

POSITIVT LEDERSKAP

Jakten på de positive kreftene



JON-ARILD JOHANNESSEN har doktorgrad i systemteori fra Universitetet i Stockholm. Han har vært professor på Handelshøyskolen BI, og rektor ved Oslo Markedshøyskole og Norsk Reiselivshøyskole. Han er i dag professor ved Oslo Markedshøyskole og Norsk Reiselivshøyskole, samt har en deltidsstilling som professor ved Handelshøyskolen i Bodø.



BJØRN OLSEN er siviløkonom fra SiB, har en MBA fra Brunell University og en doktorgrad fra NTNU. Han er i dag professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen i Bodø. De senere årene har han arbeidet med problemstillinger knyttet til ledelse av kunnskap, innovasjon og endringsproblematikk.

ORGANISERING OG LEDELSE I EN GLOBALISERT KUNNSKAPSØKONOMI

I løpet av 1990-årene utviklet det seg et konkurransemessig landskap som var av en helt annen karakter enn tidligere. Kjennetegnene på disse landskapsendringene var store fundamentale endringer, temporære heller enn vedvarende konkurransemessige fordeler, hurtighet som kritisk faktor, kortere og kortere livssyklus for produkter og tjenester og nye former for konkurranse mellom globale konkurrenter. Innenfor dette landskapet har kunnskap fremstått som virksomhetenes viktigste ressurs. De sterkeste kreftene bak utviklingen inn i en kunnskapsøkonomi har vært globaliseringsprosessen samt en økende grad av deregulering og liberalisering, i kombinasjon med utviklingen innenfor IKT. Vi står dermed overfor en globalisert kunnskapsøkonomi, med en sterkere individualisering, krav om øyeblikkelig tilbakemelding og forventninger til mer kreativitet og innovasjon.

Innenfor industriøkonomien var det mulig å kontrollere og styre ved hierarkiske strukturer, ved hjelp av regler, byråkrati og klare funksjonsområder. Kunnskapsøkonomien, med sine globale informasjons- og kommunikasjonsstrukturer, gjør det vanskelig å be-

nytte denne styrings- og kontrollmodusen på grunn av økt kompleksitet, forsterket turbulens og større tvetydighet.

Spørsmålet er: Hvordan skal da ledere lede? Overgangen til en globalisert kunnskapsøkonomi tvinger frem nye typer organisering og andre måter å lede på for å kunne takle de problemområdene og mulighetene en slik overgang representerer. Kimen til en kontinuerlig strøm av midlertidige konkurransefordeler ligger i at organisasjoner evner å skape verdier for kundene og de ansatte, og derigjennom også verdier for eierne.

En nødvendig betingelse for å få dette til er at de byråkratiske strukturene bygges ned gjennom større grad av selvorganisering og et langt sterkere førstelinjefokus. Dette forutsetter kompetanse som primærfaktor for å takle kompleksiteten. Men denne kompetansen vil ikke bare være den produktfaglige kompetansen. Vel så viktig er samhandlingskompetanse og sosial og emosjonell kompetanse.

SELVORGANISERING

Ledelse i kunnskapssamfunnet handler mye om å lære å takle forstyrrelser, det vil si brudd i stabile strukturer, hvor endringer og nye elementer som ikke er planlagt,

bringes inn. Å lære å leve med forstyrrelser er å lære å takle endringsprosesser, turbulens og høy kompleksitet. Å lære å leve med usikkerhet, tvetydighet og kaotiske endringsprosesser er å lære å mestre kunnskapsøkonomiens krav.

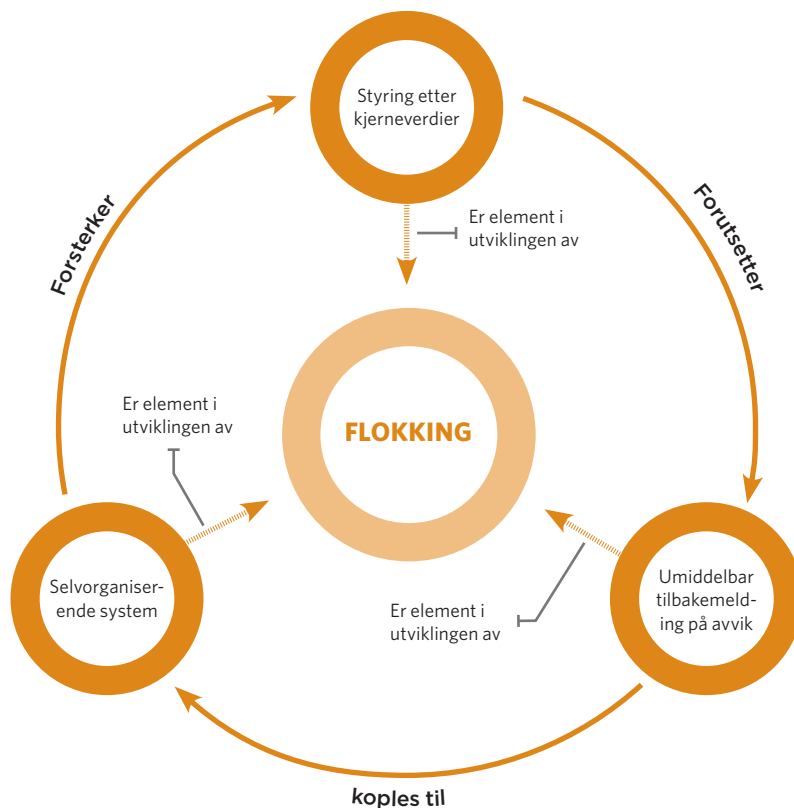
I naturen finnes systemer som kontinuerlig utsettes for både sterk turbulens og høy kompleksitet. Se på en fugleflokk som beveger seg over et landskap. Flokken opererer som et helhetlig system. Den svinger, endrer retning og oppfører seg som en enhet. Det er ingen synlig leder i en slik flokk som styrer utviklingen av formasjonen som flokken danner. Flokken styres av visse grunnleggende prinsipper, der den enkelte fugl hele tiden forholder seg til den fuglen som er nærmest. Vi omtaler dette i det videre som «flocking».

Et vesentlig poeng med ledelse i en globalisert kunnskapsøkonomi er å bidra med å utvikle den enheten man leder, billedlig forstått som en fugleflokk. En slik flokk reagerer som en helhetlig organisme, samtidig som de enkelte individene i flokken agerer som selvstendige, kreative og innovative individer. Det som er styrende, er kjerneverdiene for flokken. For ledelse i kunnskapsøkonomien bør de grunnleggende prinsippene som styrer flocking, være *respekt*, *ansvar* og *verdighet*. Disse enkle, men meningstunge ordene er styringsgrunnlaget for flokken. De tre enkle ordene gjør den organiserende enheten til et selvorganiserende system. Dette er kaosteori og kompleksitetsteori i praksis, det vil si noen enkle grunnregler som styrer kompleks atferd. Det som får en flokk til å opptre som en helhet, er umiddelbar tilbakemelding på avvik fra grunnverdiene. Tilbakemeldingen kommer fra omverdenen, som kan være leder, kolleger eller kunder. Den enkelte ansatte bør være forpliktet på kjerneverdiene og på å tilpasse seg tilbakemeldingen i relasjon til kjerneverdiene. Hurtigheten på for eksempel en fugleflokk er så stor at bare øyeblikkelig tilbakemelding og øyeblikkelig tilpasning fungerer. Det samme gjelder når endringstakten er stor, turbulensen er sterk, og kompleksiteten oppleves overveldende i sosiale systemer. Dette er tilfellet i det globaliserte kunnskaps-samfunnet, hvor de globale koplingene er tette, og informasjonen er nærmest umiddelbar. Kjerneverdiene må derfor være lette å forstå, selv om de har ulike nivå av dybde. Det er de enkle grunnreglene som skal styre den komplekse atferden, ikke omvendt. Alle levende systemer er avhengig av tilbakemelding. Noen ganger

SAMMENDRAG

Gjennom globalisering og overgang til det vi betegner som kunnskapsøkonomien, står ledere innenfor både privat og offentlig sektor overfor en virkelighet der de gamle reseptene ikke fører til nødvendig kur. Det globaliserte kunnskaps-samfunnet, med økende turbulens, kompleksitet, usikkerhet og tvetydighet, fører til at konkurransefordelene i beste fall er midlertidige. Stadig sterkere individualisering, krav om øyeblikkelig tilbakemelding og forventninger til mer kreativitet og innovasjon påvirker både privat og offentlig sektor. Kimen til en kontinuerlig strøm av midlertidige konkurransefordeler ligger i at organisasjoner evner å skape verdier for kundene og de ansatte, og derigjennom også verdier for eierne. For å lykkes med denne verdiskapingen kan ledere ikke lenger benytte seg av tradisjonell ordre- og kontrollledelse. Løsningen på kravene i den globaliserte kunnskapsøkonomien er i stor grad å finne innenfor det vi omtaler som positivt lederskap. Konsekvensene av dette innebærer at ansatte stadig oftere må ledes til å lede seg selv. *Selvledelse* blir viktigere. Mer vekt på samskaping gjør at ansatte også må ledes til å kunne lede sine relasjoner med kunder, leverandører og kollegaer. Dette innebærer langt større vekt på *ledelse av samhandlingskompetanse* og *ledelse av sosial og emosjonell kompetanse*. Sterkere krav til kreativitet innebærer mer vekt på *kreativtledelse*. Hovedelementene innenfor ledelse i kunnskapssamfunnet ligger dermed i at ansatte må ledes til å lede seg selv, de må ledes til å kunne lede sine relasjoner, og de må ledes til å kunne lede sin egen kreativitet. For å lykkes med det må ledelse skje innenfor positivt lederskap. Den grunnleggende ledelsesfilosofien er her basert på å mobilisere kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å kunne bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransefordeler for virksomheten, for de ansatte selv og ikke minst for kunden.

FIGUR 1 Flokking



må den være øyeblikkelig, andre ganger skjer tilbakemeldingen med planlagt tidsetterslep. Uansett er det visse terskelverdier som ikke må overskrides. Hvis det skjer, kan irreversible prosesser sette hele systemet i fare. Hierarkiske systemer har ikke samme mulighet som flokking når det er spørsmål om hurtighet, fleksibilitet og handlekraft. Vi vektlegger selvorganiserende systemer basert på flokkingprinsipper som det organiserende prinsippet i den videre teksten. Selvorganisering er basert på selvledelse. Selvledelse vil her si å lede seg selv, sine overordnede, kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører. Da er det svært liten tid igjen til å lede sine underordnede, nettopp fordi de skal lede seg selv gjennom grunnprinsippene i flokking. Selvledelse er også direkte koplet til å utvikle kreativiteten eller entreprenørånden hos de ansatte. For å lykkes med selvorganisering vil det også være avgjørende å bygge opp flokkens samhandlingskompetanse, det vil si hvordan de enkelte medlemmene i flokken forholder seg til hverandre. Dette er knyttet til å utvikle både samhandlingskompetanse og sosial og emosjo-

nell kompetanse.

POSITIVT LEDERSKAP

Med kunnskap som den viktigste ressursen handler utfordringen mye om at lederne lykkes i å forløse ressursene som er latente hos virksomhetens ansatte og i deres nettverk. Spørsmålet er hvordan man kan lykkes med dette som leder. Vårt svar på spørsmålet er *positivt lederskap*.

Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av midlertidige konkurransemessige fordeler for virksomheten. Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Vi har også hentet inspirasjon fra tenkningen rundt transformasjonsledelse.

LEDERSKAP

Innenfor ledelsesfaget finnes det ingen helhetlig teori.

Det vi har, er en samling av begreper, modeller og forklaringer. Fra slutten av 1970-årene og begynnelsen av 1980-årene ble det innenfor ledelsesforskningen lagt mer vekt på karismatiske ledere (for eksempel visjonsledelse), og man fikk etter hvert begrepet transformasjonsledelse. Bernard Bass regnes som transformasjonsledelsens far og la grunnlaget for utviklingen av denne ledelsesteoretiske utviklingen i 1985. Transformasjonsledelse oppstår når ledere skjærer sine ansattes oppmerksomhet om hensikten og visjonen de arbeider mot, og derigjennom skaper en situasjon der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål. Viktige elementer innenfor transformasjonsledelse er: idealisert påvirkning/innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet. Motsatsen til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse, som finnes i tre ulike utgaver: betinget belønning, ledelse ved unntak og «la det skure»-ledelse. Tilleggseffekten for transformasjonsledelse er knyttet til antagelsen om at transaksjonsledelse er egnet opp til et visst punkt, og der effekten av transformasjonsledelse kommer i tillegg.

En av hovedkritikkene mot transformasjonsledelsen gjelder faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, det vil si mindre autonomi, der gevinsten av visjoner og handlekraft kan svekkes som følge av mindre selvledelse.

Vårt ståsted er derfor at man i tillegg til elementene innenfor transformasjonsledelse også må ha en sterkere betoning av positivt lederskap. Positivt lederskap legger mer vekt på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse.

SYSTEMTENKNING

Til tross for at systemtenkning ble introdusert for 30–40 år siden, er det bare i den senere tid at denne tenkningen har blitt anvendt i særlig omfang. Forklaringen på dette er de hurtige omgivelsesendringene, den teknologiske utviklingen, minsket responstid for informasjon og mer kontakt mellom flere systemer. Dette krever mer komplette og inkluderende modeller og nye måter å tenke på, noe som ikke var så preserende i 1950- og 1960-årene. Nye måter å tenke på er kjernen i alle endringsprosesser.

Systemtenkning betyr at delene og helheten må ses

i sammenheng, samt at virksomheter og individer hele tiden må forstås som en del av sine omgivelser. I den systemiske tenkningen er hovedspørsmålet: Hvilket mønster er det som binder sammen et gitt fenomen eller problem? Et eksempel på et system er et menneske. Hjertet er forbundet med andre organer, og hvis det endrer rytme, virker det inn på flere andre organer. På samme tid har hele systemet forbindelser til de omgivelsene det lever i. Hvert organ kan ha en effekt på andre organer og på helheten. I et system har hver del innvirkning på helhetens funksjon, noe som er et helt sentralt poeng i den systemiske tenkningen. Man må hele tiden se delen og helheten i sammenheng fordi delene virker inn på hvordan helheten fungerer. Det spesielle ved mønstre er at vi vanskelig kan peke på årsak og virkning. Et mønster kan metaforisk betraktes som en sirkel, og i en sirkel er det ingen begynnelse eller slutt.

Et system er en helhet som består av to eller flere deler med forbindelse til hverandre og til en omgivelse. Hver del har en effekt på helheten. Hver del er ofte sammensatt av subdeler som på sitt nivå danner et delsystem. Systemer er derfor relatert til hverandre på samme måte som delene i et system er relatert til hverandre. Også her eksisterer de samme sammenhengene, hvert system har innvirkning på de andre systemene innenfor det feltet det inngår i. Et system er derfor en helhet som ikke kan deles opp i uavhengige deler. Det som karakteriserer ethvert system, er de egenskapene som helheten har, og som man ikke finner igjen i de enkelte delene, det vil si at man ikke kan analysere seg frem til dette. Et system er et produkt av samhandlingen mellom subsystemene.

Som en delvis konsekvens av mer vekt på systemtenkning har vi sett et skifte fra organisering basert på kommando og kontroll til ulike typer relasjonsbasert organisering, der tette kompetansenettverk danner et viktig grunnlag, og der ny teknologi, ny ideologi og globale perspektiver er viktige holdepunkt. Disse nye måtene å organisere på er i stor grad basert på kunnskap, læring og innovasjon. Førstelinjen blir stadig viktigere, og den blir målet for informasjonssystemene, kunnskapsutviklingen, kunnskapsintegrasjonen, beslutningsprosessene og strategiutviklingen. Dette vil også virke inn på hvordan virksomheter strukturerer forholdet mellom delene og helheten.

POSITIV TENKNING OG POSITIV PSYKOLOGI

Den positive tenkningen har røtter tilbake til Platon (år 427–347 før Kristus), spesielt gjennom neoplatonismens utbredelse tidlig på 1900-tallet, og fikk økt aktualitet i kjølvannet av depresjonen i 1930-årene gjennom Dale Caregies bok *How to win friends and influence people*, som kom i 1936. Samtidig finner vi spor av den positive tenkningen gjennom store deler av vår historie. Et eksempel er filosofen Epictetus (år 135–55 før Kristus), som hevdet at «Det som bekymrer folk, er ikke så mye det som skjer, men hva de tenker om det som skjer». Et annet er Shakespeare (1516–1616) med sitt utsagn «Det finnes verken godt eller ondt, bortsett fra at tenkning gjør det slik», og et tredje eksempel er Leo Tolstoys (1828–1919) kommentar «Lykke avhenger ikke av ytre ting, men hvordan vi ser dem». Fra nyere tid kan nevnes Maxwell Maltz, som presenterte vitenskapelige forklaringer på tankens kraft i boken *Psyco-Cybernetics*, som kom i 1960, og den positive tenkningen som aktualiserte seg i medisinen og sportens verden i 1970-årene.

Innenfor psykologien hadde den positive tenkningen i tiden etter andre verdenskrig trange kår. Positiv psykologi er en ny retning innenfor psykologien. Mens man tidligere innen psykologien var mest opptatt av en sykdomsmodell og sykdomsideologi, vektlegger positiv psykologi optimisme. Positiv psykologi kan spores tilbake til 1988, da Martin E.P. Seligmann ble valgt som president i American Psychological Association. Seligmann påpekte at psykologien i stor grad hadde forsømt de to siste av psykologiens tre hovedmål i etterkrigstiden: å lege psykisk sykdom, å hjelpe folk med å leve mer produktive og meningsfulle liv, og å identifisere og drive frem talent. Forsømmelsen hadde basis i fremveksten av Veterans Administration i 1946 og National Institute of Mental Health i 1947, som i stor grad så på psykologi som en helbredende disiplin basert på en sykdomsmodell og sykdomsideologi.

Positiv psykologi defineres som «studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre». *The Journal of Positive Psychology* benytter følgende definisjon: «Positiv psykologi er vitenskapelig funderte perspektiver knyttet til hva som gjør livet verdt å leve. Det fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstand som fører til lykke, realisering og blomstring.»

Til tross for at positiv psykologi er en relativt ny

retning, representerer den en lengre utvikling som har sine røtter i positiv tenkning. Elementer innenfor positiv psykologi kan spores helt tilbake til opprinnelsen av psykologien som fagområde. Vi finner dette helt tilbake til James, som i 1902 benyttet betegnelsen *sunns bevissthet* («healthy-mindedness»), og eksempelvis Maslow, som i 1954 hevdet følgende: «Psykologivitenenskapen har lyktes langt bedre på den negative enn på den positive siden. Den har avdekket mye om menneskets svakheter, sykdommer og synder, men lite om menneskets potensial, fortrinn, oppnåelige aspirasjon eller psykologiske fullkommenhet. Det er som om psykologien frivillig har begrenset seg til bare halvparten av sitt rettmessige domene, og til og med den mørke halvparten.» Det positiv psykolog bidrar med, er å konsolidere og løfte frem det vi allerede vet om hva som gjør livet verdt å leve.

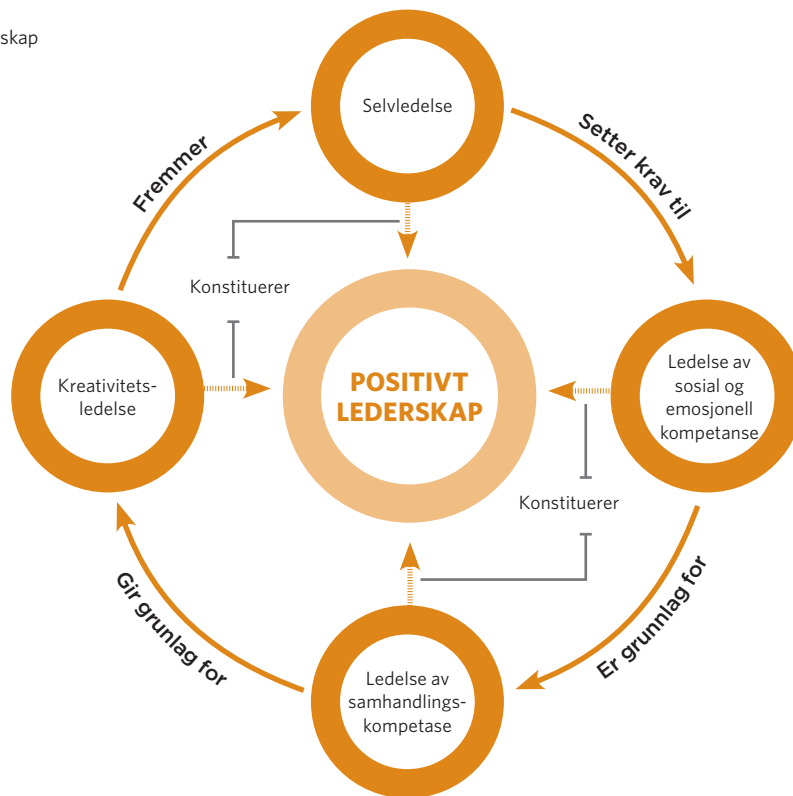
Forskningen innen positiv psykologi baserer seg på tre overordnede temaer: positiv subjektiv opplevelse (eksempelvis håp, opplevd mestringsevne og lykke), positive individuelle karaktertrekk (eksempelvis kreativitet og empati) og positive institusjoner (eksempelvis toleranse og arbeidsmoral). Forskningen legger også vekt på at optimisme er noe som kan læres. For å lykkes innenfor den virkeligheten som organisasjoner står overfor, må det i langt sterkere grad fokuseres på en bedre og annerledes utnyttelse av ansatte og leders ressurser. Vi hevder at dette best gjøres gjennom positivt lederskap.

POSITIVT LEDERSKAP: DE FIRE HOVEDELEMENTENE

Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral. For å lykkes med dette må ledere legge forholdene til rette for sterkere selvledelse, og de må legge vekt på ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet. Dette må skje innenfor en systemisk forståelse av hvert enkelt element, der del og helhet i sammenheng blir viktig.

Sammenhengen mellom de fire størrelsene er vist i figur 2 nedenfor. Den bærende ideen er basert på positivt lederskap knyttet til mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser. Med den bæren-

FIGUR 2 Positivt lederskap



de ideen knytter positivt lederskap seg til de utfordringene, men også de mulighetene, vi står overfor ved overgangen til det globaliserte kunnskapssamfunnet. Hvis virksomheter skal lykkes med å skape verdier for sine kunder, sine ansatte, og derigjennom verdier for sine eiere, må de ta den globaliserte kunnskapsøkonomiens utfordringer og muligheter på alvor. Dette stiller krav til at de ansatte må ledes til å lede seg selv. De må også ledes til å kunne lede relasjonen til sine kunder, leverandører og kollegaer. Dette setter også søkelys på samskaping, som stiller krav til langt mer enn å øke de ansattes faglige kompetanse innenfor sine fagfelt. Det innebærer langt større vekt på ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Et sterkere krav til kreativitet innebærer at de ansatte må ledes til kreativitet. Hovedelementene innenfor ledelse i kunnskapssamfunnet ligger dermed i at ansatte må ledes til å lede seg selv (selvledelse), de må ledes til å kunne lede sine relasjoner (ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse), og de må ledes til å kunne lede sin egen kreativitet (kreativitetsledelse). Vi

vektlegger en systemisk tilnærming når disse hovedelementene gjensidig påvirker hverandre. I det videre diskuteres hvert av disse hovedelementene.

SELVLEDELSE

Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre. Selvledelse krever kjennskap til metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger. Målet er å frigjøre energien, kompetansen og kreativiteten som virksomheter i dag utnytter for dårlig, for på den måten å bidra til økt verdiskaping for kunder, ansatte og eiere.

Vi vil her se på fire hovedelementer knyttet til selvledelse: mestring, positiv forestillingsevne, optimisme og positiv intuisjon. Mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer vår positive intuisjon, som igjen forsterker vår mestring.

Selvledelse handler om å lede egne tanker i retning av det positive, der man baner nye veier for livet sitt.

Dette krever sterk bevissthet om å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre. Mestring er koplet til troen på at man kan oppnå noe, og dette virker positivt på måloppnåelsen. Mestring er dermed relatert til selvoppfyllende profetier. Mestring innebærer å skape mening, personlig kontroll, kreativ atferd og fleksibilitet. Mestring innebærer at man utnytter sine skjulte ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen man står overfor. Evnen til mestring er koplet til et positivt selvbilde. For å endre selvbildet må man endre måten man tenker om seg selv på. Man må finne nye og bedre veier gjennom de etablerte tankemønstrene man har om seg selv, og det mulighetsrommet man har definert for seg selv. Dette forutsetter en positiv forestillingsevne der hensikten er å komme seg ut av etablerte tankemønstre ved å etablere positive, automatiske suksessmekanismer. Enkelt sagt: å lage nye, positive passasjer i hjernen.

Mestring handler også om å bevege seg inn i den positive mestringssonen, der balansen mellom opplevd kompetanse og utfordring skaper en flyt der vi opplever å være hele mennesker. Vi handler ikke bare på bakgrunn av vår vilje, men også i stor grad på bakgrunn av vår kreative fantasi, det vil si vår kreative forestillingsevne. Vår kreative forestillingsevne og et positivt selvbilde skaper en kreativ automatisk suksessmekanisme, som igjen påvirker optimismen, humoren og det å oppleve mestring i arbeidssituasjonen.

Optimister er folk som forventer at gode ting vil skje med dem, mens pessimister forventer det motsatte. Optimisme og pessimisme er dermed knyttet til forventninger om fremtiden. Bare de som har en tilstrekkelig grad av trygghet når det gjelder måloppnåelse, vil foreta handlinger i retning av måloppnåelse. Dette krever et positivt selvbilde, og at man fører optimistiske personlige dialoger med seg selv. Mens pessimisme er nært relatert til et negativt selvbilde, er optimisme nært relatert til et positivt selvbilde. Optimisme er noe som kan læres, i likhet med pessimisme. Mens pessimisme kan føre til lært hjelpeløshet, fører optimisme til forventninger om at man kan nå sine mål, at positive ting vil skje.

Optimisme forsterker vår positive intuisjon. Våre grunnleggende erfaringer legger føringer for utviklingen av det vi med en fellesbetegnelse kaller intuisjon. Men i et samfunn preget av stor kompleksitet og sterk turbulens, kan intuisjonen føre oss ut i katastrofen. Vi

legger derfor vekt på den positive intuisjonen, den intuisjonen som gir originale løsninger tilsynelatende ut fra ingenting. Utvikling av positiv intuisjon forutsetter mer fleksibilitet og mer positivitet. Positiv intuisjon er knyttet til en bedre mønsterforståelse, en bedre forståelse av intuitive beslutninger, kommunikasjon og utvikling av intuitiv kompetanse.

Det er i stor grad våre erfaringer, forventninger, preferanser, valg, beslutninger og hvordan vi forholder oss til oss selv, og derigjennom hvordan vi forholder oss til omverdenen, som bestemmer hvordan vi kan lede oss selv og andre. Før vi kan lede oss selv, har vi alltid problemer med å lede andre.

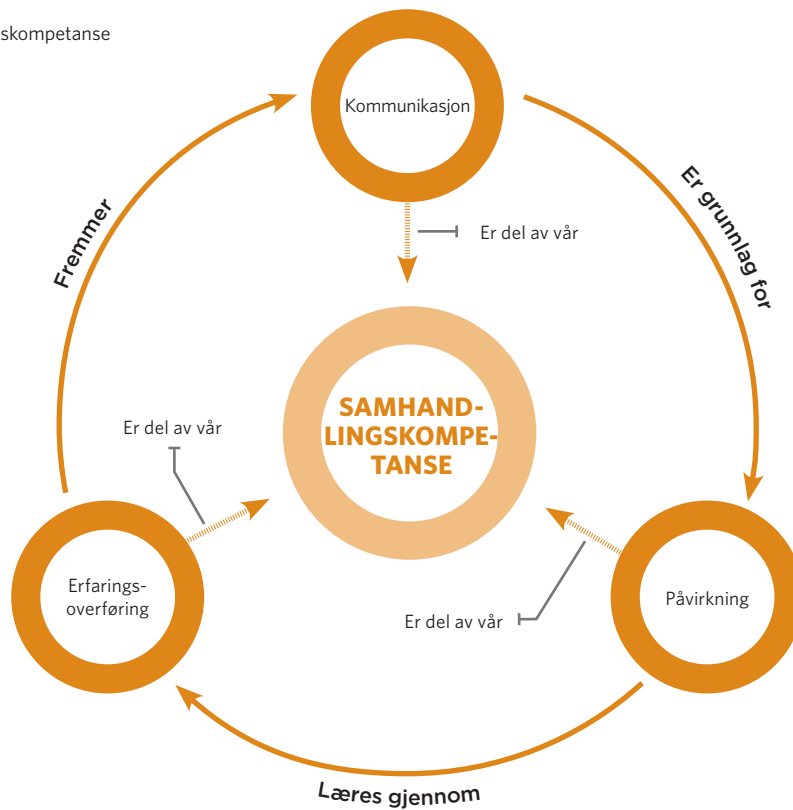
LEDELSE AV SAMHANDLINGSKOMPETANSE

Den globaliserte kunnskapsøkonomien, med økende grad av kompleksitet og endringstakt og mye oppmerksomhet på kreativitet, innovasjon og kontinuerlige endringer, innebærer et helt annet behov for å ivareta eksterne relasjoner enn tidligere. Dette gjør at vår samhandlingskompetanse får økt betydning. Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse.

Kommunikasjon innebærer at personer sender et budskap gjennom gitte kanaler, og som er ment å ha en viss påvirkning hos mottakeren. I overgangen til et globalisert kunnskapssamfunn ser vi til dels store endringer i måten vi kommuniserer på. Ny teknologi, nye organisasjonsformer, økende endringstakt, samt nye måter å lede og organisere på er viktige drivkrefter i denne endringen. Sammenslåinger og større enheter fører til at vi må vite mer om hvordan andre organisasjonskulturer kommuniserer for at våre budskap skal bli forstått. Både enkeltindivider, organisasjoner og institusjoner har derfor et økende behov for å vite mer om kommunikasjon. Vi må tenke mer i relasjoner og nettverk enn vi har gjort tidligere. Det betyr igjen at vi må tenke mer systemisk, det vil si å se sammenhenger og konsekvenser på kort og lang sikt. Vi må også ta inn over oss hvordan teknologien – i første rekke informasjons- og kommunikasjonsteknologien – påvirker vår måte å kommunisere på.

Enhver kommunikasjon har en hensikt. Det er derfor avgjørende å stille spørsmålet: Hva ønsker jeg å oppnå med kommunikasjonen? Det er da viktig å forholde seg til informasjonens kognitive verdi eller au-

FIGUR 3 Samhandlingskompetanse



toritet, som berører spørsmålet: Hvorfor tror vi mer på én type informasjon enn en annen? Informasjonens kognitive verdi formes av en fortolker som benytter visse kognitive prosesser og kognitive prinsipper som styrer personens informasjonsvurdering.

Selve budskapet i en kommunikasjon er gjenstand for visse informasjonsprosesser som har en eller annen betydning for en eventuell beslutningstaker. Senderens personlighet har også betydning for hvordan budskapet tas imot og tolkes av mottakeren. Budskapet har visse egenskaper som også virker inn på oss. Mottakeren kan feiltolke og tillegge budskapet mening som ikke er der, og senderen egenskaper som vedkomme de ikke har. Gjennom større forståelse av kommunikasjonens kognitive autoritet, som det har vært relativt lite oppmerksomhet på i litteraturen, kan vår evne til å lære forbedres fordi vi da kan benytte informasjonen på en mer effektiv måte.

Vår evne til å nå våre mål med vår kommunikasjon er i stor grad knyttet til våre påvirkningsferdigheter. Derfor er strategier for effektive møter med andre mennesker og strategier for å kommunisere et bud-

skap sentrale. Dette innebærer også å styrke vår evne til å lytte. Vi bør derfor konsentrere oss om å utvikle lytteferdigheter, der større grad av samstemthet, oppmerksomhet, åpenhet for positive intensjoner og empati er sentrale elementer. En viktig del av påvirkningsferdighetene er også knyttet til å gi tilbakemelding i kommunikasjon der det visuelle har større betydning enn det auditive.

I en tid med stor grad av kompleksitet og endringstakt blir erfaringsoverføring stadig viktigere. Det som fremmer erfaringsoverføring, er vår evne til perspektivskifte. Det avhenger imidlertid av tilbakemelding, som igjen fremmer fleksibilitet. Fleksibilitet forutsetter i sin tur relasjonskompetanse, som igjen forsterker vår evne til perspektivskifte. Vi har vist sammenhengen mellom de tre samvirkende størrelsene i figuren nedenfor.

Samhandling har selvsagt mange fasetter, men de fleste kan systematiseres under de tre størrelsene i den forenkla modellen i figuren. Eksempelvis er organisasjonskultur en størrelse som kommer til uttrykk både gjennom kommunikasjon, påvirkning og erfa-

ringsoverføring. Det samme gjelder også for emosjoner. Både organisasjonskultur og emosjoner er med på å forme kommunikasjon, og kommunikasjon påvirker også utviklingen først og fremst av emosjoner, men i et lengre perspektiv også den kulturen vi er en del av, og da spesielt organisasjonskulturen.

Vårt utgangspunkt er at samhandlingskompetansen utvikles fordi vi mennesker kontinuerlig forsøker å tilpasse oss den omverden vi til enhver tid er en del av. Samhandlingskompetansen har en bestemt funksjon, å dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Samhandlingskompetansen har i seg sterke kontrollmekanismer. Derfor er samhandling alltid forankret i konkrete kontekster, for eksempel grupper som har klare normer og verdier. Forstått på denne måten kan utvikling av samhandlingskompetansen sies å være læring av hvilke grenser for samhandlingen som eksisterer i den konteksten vi til enhver tid befinner oss i. I løpet av en enkelt dag kan vi operere i mange ulike kontekster. De fleste av oss har gjennom erfaringer lært ulike måter å samhandle på i ulike kontekster. Vi lærer å kjenne disse ulike kontekstene ved de tre hovedstørrelsene, kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Hvis vi kommer inn i en kontekst vi ikke kjenner, kan det tenkes at vår grunnleggende væremåte er å reagere slik at vi minimaliserer muligheten for å bli avvist.

Hvis vi tar utgangspunkt i at frykten for sosial avvising er en grunnleggende drivkraft i samhandlingsprosessen, kan kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring ses på både som sosiale kontrollmekanismer og mekanismer for sosial inkludering. Sosial avvising tar selvsagt mange former, for eksempel latterliggjøring, noe man skal være spesielt varsom med, fordi hatet ligger i latterliggjøringens fotspor. Tar vi utgangspunkt i at sosial avvising er en av de grunnleggende bærebjelkene i menneskelig samhandling, blir en sentral del av samhandlingskompetansen ganske enkelt å hindre at noen mennesker kommer i en posisjon hvor de føler seg sosialt avvist. Respekt, ansvar og den andres verdighet blir dermed den etiske siden av samhandlingskompetansen.

Å frakople samhandlingskompetansen fra det etiske momentet er det samme som å gjøre mennesker til blinde maskiner. Forventninger og det å forsterke disse forventningene er en grunnleggende styrings- og kontrollmekanisme. Forstått på denne måten blir sam-

handlingskompetanse både å lære seg å lese forventningssignaler og å forstå hvordan sosial atferd styres gjennom forsterkningsprosesser.

De mest grunnleggende forventnings- og forsterkningsprosesser er relatert til begrepet tilbakemelding. Det er flere typer tilbakemeldinger, som styrer både forventningene og forsterkningsprosessene. Mens forventning og forsterkning er grunnleggende styringsmekanismer i menneskelig samhandling, er fortolkning en avgjørende sosial mekanisme for å forstå hva som forventes, og hvordan forsterkningsprosessen opererer. Fortolkning beskriver vi implisitt i alle de tre størrelsene: kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring. Figur 4 nedenfor er en illustrasjon av de mest grunnleggende elementene i samhandlingskompetanse.

LEDELSE AV SOSIAL OG EMOSJONELL KOMPETANSE

Positivt lederskap handler i stor grad om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har. For å lykkes med dette er det avgjørende at både ledere og ansatte har langt større vekt på sosial og emosjonell kompetanse. I forlengelsen av den sosiale og emosjonelle kompetansen er også konflikthandteringskompetanse viktig.

Vi står overfor en virkelighet som blir stadig mer kompleks og turbulent. Parallelt med dette får vi også en tiltakende globalisering og stadig større oppmerksomhet på kunnskap og kompetanse som det viktigste konkurransefortrinnet. Men gjennom at grensene mellom bedriften og omgivelsene stadig blir mer uklare, i tillegg til at vi finner mer inkluderende måter å organisere virksomheter på, er konkurransefordelene ikke bare å finne innenfor den faglige kompetansen.

FIGUR 4 De grunnleggende elementene i samhandlingskompetanse



Prestasjonene til ledere, og også etter hvert til alle ansatte, står og faller i stor grad på deres sosiale kompetanse, deres emosjonelle kompetanse samt deres evne til å håndtere konflikter.

Å bli møtt med vennlighet, et smil og en hyggelig hilsen setter tonen og påvirker utfallet av et møte, en dag på jobben eller på skolen. Å være bevisst på det og benytte det for å fremme egen og andres situasjon er en vesentlig hensikt med vår sosiale og emosjonelle kompetanse. Den emosjonelle intelligens beskriver vår evne, kapasitet eller ferdighet knyttet til å oppfatte, vurdere og håndtere egne og andres emosjoner. Begrepet har sine røtter tilbake til 1920, da E.L. Thorndike benyttet begrepet *sosial intelligens*. Begrepet *emosjonell intelligens* ble først benyttet i 1985 av Payne, men ble i første rekke popularisert av Daniel Coleman. Vi har imidlertid ikke begrenset oss til konseptet emosjonell intelligens slik Colman presenterer det, men benyttet dette som et utgangspunkt for det vi kaller *sosial og emosjonell kompetanse*.

De fleste av oss har opplevd hvordan våre emosjoner blokkerer eller åpner opp for våre prestasjoner. Å snak-

ke om emosjoner er blitt stuerent i de fleste fag, også i ledelse. Det å utvikle vår kompetanse til å håndtere dem som ledere er imidlertid ikke belyst i samme grad. Det er dette vi gir et bidrag til her.

Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander som utløses av sosiale mekanismer (stimuli). Disse påvirkes særlig av vår kognitive evaluering av disse mekanismene. Denne tolkningen skaper så ulike grader av fysiologiske reaksjoner og atferd. Atferden representerer også våre sosiale ferdigheter. Ettersom det er lite man kan gjøre med de fysiologiske responsene, ligger deler av løsningen i vår kognitive evaluering gjennom å benytte ulike «mestringsanker» for å unngå negative aspekter knyttet til våre emosjoner (for eksempel redusert læring og reduserte sosiale ferdigheter). På den måten lar vi negative emosjoner passere, og vi bygger opp et emosjonelt immunforsvar.

For å kunne lede egne og andres emosjoner må man imidlertid se på hele det emosjonelle systemet, slik at

våre tanker, følelser, atferd og erfaringer spiller på lag med de ulike målene vi setter oss i ulike kontekster. Emosjoner, gjennom for eksempel de tilbakemeldingene vi mottar, kan også forstås ut fra de ulike erfaringsnivåene, hensikt, identitet, verdier, kompetanse, atferd samt omverden og kontekst. Hvordan vi tenker om oss selv på høyere erfaringsnivåer, påvirker hvordan vi handler på lavere erfaringsnivåer. Kombinert med oppmerksomhet på positive intensjoner kan man da i større grad styrke det emosjonelle immunforsvaret. Det gjelder også når man gir tilbakemelding til seg selv.

Emosjoner kan også forstås som midler for å nå mål. Man påvirkes negativt emosjonelt av alt man ikke får gjort. I et slikt lys er prioritering av mål en måte å redusere den emosjonelle belastningen på. Emosjoner har en indre struktur som er viktig å avdekke for å kunne forbedre våre emosjonelle ferdigheter. Vi bygger opp vårt emosjonelle mønster gjennom å representere omverdenen gjennom sansene. Dette mønstret avleier seg i våre mentale modeller, som i sin tur farger de perspektivene vi benytter når vi forholder oss til andre mennesker. Gjennom å avdekke hvilken mental modell en selv og andre benytter, har man et bedre grunnlag for å oppnå samstemthet.

Emosjonelt sterke mennesker har emosjonelle mønstre som kjennetegnes av en sterk indre referanse basert på egne verdier og normer, de er målsøkende og fremtidsorienterte og er orienterte mot andre på en slik måte at de tar andre med i sine vurderinger når de handler.

Den riktige reaksjonen på andres handlinger er i stor grad knyttet til empati. Ettersom man bare kan endre andres atferd gjennom å endre egen reaksjon på andres atferd, kan empatiutvikling best læres gjennom at man selv foretar de nødvendige perspektivskiftene. Det innebærer at man skifter mellom å betrakte situasjonen fra ens eget perspektiv, fra andres perspektiv, gjennom perspektivet til en nøytral observatør og gjennom å ta perspektivet til hele systemet som er involvert.

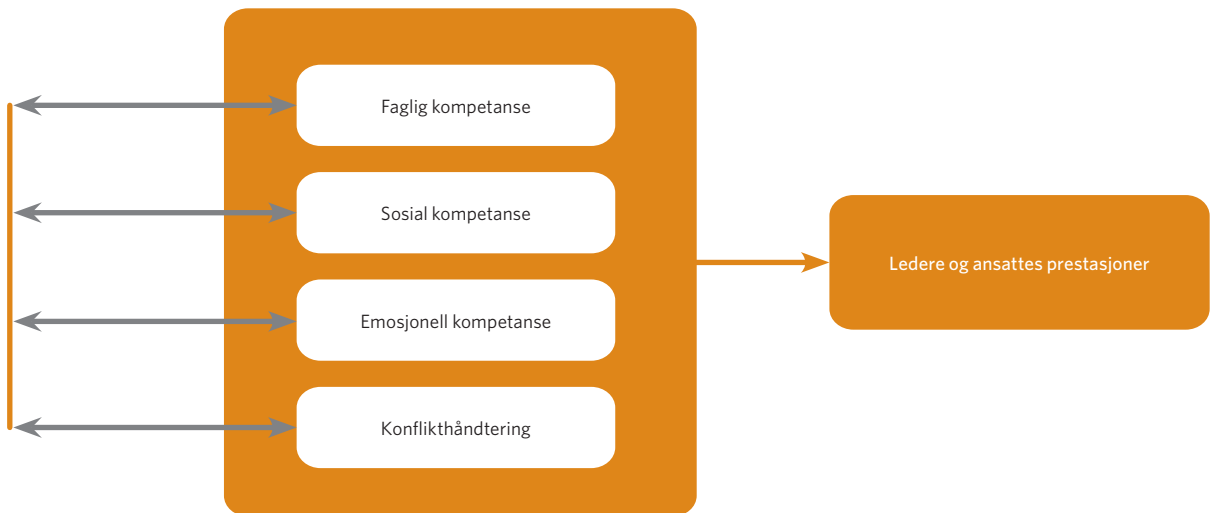
Vår sosiale og emosjonelle kompetanse er også relatert til hvordan vi evner å handtere konflikter. Våre filtre og mentale kart er ofte utgangspunkt for konflikter som oppstår, gjennom at samme fenomen eller problem betraktes ulikt av ulike personer. Hvordan spørsmål i motsetning til hvorfor-spørsmål, målorientering i stedet for problemorientering, læringssøkelys,

søkelys på muligheter for å utvide mulighetsrommet, samt kreativitet og nysgjerrighet er konfliktløsningsstrategier som til en viss grad kan bidra til å nøytralisere svakheten knyttet til filtre og mentale kart.

Våre informasjons- og kommunikasjonsfiltre er både knyttet til ordene, stemmen og det kroppsspråket som vi og de vi relaterer oss til, bruker. Det innebærer at vi alle har ulike representasjonssystem. Den gode samtalen som konfliktdemper er knyttet til at man søker å oppnå samstemthet med den andre gjennom å kople seg til den andres preferanse for spesifikke filtre, det vil si den andres representasjonssystem. Det er alltid vi selv som har ansvaret for hvordan vi reagerer på andres handlinger. Det betyr at vi har større oppmerksomhet mot andres grenser. Det innebærer også at vi må gå til angrep på vår innlærte inkompetanse, som er knyttet til de handlingsvalgene vi normalt tyr til i konfliktsituasjoner. Da må vi gå veien fra førsteordens konflikthandtering, som representerer våre vaner, gjennom andre- og tredjeordens konflikthandtering, til fjerdeordens konflikthandtering der vi stiller spørsmål til det vi holder på med, og søker en hensikt ut over egennytt.

Å løse konflikter er knyttet til en indre og ytre overvåkenhet, som igjen er knyttet til følgende tre antagelser: For det første at all atferd er grunnleggende basert på positive intensjoner, selv om disse kan føre til negative atferdsmessige konsekvenser. For det andre at folk tar valg som oppfattes som best for dem på det aktuelle tidspunktet. For det tredje at alle på et eller annet grunnleggende nivå har de ressursene som er nødvendige for å løse konflikten. Det som da kreves for å løse konflikter, er å oppnå samstemthet, for så å lede eller ta kontroll i konflikten. Vår antagelse er at prestasjoner er påvirket av faglig, sosial og emosjonell kompetanse samt evne til å handtere konflikter. Vi har synliggjort denne antagelsen i figur 5 nedenfor.

FIGUR 5 Sentrale størrelser som påvirker ledere og ansattes prestasjoner



KREATIVITETSLEDELSE

Lederen har en viktig oppgave i dagens virkelighet i å forløse både egen og de ansattes kreativitet, både fordi kreativitet danner grunnlaget for nye og bedre løsninger, men også fordi kreativitet fremmer læringsmiljøet og arbeidsprestasjonene og derigjennom bidrar til å skape den nødvendige strøm av midlertidige konkurransemessige fordeler. I fremtiden vil kreativitet i økende grad bli tatt for gitt for å mestre kunnskapsfunnets utfordringer.

Kreativitet bør være en del av den måten lederen organiserer arbeidet på i virksomheten. Vårt søkelys er på hvordan ledere kan organisere frem kreativiteten i virksomheten som helhetlig system, det vil si systemisk kreativitet. I en slik virksomhet gjennomsyrrer kreativiteten alle nivå, individnivået, teamet, virksomheten som organisasjon og virksomhetens forhold til omverdenen.

Ledere og ansatte utvikler daglig ideer som kan forbedre prestasjonene for den enkelte og for virksomheten som helhet. Det er imidlertid sjelden at vi finner virksomheter som systematisk har utviklet strukturer for å oppmuntre, utvikle og anvende ideer som blomstrer i hverdagen. Virksomheter går ofte i de samme fellene som skolesystemet gjør. Der er omkvedet at eleven kommer til skolen med stor kreativitet og læringsglede, men gjennom de prosessene og strukturene læringen

organiseres rundt, reduseres de fra kreative individer til å synes læringen er kjedelig og uinteressant. Slik er det dessverre ofte med ansatte, men også med ledere i de fleste virksomheter. Hensikten med systemisk kreativitet er å bygge på den enkelte ansattes kreativitet og utvikle denne i læringssammenheng. Til dette kreves det en ledelse som forstår å organisere og lede virksomheten som kreativt system, i den hensikt å øke verdiskapingen for kunder, ansatte og eiere.

Systemisk kreativitet skal altså gjennomsyre hverdagen i virksomheten, fremme idéutvikling, øke gleden og læringen og derigjennom bidra til en kontinuerlig rekke av temporære konkurransemessige fordeler. Det viktigste blir dermed læringsprosessen, og output fra denne. Kreativiteten er bare et middel for å fremme denne læringen. Kreativitet er imidlertid ikke ensbetydende med at noe er morsomt. Det kreative mennesket er det arbeidende mennesket som bruker hele seg til å nå de målene som er satt. Forstått på denne måten er systemisk kreativitet rettet inn mot å fremme prestasjonene til den enkelte og virksomheten som organisasjon.

Det finnes ingen enhetlig og «riktig» måte å utvikle systemisk kreativitet på. Man må imidlertid vektlegge ulike prosesser og anvende forskjellige teknikker for å få dette til. I vår bok *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene* har vi utviklet et rammeverk, noen

modeller og noen metoder som lederne kan anvende for å utvikle systemisk kreativitet. På denne måten kan den enkelte leder forme både seg selv og virksomheten slik at kreativiteten blir en del av hverdagen for alle ansatte, samt eiere, kunder og andre aktører som får føle konsekvensene av virksomhetens hverdag.

Systemisk kreativitet har ingenting å gjøre med å være smart, intelligent eller dyktig. Man kan være langt mer kreativ enn man er intelligent. Når lederen arbeider med systemisk kreativitet, er det alltid innenfor et problemområde. Lederen prøver så å få så mange perspektiver frem som mulig fra ansatte, kunder samt andre eksterne aktører, samt eierne i relasjon til dette problemområdet. Noen er banale, andre konvensjonelle og noen muligens unike. Poenget er at for eksempel banale løsninger som rammes inn på en ny måte, kan gi unike løsninger. Derfor er banale forslag vel så viktige å få frem som såkalt unike forslag. De banale, enkle forslagene har den fordel at de er lette å forstå. Det er hvordan de rammes inn, som gjør dem anvendbare. Viljen fra lederen til å behandle alle forslag med nødvendig respekt, signaliserer til dem som kom med forslaget, at dette er verdifullt, og det inspirerer og motiverer den enkelte. At en banal idé rammes inn slik at den blir unik, er et ansvar for ledelsen, ikke for den som kom med forslaget.

Ulike perspektiver fremmer ulike løsninger. På samme måte gir ulike kompetanser forskjellige inntak til løsning av problem. Begrunnelsen for begge utsagnene over er at man betrakter et problem, en utfordring, en trussel eller en mulighet på ulike måter, og det øker det kreative mangfoldet.

Det er i stor grad våre egne vaner, rutiner, metoder og mentale modeller som etter hvert blir så rutinepregede at tankerommet begrenser handlingsrommet. Vår opprinnelige kreativitet blir en klamp om foten fordi vi har bundet så mange psykologiske kostnader til én eller noen få metoder. Problemet er selvsagt at hvis vi bare har en hammer i verktøykista, er alle problemer og utfordringer en spiker. Ved å sette sammen et team som har ulike kompetanser, ulike problemløsningsperspektiver, ulik bakgrunn og samtidig ikke legger hierarkiske krav på den kreative prosessen, kan vi øke både det kreative tankerommet og det kreative handlingsrommet i virksomheten.

Når tankerommet og handlingsrommet øker, vokser det frem en ny forståelse av hvordan for eksempel

et problem skal løses. Den kreative fremgangsmåten er altså å betrakte som for eksempel en utfordring fra flere perspektiver, ramme det inn på ulike måter, se etter forskjeller og likheter med liknende utfordringer, få frem ulike typer av årsaker, men også å studere forskjellige grunner. Vær klar over at det er en kvalitativ forskjell mellom årsak og grunn. Det trenger ikke være noen årsak til en spesiell hendelse, men det kan være mange gode grunner til at det allikevel skjer. Når vi skiller mellom årsak og grunn, er det refleksjonsrommet vi konsentrerer oss om, altså hvordan vi reflekterer når vi tenker.

FREMTIDENS LEDERE

Lederes hovedansvar er at det skapes verdier for virksomhetens eiere, virksomhetens ansatte og virksomhetens kunder, samtidig som de sikrer at virksomheten tar et samfunnsmessig ansvar. Innenfor en globalisert kunnskapsøkonomi vil ledere stå overfor helt andre utfordringer enn tidligere. Vi har sett på positivt lederskap som en måte å frigjøre den energi, kreativitet og kompetanse de ansatte besitter. Vi vil i fremtiden også se en økende oppmerksomhet knyttet til å utnytte den energi, kreativitet og kompetanse som er å finne i våre nettverk: våre relasjoner. Dette tilsier imidlertid ikke at alle andre former for ledelse må vike plassen. Det er den riktige doseringen av transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og positivt lederskap som vil føre til godt lederskap. M