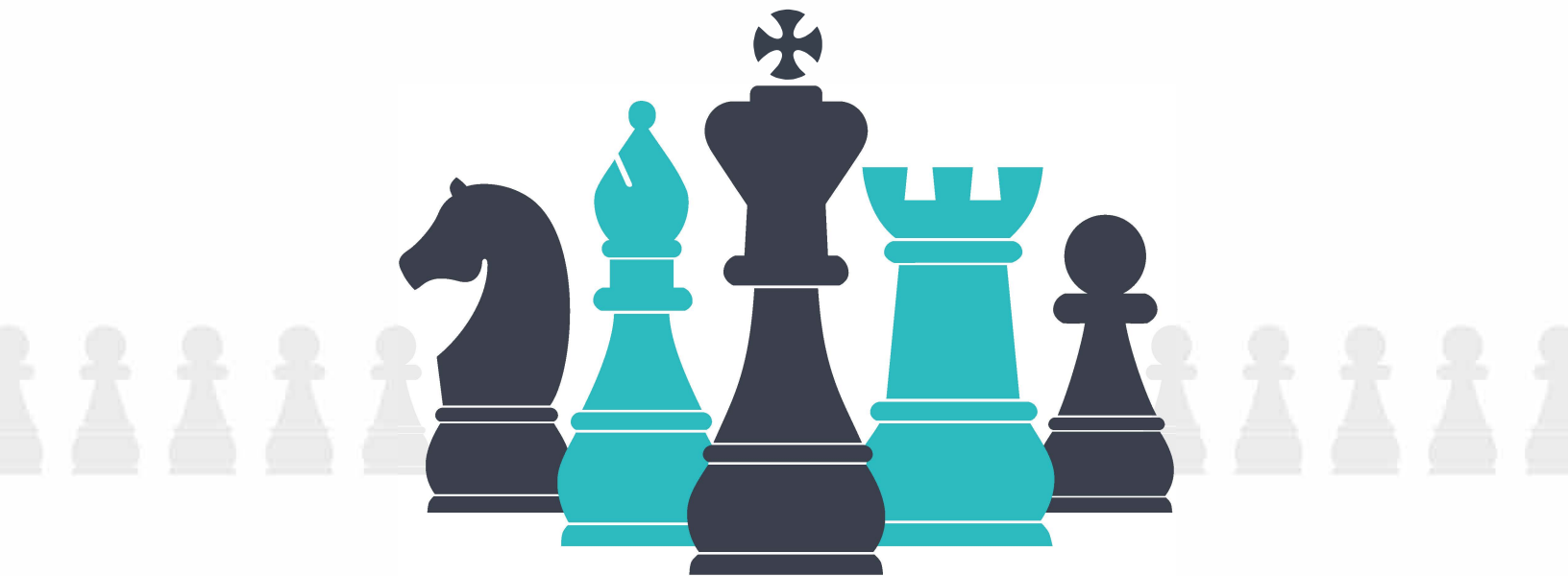


# RAGNHILD NILSEN

FORFATTER, COACH OG FOREDRAGSHOLDER

# HEMMELIGHETER OM LEDELSE



31 TEKSTER TIL INSPIRASJON OG  
REFLEKSJON, ÉN FOR HVER  
DAG I MÅNEDEN.

RAGNHILD NILSEN

# HEMMELIGHETER OM LEDELSE



## OM FORFATTEREN:

Ragnhild Nilsen er en av Norges dyktigste foredragsholdere i kommunikasjon og forandringsprosesser. Hun er utdannet lektor i pedagogikk og musikk og har i tillegg en MA-grad fra USA i kommunikasjon, coaching og bevegelsesterapi. Ragnhild har skrevet 12 bøker på forlaget Cappelen Damm om arbeidsglede, livsglede, mindfulness, presentasjonsteknikk, coaching og endringsledelse. Bøkene hennes er oversatt til 14 språk. Med denne lille boken *Hemmeligheter om ledelse* gir hun på en enkel, praktisk og poetisk måte 31 tips og historier som du kan la deg inspirere av hver dag i måneden: enten det gjelder din egen selvledelse eller om du leder andre.

HEMMELIGHETER OM LEDELSE

# INNHold

STRATEGI.....	4-13
KOMMUNIKASJON.....	14-23
DELEGERING.....	24-30
SELVLEDELSE.....	31-38

© RAGNHILD NILSEN / COACHTEAM AS  
ISBN 978-82-690516-0-5



# STRATEGI

## DAG 1

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å ta mange skritt, men å ta skritt ut i det ukjente.

### OPPBRUDD SOM TRADISJON

En ung leder oppsøkte en gang en beduin i ørkenen fordi han ville lære å tyde spor. Etter som dagene gikk, ble han mer og mer imponert, for beduinen var en skikkelig sporhund.

Om natten navigerte han ved hjelp av stjernene og om dagen leste han grus, stein og vandrende sanddyner som om de var veltegnede kart. Han kunne med forbløffende nøyaktighet fortelle ikke bare hvor gamle sporene var, men også hvem det var som hadde satt dem der og ferdens retning og mål.

En kveld de hadde slått leir for natten i et uttørket elveleie og mørket lå som et stumt lokk over dem, spurte den unge lederen:

- Hvordan har du blitt så dyktig?
- Ved stadig å bytte boplass, svarte beduinen. – I vår slekt er oppbrudd tradisjon.

## DAG 2

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å sikre alt, men å sikre det nødvendige.

### GREV MOLTKE'S LOVER

Den moderne generalstabens far, grev Moltke, skal i sin tid ha laget fire lover for planlegging og strategisk tenkning:

1. Enhver plan lever sitt eget liv.
2. Ingen plan overlever første kontakt med virkeligheten.
3. I det øyeblikk en plan er ferdig laget, er den foreldet.
4. Hvis du ser at en motstander har tre alternative muligheter til å ta deg, og du velger mottiltak for alle tre, da velger han den fjerde.

## DAG 3

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å måle antall medarbeidere, men å måle antall talenter.

### 2+2=

- Du er god til det. Det passer fint. For jeg er dyktig på noe ganske annet.

Den lederen som er flink til å organisere laget sitt utifra spisskompetanse og komplementære ferdigheter, vil ofte kunne erfare at 2+2 blir atskillig mer enn fire.

## DAG 4

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å skape mye støy, men å vinne små seire.

### OVERKOMMELIGHET

Jeg leste en gang om en mann som besteg et 4392 meter høyt fjell med ett ben og to krykker. Etter knallhard trening og fem dagers slitsom klatring plantet han flagget på toppen som symbol på sin triumf.

På spørsmål om hvordan han klarte det, svarte han slik:

- Jeg klarte det ved å ta et hopp om gangen. Tusen ganger om dagen forestilte jeg meg at jeg sto på toppen av fjellet. Men da jeg startet klatringen, sa jeg bare til meg selv: Alle kan hoppe fra her til der. Og som sagt så gjort. Da jeg var fullstendig utmattet, så jeg ned på stien og sa til meg selv: Du trenger bare å ta et hopp til. Alle kan gjøre det. Og som sagt, så gjort.

## DAG 5

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å planlegge i detalj, men å gjennomføre det planlagte.

### FRA IDE TIL HANDLING

En leder hadde et møte med en konsulent for å vurdere et mulig samarbeid. De snakket om ulike sider ved organisasjonens virksomhet, og kom etter hvert inn på hva konsulenten ville ta betalt for sine råd og tjenester.

- En god idé verdsetter jeg til ti kroner, sa han – Men planen som makter å sette ideen ut i handling, er verd en million.

## DAG 6

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å vinne flyktige kamper, men å skape varige resultater.

### TÅLMODIGHETENS FRUKTER

En leder gikk til en vismann for å lære seg kunsten å tenke langsiktig. Vismannen plantet et tørt tre til lærlingen. Så sa han:

- Vann det hver dag inntil det bærer frukt.

Nå var det imidlertid så langt til vannet at lærlingen måtte begi seg i vei om kvelden, og han rakk ikke tilbake før morgenen etter. Men, da han hadde gjort dette i tre år, kom belønningen. Treet bar frukter.

Vismannen tok frukten, ga den til lærlingen og sa:

- Kjenn nå den rike smaken av tålmodighetens frukt.

## DAG 7

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å lukke til, men å åpne opp.

### EVNEN TIL Å SE FREMOVER

- En bedrifts viktigste strategiske impuls er hvem som har lov til å snakke om hvilke emner med hvem og når.

Jeg skjønnte ikke umiddelbart hva han mente. Men etter hvert som jeg tenkte over utsagnet, kom jeg frem til at de fleste styremøter og forretningssamtaler formes og begrenses av fastlåste systemer og hierarkier. Det betyr at mange organisasjoner blir lite fremtidsorientert fordi lederne ikke makter å føre samtaler på tvers av skillevegger, avdelinger og fag. De ender rett og slett opp med å snakke med seg selv.

## DAG 8

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å vise seg selv mest mulig, men å vise til resultatene.

### COACHENDE LEDELSE

En god coachingsamtale kan være så enkel:

Hvem?

Hva?

Hvordan?

Hvor?

Når?

Hva skal til?

For at effektive strategiske spørsmål skal fungere som energi i en bevisstgjøringsprosess, må de være så åpne og så konkrete som mulig. Vi unngår hvorfor spørsmålet: Hvorfor presterer du ikke bedre? Og endrer det til: Hva skal til for at du presterer bedre?

## DAG 9

# Hemmeligheten med ledelse er ikke sterke armer, men en sterk rygg.

### I MEDGANG OG MOTGANG

En kvinne skulle overta den blomstrende virksomheten hennes far hadde bygget opp. En dag de satt og snakket sammen om farens erfaringer, sa han noe som hun siden alltid kom til å huske:

- I motgang vil du automatisk mobilisere din styrke. Det er i medgang du virkelig trenger å holde deg oppreist.



# KOMMUNIKASJON

## DAG 10

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å åpne munnen, men å åpne sinnet.

### Å VÆRE TILSTEDE

Tre ledere pleide en gang i året å oppsøke en eldre vismann. To av dem spurte ham alltid til råds. De søkte veiledning om forhold på jobben som forvirret eller plaget dem, og ba om hjelp til å løse problemer.

Den tredje lederen i selskapet var derimot ofte taus. Dette forundret de to andre, og en dag tok de det opp:

- Du reiser hit hvert år, men du spør sjeldent om noe?

Lederen nikket og sa:

- For meg er det nok å være her, i vårt fellesskap. Jeg ser. Jeg hører. Jeg føler. Takk.



## DAG 11

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å si mest mulig, men å være tydelig i det som blir sagt.

### KICK-OFF ELLER BEGRAVELSE

Den nye direktøren entret podiet. Flere hundre mennesker ventet spent på hva han ville si. «Motivasjonen for fremtiden» hadde det stått i informasjonsskrivet som var sendt ut til alle ansatte.

Direktøren så knapt på forsamlingen før han samlet seg om de 35 plansjene han skulle gjennom. Lyset ble dempet. Medarbeiderne satt i halvmørket og stirret og stirret på plansjene med tall og kurver og paragrafer og prinsipper mens direktøren messet monotont.

Etter en drøy time var han ferdig. Folk reiste seg og presset på for å komme seg ut, gå på do, få en røyk og kanskje en kopp kaffe. To kvinner snakket sammen mens de dro sigarettesken opp av vesken.

- Du, sa den ene. – Var dette en kick-off?

-Nei, sa den andre. – Det var en begravelse.

## DAG 12

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å smile med munnen, men å smile med øynene.

### DITT FOTEFAR

Det du skaper  
skal være ditt avtrykk i verden.  
Ditt fotefar.

Jo sannere avtrykket er  
overfor din egenart,  
jo mer vesentlig vil det bli.

Hvorvidt det blir vesentlig  
for andre enn deg selv,  
kommer an på landskapet  
der sporet står igjen.

## DAG 13

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å si alt, men å si noe til alle.

### Å SE OG Å BLI SETT

- Jeg tror ikke at sjefen vet hva jeg driver med, hørte jeg en oppgitt medarbeider si forleden.

- Han kommenterer i hvert fall sjelden det jeg gjør. Jeg lurer på om han synes jeg gjør en dårlig jobb, siden han ikke sier noe.

Konfronterer han sjefen med denne frustrasjonen, får han kanskje høre:

- Jeg forventer at mine medarbeidere gjør jobben sin. Jeg vil ikke stadig vekk gi dem ros for noe som er en selvfølge at de skal gjøre. Så lenge du ikke hører noe, kan du gå ut fra at det meste er OK.

Å gi ros til stadighet gjør kanskje rosen mindre verd. Men å kreve at medarbeiderne skal gå ut fra at de gjør en god jobb så lenge de ikke hører noe, er å gi dem stener for brød.

Tilbakemelding handler ikke om ros.

Tilbakemelding handler om føde.

Tilbakemelding handler om å få noe å leve på.

Du blir ikke mett av ingenting.

Mitt råd til deg som leder: Kom deg ut av hulen. Bli synlig. Fortell dine medarbeidere hva du synes – gjennom ord, handlinger og gester. Gjør det ofte. Vær konkret. Ta ikke for gitt at de vet.

## DAG 14

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å kritisere, men å være konstruktiv.

### DIALOG OG UTFORSKNING

- Så fint, du har motsatt syn på løsningen av dette problemet. Det var da oppmuntrende, sa en leder til meg nylig.

Slike ord er sjeldne å høre. Enda sjeldnere er det å møte en leder som åpent gleder seg over mangfoldet i en diskusjon, som liker å bli sagt imot og ser det som et springbrett for dialog og utforskning.

Noe senere hørte jeg ham si:

- Nå presenterer du alle fordelene ved løsningen. Jeg argumenterer for ulempene. Som om det å være uenig er en kunst, en nytelse, noe som er nødvendig for å komme frem til den optimale løsningen.

DAG 15

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å vite flest svar, men å lytte aktivt.

## AKTIV LYTTING

Når jeg ber deg om å lytte og du gir meg råd, har du ikke gjort det jeg ba om.

Når jeg ber deg om å lytte og du forteller om dine erfaringer, trækker du på mine følelser.

Når jeg ber deg om å lytte og du synes du må løse mine problemer, svikter du meg.

Kanskje det er derfor jeg skriver. For det skrevne ord krever stille refleksjon, og det er det jeg trenger fra deg.

DAG 16

# Hemmeligheten med ledelse er ikke kommunikasjonstriks, men relasjonsbygging.

## GJENNOM ANDRE

Du håper at dine nye medarbeidere vil ha englers visdom og krefter, men når du møter den første av dem, kjenner du stanken av fisk og møkk. Den neste har arbeidet med å kreve inn skatt for en regjering som folk hater. De fleste av dine medarbeidere viser seg å komme fra bakgårder og fattigstrøk. Og når du ser på dine utvalgte få, vet du at disse medarbeiderne skal overleve deg og være de som må gjennomføre oppgaven du ikke kan klare uten dem, nemlig å forandre verden. Du har tre år på å trene dem. Hva vil du gjøre?

Dette spørsmålet sto Jesus overfor. Han var en ung leder som i likhet med mange av oss er avhengig av andre for å nå sine mål. Men han var en mester i relasjonsbygging – han så det beste i hver og en av sine medarbeidere og fikk dem til å tro på seg selv.

I Jesus siste kjente samtale med Gud sa han ikke. Ærede styreformann! Jeg har fullført oppgaven min ved å gjøre følgende: reist folk opp fra de døde, gjort vann til vin og helbredet syke.

Nei, han sa: Ærede styreformann! Som et bevis på mitt gode arbeid presenterer jeg deg herved for: Peter, Jacob, Johannes, Maria Magdalena og Martha.

## DAG 17

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å ha kontakt med flest mulig, men å pleie kontaktene.

### SANT VENNSKAP

Ifølge den kjente greske filosofen Aristoteles består sant vennskap av tre komponenter: Venner trives i hverandres selskap, de er til nytte for hverandre og de føler seg gjensidig forpliktet til å utrette det gode.

For Aristoteles var det venners soleklare plikt å hjelpe hverandre til å bli bedre mennesker.  
- Det motsatte av en venn er smigreren, som snakker deg etter munnen og underslår sannheten, sa han.

Mitt råd til deg: Om du vil bli en god leder, skaff deg en god venn!

## DAG 18

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å være perfekt, men å være personlig.

### DINE SPEIL

Tenk på en leder som du setter høyt.

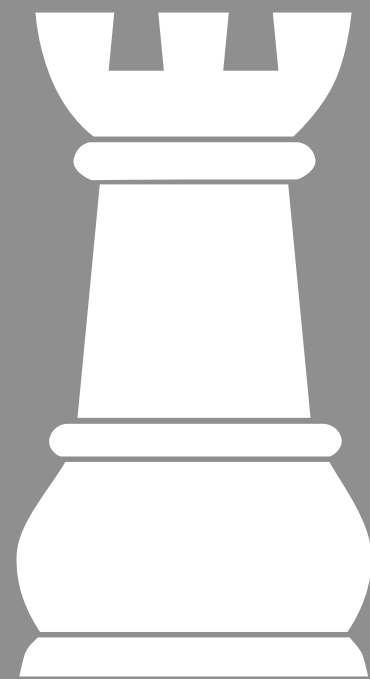
Lag en liste over alle hans eller hennes egenskaper.

Tenk på disse egenskapene som speilbilder av deg selv.

Se for deg at denne personen er her for å undervise deg med sitt eksempel.

På lignende måte vil din tvil og dine redsler også speiles av menneskene rundt deg: Om dine medarbeidere eller personer i din familie setter spørsmålsteget ved eller kritiserer de forandringer du gjennomgår og de valg du tar – erkjenn da ganske enkelt at de speiler de tvilende og redde stemmene inni deg selv.

Den som ser i et speil, ser det han frykter eller ønsker å se – tvilen og drømmen. Hva ønsker du å fokusere på?



# DELEGERING

DAG 19

## Hemmeligheten med ledelse er ikke å gi opp, men å gi slipp.

### DEN SPENTE BUEN

En ung jeger traff en hærfører som gikk for å være en lysende feltherre i krig. Hærføreren brukte mye av tiden på å skjemte og skrøne med soldatene, noe jegeren syntes var svært unyttig. Ganske irritert oppsøkte han hærføreren og sa:

- Har ikke soldatene annet å gjøre enn å le og more seg?  
Hærføreren så på den unge jegeren med et muntert blikk. Så sa han:
- Legg en pil på buen din og spenn den.  
Jegeren så gjorde.
- Spenn den mer.  
Den unge gutten spente buen ytterligere, men hærføreren var ikke fornøyd.
- Spenn den enda mer.  
Nå ble jegeren rasende og ropte:
- Om jeg spenner den for hardt, så brister buen.  
Hærføreren nikket bekreftende:
- Slik er det med lederskap. Om jeg spenner mine menn for hardt, vil de knekke sammen. Kunsten er å få dem til å yte når det gjelder!

## DAG 20

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å stille krav bare til seg selv, men også til andre.

### OM Å GÅ FORAN ELLER BAK

En speiderleder var på fjelltur med troppen sin da en av speiderne kom bort til ham og spurte:

- Er det viktig for en leder å være et eksempel til etterfølgelse?
- Ja!?
- Hvorfor går du da bakerst i rekken her på stien?  
Lederen stoppet opp et øyeblikk og spurte rolig:
- Vet du hvor vi skal?  
Speideren nikket ivrig.
- Er stien merket?  
Speideren nikket igjen.
- Hva trenger du da en leder til?

## DAG 21

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å bære mest og tyngst, men å dele hverandres byrder.

### TYNGDEPUNKTFORSKYVNING

Tegnet på godt lederskap er alltid en tyngdepunktforskyvning: fra jeg til vi.

## DAG 22

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å være best, men å dyrke de beste talenter.

### ÅPNE HENDER

Gode ledere er ikke nødvendigvis mennesker som gjør så mye, men det skjer mye rundt dem.

## DAG 23

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å makte alt selv, men å gjøre mer mulig.

### DIN DRØM

En kvinne drømte at hun ble forfulgt av en bjørn. Da bjørnen endelig klarte å slå kloa i henne, ropte hun ut i angst:

- Skal du drepe meg?
- Bjørnen så på henne og svarte med et sultent blikk:
- Det vet jeg ikke. Du må fortelle meg hva jeg skal gjøre. Dette er jo din drøm.

## DAG 24

# Hemmeligheten med ledelse er ikke hva du gjør, men hvordan du gjør det du gjør.

### DIN HOLDNING

En medarbeider snakket med sin leder og klaget på den ene arbeidsoppgaven etter den andre og stadige forstyrrelser:

- Jeg blir så stresset, så jeg får ikke gjort noe.  
Lederen nikket og sa at hun kjente seg igjen i beskrivelsen.
- Det tok meg noen år å finne løsningen.
- Og hva er den?
- Å puste inn og ut hver dag, og å smile mer!



# SELVLEDELSE



## DAG 25

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å leve i fortiden eller i fremtiden, men å gjenfinne øyeblikket.

### HAR DU HØRT DENNE GÅTEN?

Spørsmål: Hva er det Gud ikke kan gi deg tilbake?

Svar: Gårsdagen.

## DAG 26

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å le mindre, men å le mer.

### DE KALDE HJERNER

- Tørk bort fliret ditt! Her jobber vi, sa en leder til en av sine nyansatte.

Dessverre representerer denne lederen en holdning som er svært utbredt i næringslivet. Se på de alvorlige menn og kvinner som leder styremøter og opptre i mediene på vegne av ulike virksomheter. Har de det gøy på jobb? Gir de oss mot og stolthet?

Jeg har av og til lurt på om måling av emosjonell intelligens uteglemmes når man søker etter ledere som skal bekle stillingen som toppleder. Bør det innføres et paradigmeskifte? Fra de kalde hjerner til de varme hjerter?

## DAG 27

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å slikke sine sår, men å se på arret som en erfaring.

### EN GLEMMEBOK

En dyktig forretningsmann lyttet til en venn som lenge hadde jobbet i motbakke. Han klaget over at prosjekter måtte skrinlegges og investeringer gikk med tap. Han følte seg helt knekt, så han, både fysisk og psykisk:

- Hva skal jeg gjøre?
- Slutt å ta verden så personlig.
- Hva mener du?
- Aksepter så fort som mulig at vanskeligheter, avslag og nederlag i livet er dine læremestre.
- Men hvordan skal jeg gjøre det?
- Tja.... Det kan gjøres på mange måter. Personlig har jeg laget meg en «glemmebok» hvor jeg noterer ned alt det jeg vil glemme og hvorfor jeg vil glemme det. Det er nok til at jeg virkelig husker de feil jeg har gjort i livet og lærer av dem.

## DAG 28

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å unngå å falle, men å reise seg hurtig igjen.

### HELBREDENDE KRISER

En kvinne hadde i mange år drevet en innbringende virksomhet sammen med en mannlig kollega. Så en dag ga han beskjed om at han ville oppløse partnerskapet og starte for seg selv. Hun følte seg sveket og innbilte seg lenge at hun aldri ville klare seg uten hans kunnskaper og støtte. Men i løpet av forandringsprosessen som fulgte, gikk hun løs på sin frykt og tvil og ble oppmerksom på visse selvødeleggende krefter i sitt eget indre selvsnakk.

- Der var det lite fremsnakking! Jeg måtte bevisst trene meg i å fokusere på mine talenter og øve meg i et mer positivt indre selvsnakk!

I dag driver hun eget firma med flere ansatte og hun har stor glede av sin nyvunne styrke og uavhengighet. Da forandringene kom, fortonte den seg som en katastrofe, men ikke desto mindre førte den til vekst og ekspansjon.

I ettertid kalte hun opplevelsen for en helbredende krise.

## DAG 29

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å la andre eie deg, men å la dem få del i deg.

### FOR DIN SJELEFRED

Følgende historie fortelles om president Abraham Lincoln.

En gang han kjørte i en hestedrosje, havnet han i en lengre diskusjon med en medpassasjer. Lincoln hevdet at alle mennesker handler ut fra ren egoisme, også når det dreier seg om gode gjerninger. Den andre var uenig.

Litt senere kjørte de over en bro og hørte forferdelige hyl fra ei grisepurke som sto ved elvebredden. Ungen hennes hadde falt i vannet.

Lincoln ba drosjekusken om å stanse. Så hoppet han raskt ut av vognen, trakk griseungen opp av vannet og satte den fra seg på elvebredden. Da han våt og gjørmete steg opp i vognen igjen, sa medpassasjeren:

- Nå Abe, hva slags egoisme var det der?
  - Jo, min gode Ed, sa Lincoln. – Det var faktisk noe av det mest egoistiske du kan tenke deg. Hvis jeg hadde kjørt videre og latt den arme purka stå der med all sin angst og bekymring for ungen sin, ville jeg ikke ha et rolig sekund resten av dagen.
- Jeg gjorde det for min sjelefreds skyld, om du forstår?

## DAG 30

# Hemmeligheten med ledelse er ikke å balansere på stram line, men å finne en balanse i livet.

### ET LIVSBUDSJETT

Har du laget deg et livsbudsjett? Har du snakket med deg selv og funnet ut hva som gir deg arbeidsglede og livsglede og hva som tapper deg for energi? Har du hatt noen inngående styremøter med deg selv og tatt en avgjørelse på hva du vil velge å bruke deg selv til og hva du vil velge bort?

En stor del av dine såkalte viktige gjøremål er antagelig fullstendig overflødige, ja sågar skadelige. Kanskje burde du la vær å gå i en kjedelig middag selv om betydningsfulle mennesker er tilstede. Kanskje burde du avstå fra en forfremmelse, hvis den innebærer at du distanserer deg fra mennesker du er glad i. Kanskje burde du unngå å fylle opp ukene med alskens avtaler, bare for å skape et image av hvor aktiv og populær du er.

Først når du makter å lede din egen hverdag, kan du lede andres.

DAG 31

**Hemmeligheten med ledelse er ikke å flykte, men å være på plass når du forflytter deg.**

**FREDEN INNE I DEG SELV**

Søk ikke kun å erobre nye markeder.

Søk også freden inne i deg selv.

---

# HEMMELIGHETER OM LEDELSE

