



# Ledelse i følelsenes tidsalder!

Derfor må sjefer forstå seg på følelser!

Servicekonferansen

Bergen

25 okt 2012

Magne Lerø

Ukeavisen Ledelse

- 
- Kongen lei seg

# Fornuft og følelser

- Fra filosofi til psykologi
- Ledelsestenkningen
  - Taylor
  - Human Relations
- Emosjonell intelligens

# I følelsenes tidsalder

- Diskreditering av den kalde fornuft
- Ekthet. Oppvurdering av de ekte følelser
- Meninger kamuflert som følelser
- Intimitetstyranniet: Nærhet og avsløring (Richard Sennets)
  
- Stephen Colbert: Truthiness – årets ord 2005  
Opplevelse av sannhet, opplevd kunnskap uten logisk, fornuftsmessig etterprøving.

# I følelsenes tidsalder

- Selvrealisering og individorientering
- Utvikling av egne interesser og talenter som livsprosjekt (prinsessen)
- De sterke, dyktige, frittalende, selvsentrerte, emosjonelle medarbeiderne
- Mediene elsker følelser
- Beklagelse og rituell pisking

# Sentimentalisering

- Det skjer en sentimentalisering av det offentlige rom  
(Prof Jon Hellesnes)
- Sentimentaliteten er søster til brutaliteten (Axel Sandemose)
- Desto mer blodtørstig taleren er, desto mer vil han insistere på mykheten i sjelen sin ( Hannah Arendt)

# Nytt trekk i tiden

- Ledere får ansvar for medarbeideres emosjonelle velvære
- Alle med en snev av restarbeidsevne skal på jobb og lederen skal tilrettelegge

# Krav til ledere

- Angst og depresjon som folkesykdom
- Ledere må forholde seg til medarbeidere som er emosjonelt slitne.
- Den nye arbeidsmiljøloven innskjerper arbeidsgivers ansvar for å beskytte arbeidstakere f eks mot psykiske belastninger
- Arbeidsgivers styringsrett – og omsorgsplikt.
- Arbeidsgivers **plikt** til å legge til rette for medarbeideres utvikling
- Arbeidstakers **rett** til å oppleve at man har en god arbeidsplass



# I rasjonalitetens tidsalder

- Det tas stadig i bruk mer snedige og rasjonelle systemer for å styre ansatte – og der målet er økt effektivitet ved hjelp av bedre planlegging og styring ovenfra
- Når organisasjoner vokser, vokser også overtroen på hva det er mulig å utrette med ledelse= styring forankret i rasjonell tekning som forutsetter rasjonell adferd
- Finanskrisen – gryende erkjennelse av at mennesker ikke opptrer rasjonelt

# Den rasjonelle systemtroen

- Taylor: Scientific management (tidsstudier)
  - Management by objectives (målstyring)
  - Balanced Scorcard (Benchmarking)
  - Quality management (TQM, ISO-sertifisering)
  - Performance Management (Resultatstyring)
  - Lean -forbedringsfilosofi
  - Key Performance Indicators (Nøkkeltallsmåling)
  - New public management
- 
- Riksrevisjonen

# Det rasjonelle, gjennomregulerte samfunn

- Flere og mer detaljerte lover og forskrifter
- Om påleggene blir flere
- Kravene skjerpes
- Styringsdokumentene blir lengre
- Rapportene blir flere –og mer detaljerte
- Tilsynet kommer oftere
- Alt skal dokumenteres
- Påleggs-og håndbokssamfunnet
- Akkumulerte erfaringer –bakover+ mulige hendelse – framover – skriftliggjøring.
- Slike håndboka

# De proffe hjelperne i arbeid



Two ambulances each carrying two paramedics ... there was also a rapid-response ambulance on the scene, out of pic-

Water Support Unit, manned by two officers. Equipment includes waterproof immersion suits, thermal underwear, breathing systems, two rafts, paddles, 12 lifejackets and personal locator beacons

Fire engine. Two of these attended and a total of 13 firefighters were present

Two specialist Water Support Unit officers leave the lake after recovering the body. They are trained to 'Level 2', meaning they can enter water up to chest-high. They used a ladder to get in and a pole to check for underwater hazards

Inflatable medical tent containing emergency equipment

Firefighters carry Mr Burgess from the lake to a team of paramedics who try to resuscitate him in the tent

Lake: Half-moon shaped, 100 yards wide, 2-3½ft deep

# To verdener

## DEN RASJONELLE

- Fornuft
- Tall
- Prognoser
- Objektiv/saklighet
- Etterprøvbarhet
- Autoriteter
- Ovenfrastyrt
- Kontroll

## DEN EMOSJONELLE

- Følelser
- Meninger/ politikk
- Signaler
- Subjektiv
- Situasjonsbestemt
- Selvbestemt
- Innenfrastyrt
- Tillit

# Adferdsøkonomi

- Finansmarkedene styres ut fra to sterke følelser – frykt og grådighet. Markedet nører opp under folks irrasjonalitet. Det er følelsene som rår

Richard H. Thaler som leder Center for Decision Research ved Universitetet i Chicago.

Vil avdekke hvordan aktører ikke oppfører seg rasjonelt, men lar seg prege av følelser og stemninger. Alt for mange økonomer har satt seg fast i den vrangforestilling at det er hodet, ikke hjertet og magen vi bruker når det har med penger å gjøre.

# Hva kreves av ledere?

- At man kan trives med å leve i komplekse situasjoner og med komplekse mennesker.
- Teatersjefen

# Ledelse – hva?

- RESULTAT - sak, strategi, omgivelser  
(kompetanse)

RASJONALITET

- RELASJONER – kommunikasjon og påvirkning  
(lederen som person)

EMOSJONALITET



# Ledelse er valg – ikke styring

- A. Prioritering – velge bort og sette øverst.
- B. Mer opptatt av å gjøre de riktige tingene enn å gjøre tingene riktig
- C. Frihet til å skape resultater
- E. Individuelt, aktuelt, kontekstuel
- F. Ledelse er risiko

# Styring

- Fra ”de over”
- Effektiv ressursutnyttelse
- Kontroll med ressurser ned til minste krone
- Planer
- Rapportering

I den rasjonelle verden

# Ledelse

- Utløse ressurser hos andre
- Motivasjon
- Risiko
- Prosess
- Mennesker

I den emosjonelle verden

# Ledelse

som skaper mer enn det som nevnes

- **Transaksjonsledelse**

Presis informasjonsoverføring – fra sjefen og nedover

- **Tranformasjonsledelse**

Idealisert innflytelse

Inspirerende og motiverende

Intellektuell stimulans

Individualisert oppmerksomhet

Etterlater seg gode følelser

Skaper hos den ansatte noe utover det som bli sagt

Lederen utløser virketrang og innsatsvilje – som gir effektivitet mht resultatoppnåelse.

# Ledelse

- Utfoldelse av ens personlighet –
  - kommunikasjon,
  - eksistensiell bevissthet
  - emosjonell årvåkenhet
  - etisk forpliktelse
  - forpliktet på resultater

# Viktigst for ledere

- Å kunne bedømme situasjonen
- Utadvendthet
- Følelsmessig stabil
- Åpenhet for erfaringer
- Omgjengelighet
- Samvittighetsfullhet
- «Adrenalin-kontrollert ledelse»

# De klassiske dyder

- Handler om å finne balansen mellom fornuft og følelser –og håndtere følelser
- Klokskap
- Rettferdighet
- Selvbesinnelse
- Mot

# Autentisk ledelse

Ropet om troverdighet og ekthet

- Samsvar mellom ord og handling
- Være seg selv
- Ekthet – ikke rollespill
- Hel ved -troverdige
- Trives i situasjonen

Det er bedre å være seg selv og litt mindre vellykket som leder enn å overspille rollen som dyktig leder

Det må klare seg med GODT NOK noen ganger

# TOPPSJEFEN-POENG

	M/K	
1. Oppnår gode resultater over tid	7,5	
2. Er i stand til å gjennomføre omstillinger	7,3	
3. Er nytenkende, kreativ og en pådriver for innovasjon	6,7	
4. Kommuniserer tydelig internt slik at strategier forstås	7,0	0,5
5. Er besluttsom, kan bruke makt om nødvendig	8,0	
6. Løser konflikter på en konstruktiv måte	5,9	
7. Skaper motivasjon, innsatsvilje og lagånd blant medarbeidere	7,0	
8. Gir virksomheten et positivt omdømme i offentligheten	7,1	
9. Har høy integritet, er etisk bevisst og verdiorientert	7,6	0,8
10. Har sosial teft, inviterer til nærhet, kommer godt ut av det med folk	6,9	-0,5
	71,2	



	Jens 1	Gro	Jens 2	Kjell MB
Oppnår gode resulater over tid	7,0	8,5	5,0	6,0
Er i stand til å gjennomføre omstillinger	6,0	7,5	5,5	5,0
Er nytenkende, kreativ og en pådriver for innovasjon	7,0	6	5,5	5,0
Kommuniserer tydelig internt slik at strategiene forstås	7,5	7,5	6,5	7,0
Er besluttsom, kan bruke makt om nødvendig	6,5	9	6,0	5,5
Løser konflikter på en konstruktiv måte	6,5	6,5	4,0	7,5
Skaper motivasjon, innsatsvilje og lagånd blant medarbeidere	7,5	7	7,0	7,5
Gir virksomheten et positivt omdømme i offentligheten	8,0	7,5	6,5	8,0
Har høy integritet, er etisk bevisst og verdiorientert	8,0	9	8,5	9,0
Har sosial teft, inviterer til nærhet, kommer godt ut av det med folk	9,0	6	8,0	8,0
<b>Antall poeng (av 100 mulige)</b>	<b>73,0</b>	<b>74,5</b>	<b>62,5</b>	<b>68,5</b>

# Konflikter –makt og følelser

- Gerd Liv Valla – Ingunn Yssen
- Jens Stoltenberg – Karita Bekkemellem
- Dagfinn Høybråten – Inger Lise Hansen
- Jens Stoltenberg – Thorbjørn Jagland
- Knut Storberget – Ingelin Killengreen

# Forskjellen på menn og kvinner

- mer skikkelige og samvittighetsfulle
- søker mer ryggdekning
- størst emosjonell årvåkenhet
- mest påpasselig
- best samsyn, total diagnostisk dyktighet
- skaper forventning om å bli sett og tatt hensyn til
- åpen for flere alternativer underveis
- størst krav til eksistensiell mening
- mindre kilerinstinkt

# Kvinnelige leder

## - emosjonelle krav

- Bergljot Jonsdottir
- Monica Kristensen Solås
- Randi Flesland
- Else Pran
- Signy Fardal
- Gerd Liv Valla
- Eli Arnstad
- Karin Hellandsjø
- Allis Helleland
- Randi Øverland
- Leila Vadvik Raustøl
- Manuela Ramin Osmundsen
- Åslaug Haga
- Hulda Gunnleiksdottir

# Hvorfor går det galt?

- Mange dyktige kvinnene er der det er vanskeligst
- Kraften i de brutte forventninger
- Sterkt eget omdømmeforsvar  
(krisemobilisering kan slå ut i løgn)
- Frustrasjon og tap av motivasjon over dobbeltkommunikasjon og manglende samsvar mellom ord og handling
- Usikker bruk av autoritet
- Rigiditet og gravalvor

# Makt

- Rett og evne til å belønne eller straffe
- Evne til å tvinge igjennom det en vil
- Rett og/eller evne/og eller mulighet til å pålegge en annen å gjøre eller godta noen en er i mot/ikke ønsker/ er i mot den en mener.
- Makt tenner følelser

# Ledelse med makt

## Tradisjonell

Arv og posisjon

## Demokratisk

Valg og tillit

## Karismatisk

Personlighet og oppslutning

## Profesjonell

Kunnskap og erfaring

## Legal

Rett og avtale

# Ledelse i faresonen

- Ledere som klarer å holde egne følelser i sjakk.  
Adrenalinkontrollert ledelse

Ledere må være varsom med å vise de følelser de faktisk har, men det er et pluss om man kan vise de følelser de ansatte synes man bør ha.

- Ledere med manglende kontroll på sitt sinne, aggressiv lederadferd –
- Ledere som styrer med hjelp av provokasjoner, trusler eller skremsler
- Ledere som lar varsling om kritikkverdige forhold bli møtt med hevnaksjoner
- Ledere som misbruker sin makt – eller lar være å bruke sin makt



# Styringsretten

- Styringsretten- skal kun brukes som siste utvei
- Gir ledere anledning til å endre arbeidstakers arbeidsoppgaver (innenfor visse rammer) og foreta disposisjoner ansatte ikke ønsker.
- Skal ikke brukes som straff, men når det er nødvendighet for å tilfredsstille legitime krav.
- Kan oppfattes ofte som maktanvendelse på grensen av det akseptable.
- Aktivt bruk av styringsretten kan lett lede til beskyldninger om trakassering.

# Ledelse i dag

Det gode lederskap kjennetegnes av

- forpliktelse, trofasthet, vedvarende (skipperidealet),
- kombinert med emosjonell årvåkenhet (HR-teft)
- og drive for å oppnå resultater (bunnlinjefokus).