevante tenkemåter og tilstrekkelige virkemidler for å nå mål i livet sitt (Bandura & Wood, 1989). Individuer med sterk mestringstro lykkes bedre med nye oppgaver enn individer med svak mestringstro (Malone, 2001).

Optimisme og positiv tankegang

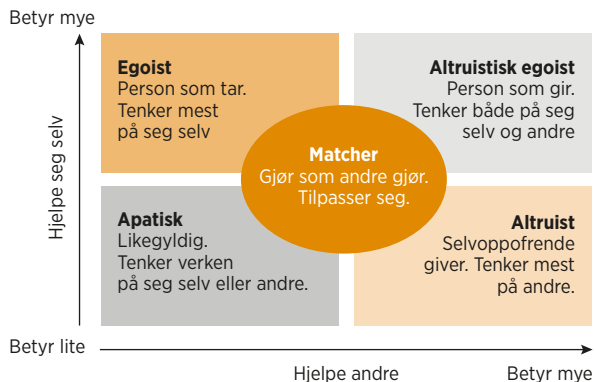
Tidligere president i USA Ronald Reagan er et godt eksempel på en person som kommuniserte positivt for å holde humøret oppe. Etter han ble skutt i brystet, kom han med følgende replikker:

- Til kona: «Kjære deg, jeg glemte å dukke!»
- Til legen som skulle operere ham: «Vær så snill og si at du er republikaner.»
- Til datteren: «Han ødela en av yndlingsdressene mine.»
- Til pleiepersonalet: «Send meg til Los Angeles, hvor jeg kan se luften jeg puster inn!»

Det går an å påvirke egen tenkemåte dersom vi *velger* å gjøre det (Seligman, 2002). Først må man bli klar over hvordan man vanligvis tenker. Deretter må man reflektere over om man fortsatt er tjent med denne måten å tenke på. Alternativet er en tenkemåte som i større grad fremmer ønskelige mål.

Håp: ha vilje og se alternativer

Håp er noe annet enn ren ønsketenkning. Håp består av to deler: (a) vilje til å skape motivasjon, og (b) evne til å finne flere veier som kan føre til et ønsket mål. Når den ene veien ikke fører frem, finnes det en annen vei

FIGUR 3 Ulike typer atferd i en gruppe (etter Grant, 2013).

(Snyder & Lopez, 2003). Håp demper både hemmende tanker og negative følelser. Håp øker sjansen for å overvinne motgang (Snyder, Rand, & Sigmon, 2002).

Resiliens: være følelsesmessig robust

Har vi nok resiliens, greier vi å reise oss etter motgang. Når vi opplever skuffelser i hverdagen, tolkes det ikke som en katastrofe. Vi makter å se at det finnes en fremtid som kan gi et godt liv, på tross av det vi har opplevd. Vi regulerer følelser og handlinger slik at vi responderer hensiktsmessig på krevende situasjoner (Reivich & Shatte, 2003). Resiliens fungerer som en buffer mot motgang.

Terje jakter på folk som kan utvikle seg til å bli seniorer. Resiliens er spesielt viktig. Det er ikke tilstrekkelig å lese bøker og lytte til foredrag. Medarbeiderne må få egne erfaringer og trenger å bli testet jevnlig. Terje uttrykker det slik: «Medarbeidere må kunne stå i stormen og få den midt i fleisen. Det kan være beinhardt. Da ser vi hvem som takler stormen og står den av.»

Mestringstro, optimisme, håp og resiliens er personlige ressurser eller energikilder som påvirker tanker, følelser og atferd på en positiv måte (Hobfoll, 2002). Det har innvirkning på tilfredshet, motivasjon og prestasjon (Luthans mfl., 2005).

KULTUR: HVORDAN UTFORDRE OG STØTTE HVERANDRE?

Terje har høye ambisjoner og vil gjerne bygge fremtidens organisasjon. For å få varige endringer er det ikke tilstrekkelig med individuelle strategier. Det må også

utvikles en kultur. Grant (2013) hevder at fremragende team og organisasjoner er preget av en gi-kultur. Medarbeiderne oppmuntres til å:

- gi og søke hjelp
- belønne dem som gir hjelp
- «sile ut» dem som bare tar, uten å gi

Medlemmene i de beste teamene bruker mye tid og energi på å være coach, mentor og lærer for hverandre, uten at man forventer å få noe tilbake. Organisasjonen tjener stort på at medarbeiderne bidrar i å utveksle kunnskap og ferdigheter. Dette gjør det lettere å løse problemer og arbeide raskere. Teamet blir mer sammensveisert og koordinert. Ekspertise blir overført fra dem som er erfarne, til dem som er nyansatte. Medlemmene hjelper hverandre med å løse oppgaver når noen har mye å gjøre. Oppgavene blir gjort, og kundene føler seg ivaretatt. Det er en klar og positiv sammenheng mellom en gi-kultur og produktivitet, effektivitet og tilfredse medarbeidere (Grant, 2013).

I en ta-kultur er normen å få så mye som mulig fra andre, uten at man gir noe igjen. I en ta-kultur hjelper kollegaene hverandre kun når den personlige fordelene overstiger ulempene. Kollegaer har lett for å ta æren for andres suksess og snakker om «jeg og meg» fremfor «vi og oss». Folk har en tendens til å smiske oppover og sparke nedover. I en ta-kultur er man opptatt av egen karriere, makt og materielle behov. Ut fra tanken om å gi eller ta kan medlemmene i et team grupperes ut fra fem ulike typer atferd:

- Apatisk: Likegyldig, passiv person. Handlingslamelse. Person som verken gir eller tar.
- Egoistisk: Person som tar. Tenker mest på seg selv.
- Altruistisk: Selvoppofrende giver. Tenker mest på andre.
- Altruistisk egoist: Suksessfull giver. Tenker både på andre og seg selv.
- Matcher: Person som gjør det andre gjør. Tilpasser seg situasjonen.

For å bidra til å bygge en gi-kultur kan deltakerne først reflektere over hvor i figur 3 de vil plassere seg. Kjenner man seg igjen flere steder, kan man gjerne markere dette gjennom en prosentfordeling. Deret-

ter kan man stille seg spørsmålet: Hva vil jeg? Gjennom selvledelse, superledelse og bruk av seniorer er det mulig å utvikle seg i retning av et menneske som gir. Seniorer kan vise vei som blant annet rollemodeller.

SPØRSMÅL OG FORSØKSVISE SVAR

Terje mener at det viktigste ledere kan gjøre for å oppnå endring, er å stille hvorfor-spørsmål, for eksempel: Hvorfor selvledelse?

En strategi for å få svar på dette spørsmålet er å prøve ut selvledelse i praksis. Det kan skje gjennom selvsnak, selvobservasjon og selvbelønning. Det kan også skje gjennom å utvikle psykologisk kapital, bestående av mestringstro, håp, optimisme og/eller resiliens. Å prøve ut antagelser og verktøy kan gi gode svar. Kurt Lewin har en spissformulering: Ingen handling uten læring. Ingen læring uten handling.

Denne artikkelen har også berørt flere andre utfordringer: I hvilken grad har jeg en fastlåst tenkemåte? Legger jeg for stor vekt på intuisjon (system 1) og for liten vekt på refleksjon (system 2)? I hvilken grad er det mulig å utvikle altruisme dersom man først og fremst er en egoist?

Spørsmålet er om man har selvdisiplin og mot nok til å prøve ut antagelser og verktøy i virkeligheten. Læring gjennom mange små skritt der fallhøyden er lav, kan være en mulig strategi. En leder som leder medarbeiderne sine til å lede seg selv, vil være stor til hjelp.

KONKLUSJON

Selvledelse er å ta styring i eget liv. Til syvende og sist er det individet selv som bestemmer over egne tanker, følelser og handlinger. Mange mennesker er imidlertid lite bevisste på sin egen selvledelse.

Superledelse er å lede medarbeidere til å lede seg selv. Ledere støtter og utfordrer medarbeidere til å bruke selvledelse. Dette er et supplement til mer tradisjonelle teorier som situasjonsbestemt ledelse og transformasjonsledelse.

For å fremme selvledelse og superledelse må det jobbes systematisk. Man kan stille enkle spørsmål som: Hvor er du nå? Hva ønsker du? Hvilke tanker og følelser hemmer måloppnåelse? Hvordan skal du realisere ønskene dine? Hvorfor vil du dette?

Endring kan betraktes som en skrittvis læreprosess. Ved å lære gjennom aktiv eksperimentering kan leder og medarbeidere prøve ut antakelser de har tro på. Gjennom erfaring og refleksjon kan aktørene komme frem til ny erkjennelse. Nye mentale modeller utvikles. Psykologisk kapital kan føre til mestringstro, optimisme, håp og resiliens ved bruk av selvledelse og superledelse. For å oppnå varig endring kan det utvikles en gi-kultur der aktørene hjelper hverandre.

I et samfunn preget av stress, fristelser, digitalisering og sterk endring generelt bør aktører bli dyktige til å ta regien i eget liv. For å forsterke prosessen bør ledere bli dyktigere i superledelse og lede medarbeidere til å lede seg selv. M

REFERANSER

- Avolio, B.J. (2011). *Full range leadership* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B.J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Authentic, resilient leadership that gets results and sustains growth*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248–287.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse. Verktøy og virkemidler* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, M.E., & Karlsen, J.T. (2017). Coachende lederstil. *Magma*, 2, 50–59.
- Berg, M.E., & Ribe, E. (2013). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Blanchard, K.H. (2007). *Leading at a higher level*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*, 80(2), 62–69.
- Bryant, A., & Kazan, A. (2013). *Self leadership*. New York: McGraw-Hill.
- DiLiello, T.C., & Houghton, J.D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319–337.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset. The new psychology and success*. New York: Random House.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–97.
- Grant, A. (2013). The company of givers and takers. *Harvard Business Review*, 90(4), 90–97.

- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke fort og langsomt*. Oslo: Pax Forlag.
- Kolb, D.A. (2001). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Pearson Education.
- Locke, E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting and task motivation. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117–124.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247–269.
- Malone, J.W. (2001). Shining a new light on organizational change: Improving self-efficacy through coaching. *Organizational Development Journal*, 19(2), 27–36.
- Mantz, C.C., & Sims, H.P., Jr. (2001). *The new superleadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
- Reivich, K., & Shatte, A. (2003). *The resilience factor*. Random House. Roadway Books.
- Rotter, J.B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489–493.
- Sims, H.P., Jr., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm. Social Learning and Cognition in Organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realise your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Snyder, C.R., & Lopez, S.J. (2007). *Positive psychology. The scientific and practical explorations of human strengths*. London: Sage Publications.
- Sosik, J.J., & Jung, D.I. (2010). *Full range leadership development. Pathways for people, profit, and planet*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.



379,-

JOHN MAYNARD KEYNES

EN SJELDEN FUGL

BJØRN-IVAR DAVIDSEN

John Maynard Keynes (1883–1946) regnes som en av de mest innflytelsesrike økonomene gjennom alle tider. Hans magnum opus, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, er en klassiker i den økonomiske litteraturen.

Men økonomisk teori er ikke forfatterens viktigste anliggende i denne boka. Bjørn-Ivar Davidsen vil først og fremst fortelle om personen John Maynard Keynes – om økonomen, finansmannen, kunstsamlere, stats-tjenestemannen, journalisten, redaktøren, kunstneren og det internasjonale sendebudet. Ja, for han var alt dette, og mer til.

Det biografiske materialet er organisert geografisk snarere enn kronologisk, ut fra reiser Davidsen har gjort til steder som har vært sentrale i Keynes' liv.



FAGBOKFORLAGET

fagbokforlaget.no