Til meg selv

Tom Karp

TIL MEG SELV

Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv

Om selvledelse

CAPPELEN DAMM
AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS 2016

ISBN e-bok: 978-82-02-63377-6

ISBN trykt bok: 978-82-02-52089-2

1. utgave, 2. opplag 2018

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Illustrasjoner: Ove Olsen
Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen
Sats: Bøk Oslo AS
Trykk og innbinding: Livonia Print SIA, Latvia

Forfatteren har mottatt støtte fra Det faglitterære fond.

www.cda.no
akademisk@cappelendamm.no

Til Axel.
Din styrke
imponerer meg.

Forord

Min farfar sa en gang til meg: «Tom, det er ikke alltid så farlig hva du sier til andre. Folk er for opptatt av det. Det viktigste er hva du sier til deg selv. Og hva du gjør med det.»

Jeg var mye hos farfar da jeg vokste opp i Horten på 60- og 70-tallet. Min mor sa jeg var et krevende barn. Jeg skjønte ikke før jeg ble voksen og fikk egne barn at det ikke var ment som en kompliment. Uansett var resultatet at jeg fikk bruke tid med farfar og bli kjent med ham. For en ung gutt var farfar en imponerende mann. Han hadde vært marineoffiser, hadde opplevd en verdenskrig, vært med i neste verdenskrig, deltatt i en olympiade, vært fotballspiller på toppnivå og lokal revyartist. Ikke misforstå, han var ingen helgen, han hadde også sine sider. Og det var ikke merittene som gjorde mest inntrykk, det var hva han lærte meg. Vi gjorde ting sammen. Jobbet i hagen, snekret, murte, laget mat, trente i garasjen og fisket. Og vi snakket. Farfar fortalte meg om sitt liv og erfaringer. Men ikke påtrengende, han porsjonerte ut sine råd. Du må vite hvem du er og hva du står for, fortalte han. Du bør forstå hva som driver deg og bruke det for alt det er verdt. Du må takle gråværsdager og vanskeligheter. Og du bør lære alt du kan av alle du kan, ikke bli arrogant eller bedrevitende. Jeg innrømmer at det var mye som gikk over hodet på en åtte–niåring, jeg skjønte ikke betydningen av alt det han sa, der og da. Men noe av hans livsvisdom festet seg.

Jeg gjenoppdaget farfars råd da jeg noe senere i livet brukte mye tid og krefter i prestasjonsmiljøer innen toppidrett og Forsvaret. Vi fikk vår dose prestasjonspsykologi, men dette var miljøer hvor vi ikke snakket så mye om å lede oss selv. Mental trening var noe vi måtte finne ut av selv. Jeg forsto også at selvledelse var viktig da jeg noe senere studerte, og etter det begynte å jobbe med ledelse. Men det var først da jeg i 1997 kom over verket som inspirerte tittelen på denne boka, *Til meg selv* av Marcus Aurelius, at ting falt på plass. Marcus skrev om ting jeg selv hadde tenkt og følt. Og han var ingen hvem som helst, men verdens mektigste mann da han skrev det han skrev. Han hadde også sine små tanker, negative følelser, dilemmaer og utfordringer han jobbet med. Jeg fikk lov til å få innsyn inn i hans klokskap og erfaringer. For meg var det en åpenbaring.

Som forsker har jeg hatt tid til å studere på fenomenet selvledelse, diskutere med mange kloke mennesker, samt prøve ut et bredt utvalg strategier og metoder på mange. Det har gjort meg ydmyk og nysgjerrig og gitt meg erfaringer jeg vil dele. I dag vet jeg at selvledelse handler om mer enn det å

prestere, som var min inngang til temaet. Det er mange av livets utfordringer en ikke kan prestere seg ut av. Selvledelse har derfor også med livskvalitet, mening, mestring og relasjoner å gjøre, og inkluderer verktøy de fleste kan lære seg å bruke.

Det å vokse som menneske er et valg. Selvfølgelig er det grenser for hva en kan få til. Men det å erkjenne at det å hele tiden lære – og vokse på det – også er et valg, er frigjørende, men også skremmende, fordi det medfører at en må ta ansvar for eget liv.

Haugstad Gård, Nøtterøy, 28. juni 2016
Tom Karp

Innhold

Forord 7

1 Valgene vi tar for å bedre håndtere eget liv 13
1.1 Hvem skal du være, og hva skal du gjøre? 14
1.2 Lede seg selv 16

2 Stille styrke 19
2.1 Å ha et lederansvar 20
2.2 Det autonome arbeidslivet 21
2.3 Det grenseløse livet 23
2.4 Det du sier til deg selv 25

3 Personlige strategier 27
3.1 Meg selv 29
3.2 Fortellingen om meg selv til meg selv 30
3.3 Å ta ansvar for egne grenser 31
3.4 Verktøy: Definere deg selv 32

4 Kjenne deg selv 35
4.1 En pris å betale 36
4.2 Hvordan få mer selvinnsikt 38
4.3 Verktøy: Din evne til å bevisst lede deg selv 42

5 Vite hva som driver deg 51
5.1 Sette deg mål og forplikte deg 51
5.2 Forstå din behovsprofil 53
5.3 Finne din motivasjon 54
5.4 Kildene til sterke drivkrefter 57
5.5 Verktøy: Det som driver deg 58

6 Bli kjent med dine beslutningsmønstre 61
6.1 Vekstorientert tankesett 61
6.2 Offer eller aktør? 64
6.3 Beslutningsmønstre 65
6.4 Å velge å vokse 66
6.5 Verktøy: Beslutningsmønstre 67

7 Skape mønstre som fremmer prestasjoner 71
7.1 Hardt arbeid og mentale evner 71
7.2 Hva kan bedre din evne til å prestere 73
7.3 Påvirke din sinnstilstand 77
7.4 Å være til 79
7.5 Verktøy: Mønstre som fremmer prestasjoner 80

8 Takle det som holder deg tilbake 83
8.1 Bearbeide uhensiktsmessige tankemønstre 85
8.2 Forholde deg til dine følelser 87
8.3 Være i kontakt med dine behov 90
8.4 Mestre sosiale situasjoner 92
8.5 Medfødt feilvare 93
8.6 Verktøy: Det som holder deg tilbake 94

9 Stå gjennom motstand 99
9.1 Menneskelig tåleevne 100
9.2 Påvirke din indre dialog 102
9.3 Mobilisere viljestyrke 105
9.4 Finne mening 108
9.5 Verktøy: Takle motstand 109

10 Få mentalt og fysisk overskudd 115
10.1 Det som gir deg overskudd 116
10.2 Det som tapper deg 120
10.3 Den gylne middelvei 121
10.4 Verktøy: Mentalt og fysisk overskudd 122

11 Øke din produktivitet og effektivitet 127
11.1 Styre din tid 128
11.2 Skape gode vaner 130
11.3 Bli bevisst tanker og holdninger 131
11.4 Kronos og kairos 133
11.5 Verktøy: Produktivitet og effektivitet 134

12 Skape deg handlingsrom 137
12.1 Forstå maktstrukturer 138
12.2 Maktbruk fordrer karakter 140
12.3 Dominans eller samarbeid? 142
12.4 Være strateg 144
12.5 Ta en beslutning 149
12.6 Handlingsrom konstrueres 150
12.7 Verktøy: Handlingsrom 151

13 Selvstyrte grupper 155
13.1 Grupper 157
13.2 Hva bør styres i selvstyrte grupper? 158
13.3 Hva du kan gjøre for å bidra til selvstyring i grupper 161
13.4 Finne pragmatiske løsninger 163
13.5 Verktøy: Selvstyrte grupper 164

14 Lede andre til å lede seg selv 167
14.1 Myndiggjørende ledelse 168
14.2 Ikke holde andre tilbake 170
14.3 Verktøy: Lede andre til å lede seg selv 172

15 Fra intensjon til handling 175
15.1 Selvledelse vil kreve noe av deg 176
15.2 Motkrefter i omgivelsene 177
15.3 Livets mange arenaer 178
15.4 Aktive spørsmål 179
15.5 Verktøy: Fra intensjon til handling 180

16 Hva du sier til deg selv (og andre), og hva du gjør med det 185

Takk 189

Noter 191

Litteraturliste 203

Stikkordsregister 221

Kapittel 1

Valgene vi tar for å bedre håndtere eget liv

Det er hva jeg sier til meg selv som gjør at vi klarer å løse oppdraget. Det er hva jeg sier til meg selv som gjør at jeg ikke trekker de andre ned og får med meg resten av gruppa videre. Det er hva jeg sier til meg selv som gjør at jeg klarer meg gjennom det jeg nå står i.

Dette er tanker de må ha gjort seg de fem unge mennene i hvite kamuflasjedrakter som den 15. mars 1943 bryter seg inn i koier, buer og setre i Bjønnåsen-området i Trysil på desperat leting etter mat. De er slitne, sultne, trøtte og kalde. Kanskje også redde. De er sabotasjegruppa Gunnerside, på rømmen fra tyske soldater etter å ha sprengt tungtvannsanlegget på Vemork ved Rjukan i Telemark natt til 28. februar. De er norske soldater – det som den gang ble kalt kommandosoldater, men som i dag betegnes som spesialsoldater – fra enheten som ble kjent som Kompani Linge.

Ti mann deltar i sabotasjeaksjonen mot Norsk Hydros tungtvannsanlegg. Etter aksjonen deler gruppa seg. To mann drar mot Oslo, og tre gjemmer seg på Hardangervidda. De fem siste skal gå på ski til Sverige. For å lure tyskerne går de nordover vidda til Dagali, krysser Hallingdalen, tar seg over til Valdres ved Aurdal, videre over åsen til Etnedal, går nordom Synnfjellet i Nordre Land og forbi Skeikampen i Gausdal. De går raskt tom for mat og de aner ikke om tyskerne er på sporet av dem. De bærer tung vinterpakning, grovkalibrede maskinpistoler og har selvmordspiller gjemt i venstre brystlomme. Gruppas leder er 23 år gamle Joachim Rønneberg. Foruten Rønneberg består gruppa av Fredrik Kayser, Hans Storhaug, Kasper Idland og Birger Strømsheim.

De krysser de store dalførene om natta, men tar sjansen på å gå i skog og fjell når det er lyst. Elvene er i ferd med å gå opp, og enkelte steder må de krype over på usikre isbroer. De er våte mesteparten av døgnet, fryser på senger av granbar under åpen himmel og tør sjelden fyre opp i annet enn primusen. Nå og da lirker de ut vinduer på avsidesliggende koier og setre for å lete etter mat og slumre noen timer under tak. Ferden går videre forbi Gopollen, og sørover i snøføyke gjennom Øyerfjellet øst for Hornsjø. De søker ly på Grava seter i Øyer og går inn i Ringsaker på solid kladdeføre. De fortsetter nedover Åstdalen via Geitbu nær Gammeskolla. De bryter seg inn i ei bu ved Kvarstaddammen, fortsetter til Bjønnåsen og så ned langs Åsta. De stjeler en robåt og padler over Glomma med skiene som årer, før de går videre sørøstover og krysser grensa til Sverige den 18. mars. Da har turen vart i 18 dager. Det er en tur på 450 kilometer, de har gått over 25 kartblad, gjennom syv dalfører og over en rekke fjell. Fra Stockholm går turen med fly tilbake til England for debrifing og nye oppdrag.[2]

Tungtvannsaksjonen var en av de mest vellykkede sabotasjeaksjonene under annen verdenskrig, og den ble gjennomført uten at det ble løsnet et skudd. Flukten til Sverige var ikke mindre spektakulær. Rønneberg sier selv at de hadde utrolig flaks, men soldatene må ha vært mentalt sterke. Mennene selv ville nok ikke brukt slike ord, de kom fra en tradisjon og tid hvor mental kapasitet ikke var noe man snakket om, men håndterte på egen hånd. De måtte lede seg selv og fungere godt i selvstyrte grupper for å kunne gjennomføre det de gjorde. Rønneberg selv sier at mennene i Gunnerside var løsningsorienterte, og at de hadde vilje til å vinne.[3] De visste hva de skulle si til seg selv når ting ikke gikk etter planen, når de måtte håndtere usikkerhet, strabasiøse påkjenninger og vanskelige situasjoner. De visste også hvem de var, hva de skulle gjøre, og viktigheten av deres oppdrag. Det handlet om å overleve og å vinne krigen. Hva var det som drev dem? Det var at de hadde en jobb å gjøre – å ta tilbake landet sitt.[4] Drømmen om et fritt Norge var det altoverskyggende for disse unge mennene i 1943.

1.1 HVEM SKAL DU VÆRE, OG HVA SKAL DU GJØRE?

I vår tid er verken drøm, oppdrag eller identitet så tydelig som for Rønneberg og hans gruppe. «What to do? How to act? Who to be?» skrev den britiske sosiologen Anthony Giddens for 25 år siden.[5] Han setter ord på den moderne tidens søken etter identitet. Det er et ikke-uttalt premiss at vi må skape oss selv. Et individualistisk og sekulært levesett i vestlige samfunn har ført til at det moderne mennesket må finne svarene selv. Institusjoner, autoriteter og tradisjonelle samfunnsstrukturer som klasse, familie og oppvekstmiljø gir oss heller ikke nok støtte til dette skapelsesprosjektet, det er

et individualistisk foretakende. Selvet har fått stor plass i vårt samfunn. Premisset er det selvskapende selvet – forstått som et handlende, autonomt individ. I det postmoderne samfunnet er normene at vi skal være tro mot oss selv og våre drømmer. Det er derfor sterke strømmer innen fagområder som sosiologi og psykologi som hevder at individet må hjelpe og skape seg selv. At det ofte ligger mye hardt arbeid, så vel som tilfeldigheter, bak suksess, glemmer imidlertid selvhjelpsindustrien, det kommer i så fall som fotnoter langt ned på siden etter de prangende løftene. Ved å hjelpe seg selv oppnår en personlig utvikling, får en sjanse til å realisere sine muligheter og utnytte sitt potensial. Dette har med omsorgen for oss selv å gjøre. Flere hevder derfor at det å fokusere på seg selv er det moderne menneskets fremste plikt. [6] Ikke et *selv* som en øy isolert fra omverdenen, men et relasjonelt *selv*. Ved å fokusere på oss selv vokser vi som mennesker. Det moralske argumentet er at ved å hjelpe oss selv kan vi bedre hjelpe andre.

En av bærebjelkene i samfunnet er kapitalisme som transaksjonssystem – og som enerådende ideologi. I kapitalismen henger vekst og begjær sammen. Vekst er en forutsetning for at mennesker kan leve ut sitt begjær etter noe nytt, noe annet. En lengsel etter noe mer i livet – og av livet. Kapitalisme forutsetter at mennesker ønsker å leve opp til det de tror andre venter av en. På den måten er begjæret alltid den andres begjær ifølge den franske psykoanalytikeren og psykiateren Jacques Lacan. Begjæret er å bli begjært av *andre*, hevder Lacan.[7] For å vokse må vi derfor skape oss selv. Selvledelse er altså en del av en større trend i vår samtid, en selvhjelpsbevegelse.[8]

Nå er det ikke vanskelig å problematisere selvhjelpsbevegelsen. I all enkelthet er budskapet at hver og en av oss har ressursene til å skape våre egne, unike liv, noe vi nærmest er forpliktet til hvis vi ikke skal kaste bort vår tid her på jorden. Klarer vi ikke å utrette det vi ønsker oss, er det vår egen feil: Da har vi ikke prøvd hardt nok, lenge nok eller gått grundig nok til verks. I mindre grad stilles det spørsmål ved farene et slikt premiss bringer med seg. Følelser av skam, skyld, lite mestring, usunn selvfølelse, lav selvtillit og andre negative sinnstilstander har alle potensial i seg til å skape dype sår hos dem som ikke lykkes med det de setter seg fore.

For å skape oss selv må vi nødvendigvis søke innover.[9] Forklaringsmodellene innen selvhjelp er derfor individbaserte. Begrensningene og rammebetingelsene som ligger i omgivelsene og strukturene, spiller en mindre rolle. Men også dette er problematisk. Rammebetingelser og ikke minst tilfeldigheter legger begrensninger på hva den enkelte kan få til. Introspeksjon kan være en god start, men tjener oss lite hvis den ikke omsettes til handling. Og handlinger skjer i samarbeid eller konkurranse med andre mennesker som både har de samme, men også motstridende, interessene som oss selv. Det skaper muligheter, men også utfordringer.

Det handlende, autonome mennesket som tar ansvar for eget liv og ikke henfaller til en offerrolle, er et godt ideal, men speiler ikke alltid en utfordrende virkelighet. I et samfunn preget av individualisme og et grenseløst *jeg* har mange gitt slipp på noen ankerfester for å gi større plass til forskjellige grader av egosentrisitet, selvdyrking og narsissisme. Det viktigste er ikke hvem man er og hva man gjør, men hvordan man blir oppfattet av andre mennesker. Når selvet blir for altomfattende og altoppslukende, er det ikke annet enn selvrealisering igjen. Briten Simon Critchley er en mye omtalt politisk filosof. I sin bok *Infinitely Demanding* beskriver han en samtid hvor mange lar verdens kompleksitet fungere som en unnskyldning for å ikke engasjere seg i annet enn personlige prosjekter.[10] Spørsmålet er ikke lenger hva jeg kan gjøre for samfunnet, men hva samfunnet kan gjøre for meg. Lacan mente at vissheten om at man blir sett av andre gjør at man mister sin autonomi. Mennesket blir ufritt av andres blikk. Etiske prinsipper som hjelpsomhet, utholdenhet og rettskaffenhet er byttet ut med materialistiske verdier.

Vi lever i en tid hvor de største utfordringene er av global karakter. Enten det er klima- og miljøspørsmål, geopolitiske spenninger, flyktningstrømmer, globale ulikheter eller ekstrem nød og fattigdom, er dette problemstillinger som krever kollektiv innsats, mot og handlekraft langt utover det normale. Individbasert introspeksjon vil bidra lite i så henseende. Klarer man imidlertid å koble introspeksjon med handling, kan det gjøre at mennesker, i tillegg til å ta ansvar for seg selv, kan rette sin oppmerksomhet og arbeidskraft utover. Vi trenger selvoverskridende prosesser der mennesker bryter med det partikulære og beveger seg mot det generelle, der det trer ut av seg selv.[11] Det kan gi nye perspektiver. Thomas Hylland Eriksen, professor i sosialantropologi, mener det eksisterer en lengsel etter et større kollektivt prosjekt i vår samtid.[12]

1.2 LEDE SEG SELV

Selvledelse kan defineres som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv. Selvledelse er å bruke personlige strategier for å vokse, men også å jobbe med egne begrensninger. Mennesker leder seg selv hele tiden, men det gjøres med ulik kvalitet og bevissthet. En bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for at man bedre takler hverdagen og utfordringer i eget liv, samt bidrar produktivt i kollektive sammenhenger.

Selvledelse er et voksende fagfelt. Det er både spin-off fra selvhjelpsindustrien og et eget akademisk felt med økt betydning. Betydningen øker fordi vi lever i et samfunn med mange og økende antall kunnskapsintensive

organisasjoner, hvor autonomi, individualisme og egalitære strukturer dominerer. Vi får derfor stadig større ansvar for arbeidsoppgaver, karriere og utvikling og må navigere så godt vi kan. Dette gjelder også den private sfære. [13] Bedre utøvelse av selvledelse gir oss mulighet til å takle ansvaret vi har for eget liv, håndtere utfordringer og realisere muligheter vi har. Fenomenet selvledelse er ikke nytt, men har fått et oppsving de siste 30 år.[14] Som skapende subjekter er mange på jakt etter fortolkningsrammer, og det oppstår et sug – en etterspørsel – etter metoder, verktøy og personlige strategier som gir oss råd om hvordan vi kan og bør håndtere livet. [15]

Men lenge før selvledelse fanget den moderne forskningens interesse, har det vært skrevet kloke, og ikke så kloke, ord om det å lede, mestre og utvikle seg selv ved å jobbe med sine begrensninger og realisere sitt potensial. Både innen vestlige og østlige filosofiske og religiøse tradisjoner finnes det verker om selvledelse som er flere tusen år gamle. Mennesket har til alle tider konsultert religiøse ledere, filosofer, vismenn, sjamaner og medisinmenn om hvordan man skal leve. De som vil gi oss råd om hvordan vi skal leve våre liv, har alltid vært der og tilbudt sine tjenester til dem som ønsker det. Forskjellen er bare at de tidligere tiders guruer har blitt byttet ut med dem som har definisjonsmakt i vår tid: coacher, livstilsveiledere, mentaltrenere, personlige trenere, bloggere, lederutviklere og konsulenter. Disse utgjør en viktig del av selvhjelpsindustrien. Mange av dem har det til felles at de målbærer et grunnleggende budskap om at introspeksjon og selvdisiplin kan føre til et rikere liv. Det argumenteres hyppig med at det gjelder å skaffe seg flest mulig «oppturer» her i livet. Det eneste en bør frykte, er fremtiden og at man ikke er endringsvillig nok. Budskapet og metodene som promoteres kan noen ganger fremstå som lettvinte når det skisseres en fargeløs, forflatet, prestasjonsorientert verden, fri for nyanser som godt eller ondt, stygt eller vakkert, riktig eller galt.

Det er et stort marked for tjenester og produkter innen selvhjelp, og det tilbys mange metoder kun basert på selgernes personlige erfaringer. Dette fordi selvhjelpsbevegelsen er praksisorientert i sin natur, og mye av det som utøves, mangler forskningsmessig belegg eller forankring i vitenskapelige funn. Tidlige tiders overlevering skjedde ofte muntlig, og utdannelse av hjelpere foregikk ved hjelp av mesterlære, noe som ga grunnlag for en praksisorientert hjelpekultur. Dette er også en sentral kritikk av fagområdet selvledelse. Det mangler empiri og verifiserbare funn som understøtter deler av faget. Og det som det har blitt forsket på, følger gjerne et rammeverk hvor noen har definert hva faget skal inneholde. Et eksempel i så henseende er teoriene og verktøyene fra amerikanerne Christopher Neck og Charles Manz, to forskere som har viet mye av sin forskergjerning til å fremme selvledelse som forskningsområde, fag og metode, ikke minst i organisasjoner og for ledere. De har levert viktige bidrag til utviklingen av selvledelse som fagfelt,

men også fått mye definisjonsmakt. Neck og Manz har også fått drahjelp av den økende interessen blant forskere for å studere substitutter for klassisk ledelse, det være seg såkalt delt ledelse, distribuert ledelse, superledelse, myndiggjørende ledelse, og følgelig selvledelse.

Det er en sammenheng – og en glidende overgang – mellom selvledelse, selvregulering og selvutvikling, og det er ikke alltid like lett å skille disse fra hverandre i praksis. Det samme kan også gjelde selvinnsikt, som er et viktig premiss for å kunne utøve selvledelse. Selvledelse er et fag som kan kritiseres, og det debatteres om det fortjener i det hele tatt å bli klassifisert som et eget fagområde. Det kan argumenteres for at mennesker uansett må «lede» seg selv; det er biologisk betinget, og en integrert del av det å leve. Kritikernes argument er derfor at selvledelse ikke er noe annet enn en fancy innpakning på det å finne mestringsstrategier for å takle livets utfordringer og hverdagen. Det kan også hevdes at selvledelse ikke tilfører noe annet enn det områder som bevissthets-, selvregulerings- eller motivasjonsteorier allerede dekker, og at det dermed ikke er noen grunn til å skape et nytt fagområde.[16] Selvledelse er også, som så mye annet innen ledelsesfaget, sterkt inspirert av amerikanske forskere, amerikansk kultur og virkelighetsforståelse. Alle former for selvhjelp har stor plass hos amerikanerne, og alt er ikke like overførbart til norske forhold. Faglig kritiseres derfor selvledelse for manglende empirisk støtte, lettvintheter, et overdrevent fokus på selvrealisering, for sterk individ- og introspeksjonsorientering, for å være for opptatt av identitetsbygging, og for å skape for høye forventninger til hva enkeltpersoner kan endre i eget liv.

Motargumentene er at praktisering av selvledelse fører til høyere nivåer av selvinnsikt og økt bevissthet, samt trening i bruk av effektive metoder og strategier som ikke dekkes av andre teorier, og som ikke praktiseres i hverdagen av mennesker flest. Metodene og strategiene kan læres av de fleste slik at de bedre leder seg selv, men det finnes ingen raske eller universelle løsninger som passer alle. Praktisering av selvledelse krever mengdetrening, utholdenhet, disiplin og tålmodighet. Det er små grep som over tid kan gi resultater. Selvledelse forutsetter innsats. For mange er det ikke innsatsen i seg selv som er det som stopper dem, men selve *tanken* om å måtte gjøre noe. Det er derfor mange som ikke klarer å gjøre gode intensjoner om til praktisk handling.

Kapittel 2

Stille styrke

Denne boka er skrevet for dem som ønsker å lære seg å praktisere selvledelse.

Du introduseres for fagfeltet, presenteres materiale som går i dybden, får teoriene og forklaringene bak metodene, og du inviteres til økt bevissthet og bedre kvalitet på de valgene og grepene du tar for å lede deg selv bedre. Mye brukte strategier og verktøy vies plass, og boka dekker det siste innen forskning på feltet, samt praksis innen selvledelse. Faglig spenner boka fra filosofi, forskjellige retninger innen psykologi så som kognitiv psykologi, atferdspsykologi, positiv psykologi, humanistisk psykologi, så vel som idrettspsykologi og sosialpsykologi, til felt som fysiologi, biologi og nevrologi.

Boka gir en bred oversikt over feltet i teori og praksis. Den inneholder også kritiske perspektiver, og tar for seg noen av de ideologiske retningene som påvirker utviklingen av feltet. Boka er fortellende i formen, og det er lagt vekt på å gjøre materialet tilgjengelig, samt presentere en bredde av verktøy for selvledelse.

Boka er utviklingsorientert, og målgruppen er ledere, de med mye autonomi i sin jobb, mennesker i prestasjonsyrker, så vel som HR-medarbeidere, konsulenter og lederutviklere. Selv om boka har fokus på praksis, hviler den på et solid teoretisk fundament, og den egner seg også for studenter på bachelor- og masternivåer som tar ledelsesutdanninger, samt andre som måtte ha interesse for å lære mer om selvledelse, seg selv og hvordan man kan vokse som menneske. De enkelte kapitlene er viet et sentralt område innen selvledelse, og relevant forskning, strategier og verktøy presenteres sammen med eksempler og fortellinger for å klargjøre stoffet. Boka kan leses fra perm til perm, eller du kan hoppe rundt avhengig av interesser.

2.1 Å HA ET LEDERANSVAR

Er du leder på førstelinje-, mellom- eller toppnivå i næringslivet eller offentlig sektor, opplever du mest sannsynlig et høyt resultatpress, hektiske og lange arbeidsdager, høyt tempo, usikkerhet, endringspress, omstillingskrav, følelsesladede situasjoner du må håndtere, og vanskeligheter som må ryddes opp i. Du har mange interessenter som skal ivaretas, du utsettes for krysspress, og kan oppleve mål- og verdikonflikter. Du må balansere stabilitet med endring, kortsiktighet med langsiktighet, og organisasjonsbygging med strategiske nysatsinger. Det er mange studier som peker på at ledere antageligvis har mindre påvirkning enn det mange teorier for ledelse tilsier.[1] De har likevel det overordnede ansvaret og opplever rammebetingelser som blir mer komplekse.

De amerikanske ledelsesprofessorene James Kouzes og Barry Posner hevder at ledere må kunne lede seg selv for å kunne lede andre, og at det å utvikle seg som leder er å utvikle seg selv.[2] Det å styre egen tid, mentale ferdigheter, samt balansere forskjellige prioriteter er en stadig viktigere suksessfaktor for ledere i de fleste organisasjoner.[3] Ledere må også lede seg selv for å ta vare på egen helse. Arbeidspress, høyt tempo, lange dager og stress gjør at mange ledere må betale en pris for karrieren.[4] Det er ikke nok å gå på autopilot eller stole på medfødte evner.

Det er også studier som indikerer at det er mye ineffektiv ledelse rundt om på arbeidsplassene.[5] En nylig gjennomført undersøkelse konkluderte med at så mange som 40 prosent av medarbeiderne opplever at deres leder er så dårlig at han eller hun ikke burde være leder, samt at 26 prosent av norske ledere bruker mindre enn en tiendedel av sin tid på det som kan betegnes som ledelsesrelaterte oppgaver, og at 25 prosent av norske ledere ikke vet hva de skal gjøre for å lykkes.[6] Selv om man forskningsmessig i dag vet ganske mye om hva som gir effektiv ledelse, er det likevel mange ledere som ikke ser ut til å utøve effektiv ledelse.[7] De er utydelige, lar ting skure og gå, tar ikke fatt i konflikter, takler ikke vanskelige situasjoner, kommuniserer dårlig, tar ikke fatt i regel- eller normbrudd: De tar generelt ikke ansvar. Flere arbeidsmiljøundersøkelser viser samme tendens.[8]

Flere er de som har hevdet at ledere må lede seg selv for å kunne lede andre.[9] Det er en påstand som savner vitenskapelig belegg. Det er mange som har for høye forventninger til hva ledere kan utrette og hvor mye de kan påvirke og skape på kort tid. Ikke minst gjelder det lederne selv. Antageligvis er konseptet ledelse inflatert, mange romantiserer fenomenet og ønsker seg helter som kan rydde opp.[10] Men selv om vi nedskalerer forventningene og kravene til hva ledere kan få til, bør det som et minimum være et mål at ledere som frivillig har sagt ja til en lederjobb, ikke lar det skure og gå, ikke