



Selvledelse er ikke en ren soloøvelse, skriver **Rune Haugen** og **Rune Semundseth** (bildet). Åpenhet, feedback og takhøyde er og blir vesentlige rammebetingelser i jobben med å legge til rette for effektiv selvledelse; superledelse.

# Led oss gjerne inn i fristelse

Thomas Dybdahl har med seg selveste Arne Næss i den nydelige sangen «If we want it, it's right». Det handler om livskvalitet. Det som gir oss trivsel og glede. Mange har innsett at materialisme ikke er løsningen med stor L, men at en mer dyptgående følelse av mening og tilhørighet er det som tenner. Som gir oss gnist. Som gir oss glød. En varig kultur – eksempelvis kulturen i den virksomheten du jobber i – er avhengig av trivsel og gnist. Så, hvordan skaper vi det?

## Selvledelse - en lederutfordring

Vi tror at den beste motivasjonen kommer innenfra. Glede, glød, gnist og litt galskap er kanskje de viktigste ingrediensene i et godt liv. Arne Næss, gutten som fylte 96 år den 27. januar i år, benytter fortsatt enhver anledning til å utfordre sine medmennesker – enten med en liten boksekamp, en liten runde håndbak eller en verbal utfordring. Vi heier på Arne Næss og vi tror det at det å utfordre, trene og følge opp medarbeidere, i en klart definert struktur er veien å gå.

Ledere vil i økende grad ha en coachende tilnærming til problemstillingene og utfordre den enkelte medarbeider. Dette er naturlig og nokså logisk: Medarbeidere og ledere liker å finne mekanismer, løsninger og sannheter selv – ikke bli kommandert. Selvledelse handler om at hver enkelt jobber med å motivere seg selv. To hovedkilder til motivasjon er:

- Tydelige mål, visjoner og verdier samt
- en øvelse vi nordmenn kan bli langt bedre på; anerkjennelse.

Superledelse, å tilrettelegge for selvledelse, baserer seg på en grunnleggende tillit til mennesket – at det er i stand til å ta vare på seg selv. Denne tilliten innebærer altså frihet under ansvar – til glede for både individet og virksomheten. Dette innebærer i praksis en myndiggjøring av individet som igjen vil føre til mer intern motivasjon (individet tenker, velger og handler selv) og høyere trivsel og gnist.

## Prioriteringer og veivalg

«Livet er summen av alle de valg vi tar,» sa den franske filosofen/forfatteren Albert Camus. Det er et godt tegn at ordet tidsklemme er byttet ut med prioriteringsklemme. Men selv om vi har stadig mer kunnskap om hvordan det står til med planeten vår og de vesener som bor på den, virker det som forsøpling, stress og utmattethet blir stadig mer utbredt. Hva kan vi gjøre for å prioritere bedre?

## Ansvar for eget liv og egen helse

Alt vi mennesker gjør er mer eller mindre unormalt. Vi har over generasjoner beveget oss fra det naturlige til det unaturlige og lever i en moderne livsstil. Vi har fjernet oss fra hvordan vi som mennesker er designet for å leve; hva det innebærer at vi spiser og drikker det vi gjør og forholdene vi har til luften vi puster inn, naturen og fysisk aktivitet. Summen av alle unormaliteter gjør at «sikringen spretter ut» og livsstilssykdommene sprer om seg som epidemier. Det er vesentlig at hver og en av oss åpner for muligheten til å endre fastlåste atferdsmønstre og definerer en ny bevissthet.

Valget er ditt, og tankens kraft må ikke undervurderes. Bilgründer Henry Ford (1863-1947) uttalte klokt at «Du kan tro at du kan og at du ikke

kan, du vil uansett få rett». Positivt selvsnakk og kontinuerlig selvobservasjon og (intern) belønning er sterke «verktøy».

## 6 hovedoppgaver for en god selvleder:

1. Definere verdier og visjoner, herunder prioritere
2. Definere mål og aktiviteter, herunder prioritere
3. Struktur for mestring
4. Trening/øvelse
5. Selvobservasjon
6. Mestring og belønning/anerkjennelse

### Ad 1) og 2)

Vi tror på en ledelsesform der leder utfordrer og har en Sokratiske tilnærming til problemløsning. Vi mener norske ledere kan bli enda flinkere til å utfordre medarbeidere til å sette klare mål og knytte en aktivitetsplan til målene. Medarbeider kan selv sortere mål og oppgaver i «Må-gjøre-mål», «Kan-gjøre-mål», «Burde-gjøre-mål» og «Skal-ikke-gjøre-mål». Dette gjør det enklere å prioritere. Medarbeider bør også invitere et annet menneske til samtaler, leder, coach eller venn; noen som heier på deg i bevissthetsprosessen. Å drøfte selvbestemte mål og gjøremål/aktiviteter med noen er smart.

Stress og utmattethet har ofte sin grobunn i at utøver (medarbeider) i for stor grad lar seg styre av

andres forventninger, eller at utøver selv har lagt en større tyngde på egne skuldre enn nødvendig, til og med på et nivå som overgår leders/arbeidsgivers forventninger. Å jobbe fokusert og bevisst handler om å gjøre de viktigste tingene først. Å definere 3-5 fokusmål

(utviklingsmål og prestasjonsmål) for en fokusperiode (1-3 måneder) er en god mekanisme for å styre arbeidsdagen og ha autoritet i eget liv.

### Ad 3) og 4)

En coachende tilnærming uten et system eller struktur for mestring, er som et bibliotek uten hyller. Tydelige mål og en tydelig aktivitetsplan – HVA gjøres NÅR og hvor ofte – er nødvendig for å realisere de fastsatte visjoner, mål og aktiviteter. Innen idretten dreier dette seg om faste tider/treningsøkter – der bruker en treningsdagbok. En samtalestruktur kan eksempelvis være et ukentlig, månedlig eller kvartalsvis møte, der fokusmål (hva jobber vi med nå) er hovedtema. En treningsdagbok bør være enkel i bruk, helst visuell og tilrettelegges slik at det blir en sann glede å bruke den.

En medarbeidersamtale/utviklingsamtale gjennomføres gjerne en eller to ganger i året og dette er en fantastisk anledning til å jobbe langsiktig, dypere og mer helhetlig i utviklingen av hver enkelt medarbeider.

En god og coachende leder fungerer gjerne også som en slags tidtaker; er utøver foran eller etter skjema? Da må målet selvsagt være tydelig definert og målbart.

Struktur kan også dreie seg om ulike påminnere og symboler som kan minne oss om målene. Når vi så havner i FLYT-sonen (psykolog Mihaly



En medarbeidersamtale er en fantastisk mulighet til å jobbe fokusperioder på 1-3 måneder er også nyttig.

Csikszentmihaly, 1975) er vi i en situasjon med balanse mellom utfordring og evner – en mental tilstand som først og fremst oppnås av indremotiverte mennesker. Flyttilstanden er en svært motiverende tilstand som gir mestringsfølelse og høyere effektivitet.

### Ad 5) og 6)

Selvobservasjon vil være en konstant øvelse som benyttes i enhver øvelse og fase i utviklingsprosessen. Dette handler om å være «til stede i eget hode» og løpende vurdere om egne handlinger og prestasjoner er i tråd med det ønskede resultat. Sentrale spørsmål:

- Hva fungerer bra og hva er årsaken til det?
- Hva fungerer mindre bra og hva er årsaken til det? Anerkjennelse er nok generelt en undervurdert øvelse. Særlig selvkritiske personer kan ha godt av å trene på positivt selvsnakk og snakke pent med seg selv. Det fine med selvsos/selvskryt er jo at vi vet at det kommer fra hjertet! For å anerkjenne andre må man kunne anerkjenne seg selv – være venn med seg selv – og slett ikke snakke strengere til seg selv enn det man vil til andre! «Du skal gjøre mot deg selv slik du vil andre skal gjøre mot deg,» skriver filosof Einar Øverengen i boken Å bli sin egen venn – Aschehoug, 2005. Sentrale spørsmål:
- Hvordan anerkjenner du deg selv?
- Hvordan anerkjenner du som leder dine medarbeidere?
- Hvordan fremmer og dyrker vi gode handlinger og opplevelser (best practice)?
- Hvordan legger vi til rette for et liv preget av god helse, gode relasjoner og et meningsfylt og givende arbeid. Hva bidrar til langtidfriskhet og høy trivsel i ditt miljø?



med dypere, langsiktige mål. Å sette sette fokusmål for

### Det er god selvledelse å involvere et annet menneske

Eget selvledelsesnivå bestemmes av den selvmotivasjonen og selvstyringen du har opparbeidet for å gjennomføre noe. Dette betyr dog ikke at selvledelse er en ren soløvelse. Selvledelse handler også om når og hvordan man kan dele mål og erfaringer med en annen, altså hvordan vi samspiller med en annen person i deler av målprosessene. Det er definitivt god selvledelse å definere når og hvor ofte en selv skal samsnakke med et annet menneske. Åpenhet, feedback og takhøyde er og blir vesentlige rammebetingelser i jobben med å legge til rette for effektiv selvledelse; superledelse. Vår erfaring er at vi er best når vi jobber i tråd med våre verdier og mål.

### Utnytt potensialet i ditt eget kjøleskap!

Mange av oss har til felles at vi er på vårt beste når vi anerkjenner oss selv og det vi gjør. Og vi kan også anerkjenne gode forsøk – ikke bare det som leder til målet. En konkret øvelse er å skrive ned det man får til og gjøre denne suksesslisten lett tilgjengelig for oss selv. Som kjent påvirkes vår egen helse av vårt kosthold, bl.a. det vi har og forbruker fra kjøleskapet. Kjøleskapet kan også brukes til (minst) en ting til: Skriv ut dine suksesser og lim disse opp på kjøleskapsdøra – for å minne deg selv på at du mestrer! Suksess avler suksess – lykke til du enestående medmenneske – sva marga! (følg din vei!)

# HVA SKJER? UTVALGTE KURS, KONFERANSER, SEMINARER OG EVENTS



Hold deg oppdatert - følg med på våre kurs, seminarer og konferanser:  
**www.kskonsulent.no- konferanser**

KS-Konsulent AS - best på kommunal sektor

## FEBRUAR

### 8 modul 3

Bruk av 360-graders utviklingsverktøy (1 dag). modul 3: Bruk av 360-graders utviklingsverktøy (1 dag). Modul 3 gir en spesifikk innføring i bruk av 360-graders verktøy i organisasjoner. [www.cut-e.no](http://www.cut-e.no)

### 8–10 NLP Practitioner

Modul I, Lysaker, Oslo  
[www.nlpca.no](http://www.nlpca.no)

### 11–12 Coach-utdanning

Coachutdanning tilpasset norsk næringsliv, med praktisk trening, teori og personlig utvikling. [www.turningpointacademy.no](http://www.turningpointacademy.no)

### 12–13 Coachingskolen starter i Trondheim

Praktisk og profesjonell utdanning i Inspirerende Coaching™. Sertifisering. [www.ringom.no](http://www.ringom.no)

### 12–14 Styrelederskolen

Trinn 1 og 2  
Refsnes Gods, Jeløy, Moss  
[www.styrelederskolen.no](http://www.styrelederskolen.no)

### 13–15 NLP Master Practitioner – modul 1 av 5

Utdanning med sertifisering av Dr. Richard Bandler og The Society of NLP. [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 14 oppfølgingsdag

profil- og evnetester i praksis (1 dag). Etter modul 2 er alle deltakere velkomne tilbake til oppfølgingsdag. [www.cut-e.no](http://www.cut-e.no)

### 25–26 Coachingskolen starter i Bergen

Praktisk og profesjonell utdanning i Inspirerende Coaching™. Sertifisering. [www.ringom.no](http://www.ringom.no)

### 26–28 Personlighetssuiten HAS

Kurs i Hogan Assessment Systems i Stavanger. Oppfølgingsdag 31. mars. [www.assessio.no](http://www.assessio.no)

### 27–28 Evnetester: Raven & Evaluering av Kritisk Tenkning

Kurs i evnetestene Raven og EKT i Oslo. [www.assessio.no](http://www.assessio.no)

### 28–29 Coaching Basert Prosjektledelse

En banebrytende prosjektlederutdanning hvor coachingens teknikker benyttes for å lede den viktigste ressursen i et prosjekt – menneskene. [www.tccn.no](http://www.tccn.no)

## MARS

### 1–6 Norsk kommunesektor og EU/EØS

Virkninger – muligheter – begrensninger. Skreddersydd opplæringsprogram for kommunesektoren. Brussel [www.kskonsulent.no/konferanser](http://www.kskonsulent.no/konferanser)

### 3 CERTIFIED COACH – modul 2 av 4

Godkjent i Norges Den Norske Coach Forening. Utdanningen skiller seg ut gjennom kvalitet, bredde, faglig standard og utpregede lærekrefter. [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 3 «Det du tror om deg selv gjør deg til den du er»

Gratis introduksjons- og temakveld med felles gruppecoaching. Opplev den høyeste standard innen NLP, coaching og hypnose i praksis. [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 3 Hartmark inviterer til seminar i Bjørvika konferansesenter

Vær rustet mot uvær – selv på korte turer – hvordan forberede seg på usikre økonomiske utsikter og uforutsette hendelser. [www.hartmark.no](http://www.hartmark.no)

### 3 Executive Coach

Utdannelsen retter seg mot dyktige og ambisiøse topp- og mellomledere. Målet er å akselerere lederens bidrag til virksomhetens resultatskapelse. [www.tccn.no](http://www.tccn.no)

### 3–4 Forkurs til DNV eksamen: Avansert testbruk

DNV godkjent forkurs som leder opp til sertifiseringseksamen som avansert bruker av arbeidspsykologiske profilverktøy. Oppfølgingsdag 10. april. [www.assessio.no](http://www.assessio.no)

### 3–5 Cattell 16PF®

Kurs i personlighetstesten 16PF i Bergen. Oppfølgingsdag 3. april. [www.assessio.no](http://www.assessio.no)

### 4–5 Årskonferansen 2008

Nasjonal arena for alle som er opptatt av ledelse, kompetanseutvikling, rekruttering og trender i arbeidslivet. Oslo – [www.bi.no/arskonferansen](http://www.bi.no/arskonferansen)

### 5 Frokostmøte: Rekruttering og talent management i offentlig sektor

Underdirektør i UD Eid Terje Fürstenberg og Assessio forteller om løsninger på spesielle HR utfordringer for offentlig sektor. [www.assessio.no](http://www.assessio.no)

### 5–6 Coachingskolen starter i Oslo

Praktisk og profesjonell utdanning i Inspirerende Coaching™. Sertifisering. [www.ringom.no](http://www.ringom.no)

### 6 NLP Practitioner – modul 2 av 5

Utdanning med sertifisering av Dr. Richard Bandler og The Society of NLP. [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 12 NLP Master Practitioner – modul 2 av 5

Utdanning med sertifisering av Dr. Richard Bandler og The Society of NLP. [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 13 SMIA

[www.businessmastering.com/no/smia](http://www.businessmastering.com/no/smia)

### 27 NLP Practitioner – modul 3 av 5

Utdanning med sertifisering av Dr. Richard Bandler og The Society of NLP. [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 31–1 Utstråling og stemmens makt – del 1

Lær deg å fortrylle andre – og deg selv, med pust og stemme! [www.metaresource.net](http://www.metaresource.net)

### 31 modul 1

grunnleggende testbruk med autorisasjon på evne- og ferdighetstester [www.cut-e.no](http://www.cut-e.no)