

# Konsulentrollen i ledelsestrening

av John-Erik Stenberg, Considium Consulting Group AS

## Ledelse er en ferdighetsdisiplin!

De fleste som blir ledere i dag kommer fra en rasjonell fagverden, og det er naturlig å tro at ledelse kan læres på samme måte som fag. Riktignok går det an å lære om ledelse på skolebenken, men å **utøve** ledelse dreier seg om handling, og det kreves bevisst ferdighetstrening for å oppnå resultater som leder. Ledelse er *ikke* en progressiv vitenskap! Gode resultater fra ett år betyr dessverre ikke at resultatene neste år blir like gode. Det avgjørende er hvordan ledere år for år greier å utnytte det ferdighetsnivået de har opparbeidet. Ledelsesferdigheter må på godt og vondt utvikles i en kontinuerlig læreprosess.<sup>1</sup>

Vi kan lære om ferdighetstrening fra idrettens verden (fotball, håndball, hopp etc.) der hver konkurranse og hver sesong må vinnes på sine premisser. På samme måte må ledere legge opp til ledelsesprosesser der de kan sikre resultater gjennom å utvikle praktiske ledelsesferdigheter. Ved å drive gode ledelsesprosesser kan ledere skaffe seg nødvendig handlingstrening for å møte stadig økende resultatkrav.

## Ledelseskonsulentens rolle

Ved å bidra med systematisk ledelsestrening og utvikling av gode ledelsesprosesser, kan konsulenter hjelpe ledere å øke sitt ferdighetsnivå og sikre ønskede resultater. Tradisjonelt har konsulenter hjulpet ledere med analyser og utredninger og kommet med forslag og anbefalinger lederne senere skulle implementere. Dagens ledelseskonsulenter må imidlertid i større grad hjelpe ledere med å gjøre lederjobben selv. En måte å arbeide på er at konsulenten tar **regiansvar** i gjennomføringen av ledernes egne prosesser og hjelper ledere å lære mest mulig av egne handlinger og egne resultater. Her kan konsulentene ta en aktiv rolle i å legge til rette for ledelsesprosesser og være med å gjennomføre dem. For lederne er dette hjelp til selvhjelp fordi det bidrar til å utvikle deres prosesskompetanse.

## Ledere og ledelseskonsulenter møter nye utfordringer

### Overflod av informasjon og kunnskap

Tradisjonelt har ledere hatt mer informasjon og kunnskap enn sine medarbeidere. I dag må ledere imidlertid akseptere at medarbeiderne på sine områder har eller raskt kan skaffe seg mer informasjon og kunnskap enn lederen selv har. Den store utfordringen i ledelse blir nå å hjelpe medarbeiderne med å utvikle og nyttiggjøre seg kompetanse.

Deling av informasjon og kunnskap har aldri foregått raskere og til lavere kostnad enn i dag. Dette skaper en overflod av informasjon og kunnskap der det bare er vår evne til å nyttiggjøre oss all denne kompetansen som gir konkurransefordeler. Ledere som ikke forstår forskjellen mellom å *ha* kunnskap og å *nyttiggjøre seg* den for å oppnå resultater, vil komme til å mislykkes. Menneskelige ressurser som utvikler og behersker kompetanse, vil nå bli sterkt etterspurt og vil konkurrere om oppmerksomhet med økonomiske og tekniske ressurser.

Informasjon og kunnskap som sådan gir ikke lenger noen varig konkurransekraft. Ledere som vil skape resultater, må utvikle ledelsesprosesser der engasjement, medinnflytelse og egeninnsats blant aktørene blir et viktig virkemiddel. Det er gjennom menneskelige ressurser konkurransefordeler nå må skapes.

### **En dramatisk IT-utvikling**

Dagens ledere lever i en verden der digital informasjons- og kunnskapsteknologi utvikler seg eksponensielt og kolliderer med en mye langsommere sosial utvikling. Mulighetene for å forbedre måten vi produserer og arbeider på øker mye raskere enn vi greier å utnytte dem. Spesielt ser vi at utvikling av f. eks. ledelse og ledelsesprosesser går mye saktere enn utvikling av ledelsesverktøy. I en dramatisk periode der ny teknologi utgjør en sterk endringsdrivkraft, kjemper ledere for å lære seg å håndtere både mulighetene og truslene som teknologiutviklingen innebærer.

Et paradoks midt oppe i utviklingen av store, nye IT-systemer er alle de feilslåtte satsingene. Behovene for nye systemer er akseptert, og store ressurser satses på IT-utvikling. Likevel er det noe som ikke fungerer, og forventede resultater uteblir. Utvilsomt er lederes evne til å satse på utvikling av teknologiverktøy større enn deres evne til å nyttiggjøre seg dem - som ledere. For systemer – uansett hvor gode de måtte være – kan ikke drive ledelse! Det er bare mennesker som kan drive ledelse, og selv de beste IT-systemer vil alltid bare være verktøy for å oppnå bedre resultater. Den store utfordringen for dagens ledere er først å satse på å drive bedre ledelse og deretter skaffer seg gode verktøy og lære seg å bruke dem riktig.

### **Relasjonsbygging er like viktig for konsulenter som for ledere**

Både konsulenter og ledere er avhengige av å få samarbeid mellom mennesker til å fungere, og gode relasjoner er like viktig for begge parter. Ledere må sikre at de får sine medarbeidere med "på notene", mens konsulentene må sikre at de får lederne med på notene. Begge må lære å kanalisere menneskers energi og drivkraft i riktig retning for å skape vekst og utvikling. For å få det til å spire og gro må de oppmuntre menneskers vilje til ansvar, selvstendighet og kreativitet.

Ledere og konsulenter er opptatt av å få noe gjort og må sikre gjennomføringskraft ved å invitere til både felles og individuelt ansvar – f.eks. ved teamarbeid, prosjektarbeid etc. Forpliktelse på resultat og frihet til å kunne prøve og feile er en premiss for å få til utvikling<sup>2</sup>. Det er når relasjoner og samspill mellom mennesker fungerer godt og når konflikter og spenninger utnyttes konstruktivt at resultater oppnås.

## Emosjonell intelligens er en ny felles utfordring

Skole- og utdanningssystemet har primært vært opptatt av rasjonell intelligens. I dag lærer vi imidlertid at mennesker har flere typer av intelligens og at rasjonell intelligens bare er en av dem. Felles for ledere og ledelseskonsulenter som skal arbeide med mennesker, er at emosjonell intelligens<sup>3</sup> i tillegg til rasjonell intelligens vil være en forutsetning for å håndtere de respektive rollene.

I dag er det også fastslått at både ledere og ledelseskonsulenter kan utvikle sin emosjonelle intelligens. Riktignok kan dette innebære vanskelige og tidkrevende læreprosesser, men kompetansen som bygges vil være av uvurderlig betydning for dem som skal jobbe som ledere eller med ledelsestrening i årene fremover. Konkret må ledere og konsulenter som skal drive med ledelsestrening, forventes å kunne arbeide like naturlig med følelser som med fakta.

Utvikling av emosjonell intelligens er bl. a. forankret i empati og andre sosiale ferdigheter. Empati er evne til å forstå andre menneskers følelser og behandle folk best mulig ut fra den enkeltes emosjonelle reaksjoner. Sosiale ferdigheter innebærer å skape god kontakt med andre samt bygge relasjoner og nettverk. Det er ledere og konsulenter med velutviklet emosjonell intelligens og sosiale ferdigheter som er flinke til å få med seg folk og skape entusiasme, bygge og lede team, gjennomføre vellykkede endringsprosesser etc.

Selv med lang praktisk arbeidserfaring finner mange det utfordrende å håndtere det emosjonelle i jobben. En av fallgruvene både ledere og konsulenter med ensidig forankring i det logisk-rasjonelle kan snuble i, er at de er for raske til å ta rasjonelle beslutninger som viser seg å være emosjonelt uintelligente. Dette møter ofte uventede reaksjoner i form av irritasjon og forbauselse fra folk som synes beslutningene er meningsløse. En leder kan oppleve slike reaksjoner som svært urettferdige, da beslutningene fra lederens side vurderes som klart rasjonelle og helt nødvendige. Medarbeiderne derimot ser en leder uten emosjonell intelligens!

## Hovedtrekk i emosjonell intelligens

Det er stort sett fire områder de som vil utvikle emosjonell intelligens, må konsentrere seg om. For hvert av de fire områdene peker vi på noen viktige virkemidler ledere og ledelseskonsulenter kan utnytte i sitt daglige arbeid:

1. **Selvbevissthet:** Forstå **egne** følelser og behov og hvordan disse påvirker andre.  
Viktig virkemiddel: **Tilbakemelding (feedback)**
2. **Selvstyring:** Evne til å ha styring på **egne** følelser og behov, ta initiativ og arbeide resultatrettet mot egne mål med energi og utholdenhet. Ha vilje til å endre adferd for å nå mål.  
Viktige virkemidler: **Avtalefasthet og vilje til adferdsendring**
3. **Sosial bevissthet:** Akseptere andres følelser og behandle folk i samsvar med den enkeltes følelsesmessige reaksjoner (empati). Det er viktig for ledere og konsulenter å forstå at folk kan reagere forskjellig. De må lære å håndterer relasjoner til andre på en god måte og ha en service- og kundeorientert innstilling.  
Viktig virkemiddel: **Empati**
4. **Sosiale ferdigheter:** Dette er en nøkkelfaktor for alle som vil være ledere eller jobbe med ledere. Fordi ledelse innebærer å få arbeid gjort gjennom andre mennesker, er sosiale ferdigheter et absolutt krav. Sammen med empati innebærer sosiale ferdigheter evnen til å utvikle gode relasjoner med andre. I praksis er dette en kritisk egenskap for å bygge nettverk, utvikle team og samarbeide med mennesker i mange retninger. Et annet poeng er at det bare er gjennom sosiale ferdigheter ledere og konsulenter kan bruke og utvikle sin emosjonelle intelligens i sitt arbeid.  
Viktig virkemidler: **Teambygging, kommunikasjonstrening og konfliktløsning.**

## Utvikling av emosjonell intelligens

Ledere og ledelseskonsulenter som ønsker å utvikle sin emosjonelle intelligens, må starte med seg selv. De må være motiverte, villige til å ta tiden til hjelp og akseptere **feedback** som et naturlig og viktig verktøy. Dagens ledere og konsulenter er klar over at de lever i en virkelighet som består av både fakta og følelser. De ser at hverdagen omfatter både en rasjonell og en emosjonell virkelighet. Utfordringen er ofte å involvere seg mer med dem de skal samarbeide med – spesielt i deres emosjonelle hverdag. Dette krever at de bruker tid og energi på å være til stede sammen med egne kolleger og medarbeidere og tar relasjonene på alvor. På denne måten vil de vil lære å tolke sosiale signaler og samarbeide lettere med andre mennesker.

## **Tilbakemelding (feedback)**

Den enkleste innfallsvinkelen til utvikling av emosjonell intelligens er å be om tilbakemelding fra våre samarbeidspartnere og andre nøkkelpersoner om hvordan de oppfatter vår sosiale adferd. Dette kan være et ledd i en bevisst egenutvikling der den enkelte benytter muligheten til å lære mer om seg selv ved å få regelmessig tilbakemelding.

Filosofen Hannah Arendt var spesielt opptatt av hvordan vi blir oppfattet av andre og skrev om det i flere av bøkene<sup>4</sup> sine. Det store problemet, sier hun, ligger i at vi ikke kan styre eller bestemme hvordan andre skal oppfatte oss. Det beste vi kan gjøre er å sikre at vi presenterer oss på en konsistent og lik måte fra gang til gang. Vi må tenke igjennom hvordan vi ser på oss selv og være opptatt av hvordan vår adferd påvirker menneskene rundt oss.

For å lære mer om oss selv er vi avhengige av tilbakemelding (feedback) fra andre om hvordan vi blir oppfattet. Et godt råd er derfor å ha en positiv holdning til all tilbakemelding (feedback) – selv om den kanskje stemmer dårlig med egen oppfatning. Den tilbakemelding vi får vil variere fra person til person i takt med hvordan disse opplever oss og hva vi står for.

## **Avtalefasthet og vilje til adferdsendring**

For den enkelte vil det å nå avtalte mål ofte stille krav til personlig adferdsendring. I praksis viser det seg imidlertid at selv gjennomføring av små adferdsendringer er vanskeligere enn vi tror, og vi får problemer med å holde det vi har lovet. Uten å være klar over hvor fastlåste våre adferdsmønstre er, fortsetter vi stort sett som før, og uten å endre adferd kan vi få problemer med å levere som avtalt.

For ledere og ledelseskonsulenter er det ofte vilje til endring det står på. Utfordringen vil være å gjøre de endringene som skal til for å holde det de lover, noe som først og fremst krever motivasjon og initiativ. Personlig integritet er et annet poeng – hvor viktig synes du det er å holde det du lover?

## **Empati**

Dette er et begrep som tidligere ikke har blitt lagt særlig vekt på i ledelsesmiljøer. I dag har empati imidlertid fått en ny og viktigere betydning i tråd med at menneskelige ressurser i en virksomhet får større oppmerksomhet. Dagens ledere må ta mennesker og empati på alvor om de vil oppnå resultater. Her er noen eksempler på hvorfor empati har blitt så viktig: Bruk av team og prosjektgrupper har blitt en del av lederens hverdag. Lederes ansvarsområde omfatter i dag ofte mennesker fra forskjellige kulturer. Ledere som vil beholde sine ressurs- og nøkkelmedarbeidere, må behandle dem med den nødvendige empati i hverdagen.

For ledere og ledelseskonsulenter vil empati være av avgjørende betydning. I sitt arbeid med mennesker må de hele tiden forsøke å sette seg inn i andres tanker og reaksjoner. Poenget er ikke å reagere slik du selv ville gjort, men prøve å forstå hvordan andre opplever en situasjon og reagerer på den (empati). Gode ledere og konsulenter aksepterer at andres motiver og reaksjoner kan avvike fra deres egne<sup>5</sup> og har lært å forholde seg til dette i sitt arbeid.

### **Teambygging, kommunikasjon og konfliktløsning.**

For å utvikle sosiale ferdigheter er det noen naturlige ledelsesaktiviteter som egner seg spesielt godt som treningsarenaer. Typisk for aktiviteter som teamutvikling, kommunikasjonstrening og konfliktløsning er at det er forbedret samspill mellom mennesker som gir resultater. I ledelsesmiljøer som arbeider aktivt med de nevnte aktivitetene og tar dem på alvor, vil utvikling av sosiale ferdigheter bli en naturlig følge.

Ledelseskonsulenter har i dag bred erfaring med å arbeide med team, kommunikasjon og konfliktløsning (se f. eks. [www.considium.no](http://www.considium.no)) og det er enkelt for ledere å få hjelp med slike aktiviteter. Virksomheter både i offentlig og privat sektor har i de senere årene forbedret sine resultater gjennom innsats på disse områdene.

### **Samme konklusjon for ledere som for deres konsulenter**

I dette notatet har vi pekt på hvordan dagens turbulente ledelsesverden stiller stadig større krav til ledere, og hvordan behovet for dyktige konsulenter som kan bidra med ledelsestrening øker i takt med ledernes utfordringer. Samtidig ser vi store endringer i ledelseskonsulentens rolle: Fra tidligere å selge informasjon og kunnskap til ledere er utfordringen i dag å hjelpe dem nyttiggjøre seg menneskers informasjon og kunnskap for å skape resultater. For å møte en slik utfordring må konsulentene i tillegg til rasjonell intelligens også lære å utvikle sin emosjonelle intelligens. For ledere og deres konsulenter er konklusjonen den samme: I arbeid med mennesker kan vi ikke bli kvitt følelser – følelser ER! Det vi kan gjøre er å lære oss å håndtere dem på en konstruktiv og fornuftig måte.

---

<sup>i</sup> Stenberg, John-Erik. *Ledelse – en kontinuerlig læreprosess*. Considium Consulting Group 2010

<sup>2</sup> Folge, Terje. *Resultatsikring – fra strategiske mål til konkrete resultater*. Considium Consulting Group 2008

<sup>3</sup> Goleman, Daniel et al. *The New Leaders*. Little, Brown, London 2002

<sup>4</sup> Arendt, Hannah; *The Human Condition*. New York 1968 og *Life of the Mind*. New York 1978

<sup>5</sup> Goleman, Daniel. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, Boston 2000