HelseFremmer
Trivsel på jobb. Velvære i livet.



LEDERENS 10 BUD

E-bok i praktisk ledelse

SAMMENDRAG

God ledelse handler om å legge til rette for at medarbeidere kan løse oppgavene sine på en best mulig måte. Resultater skapes gjennom gode relasjoner og et målrettet samspill mellom leder og medarbeidere. Som leder har du ansvaret for å mobilisere medarbeidernes kompetanse og innsats, slik at enheten kan nå sine mål. E-boken «Lederens 10 bud» presenterer ti sentrale lederegenskaper som er avgjørende for å lykkes i rollen. Disse egenskapene kan utvikles og styrkes over tid.

Sylvi Helland
Forfatter

Innhold

Forord 2
Innledning 3
Bud 1: Kjenn deg selv – og led med større bevissthet 5
Fra selvinnsikt til bevisste valg 5
Bud 2: Vær åpen og ærlig 8
Slik kan du praktisere åpenhet og ærlighet 9
Bud 3: Kjenn medarbeiderne dine – og led dem ut fra deres egenart 10
Fra innsikt til utvikling 10
Gode ledergrep i hverdagen 10
Ledelse som får mennesker til å vokse 11
Bud 4: Se medarbeiderne dine 11
Gjør nærvær til en ledervane 11
Ledelse merkes i de små øyeblikkene 12
Bud 5: Erkjenn følelsene dine – og bruk dem konstruktivt 12
Fra reaksjon til bevisst handling 13
Ledelse begynner med selvinnsikt 13
Bud 6: Ta tak i utfordringene – og gjennomfør de vanskelige samtalene 13
Når misnøyen ulmer 14
Den vanskelige samtalen 16
Bud 7: Vær tydelig og besluttsom 16
Prinsipper for besluttsomt lederskap 17
Mot skaper tillit 17
Bud 8: Led fra hjertet – og gjør medarbeiderne dine gode 17
Lederskap som skaper tilhørighet og mestring 17
Ord former opplevelsen av ansvar og muligheter 19
Bud 9: Håndter travle dager og stress 20
Fysisk aktivitet 20
Mental trening 21
Forskning på mental og fysisk trening 23
Din handlingsplan for de neste sju dagene 24
Bud 10: Led etter en tydelig visjon og målbare mål 24
Din visjon 25
Dine mål 25
Avslutning: Ledelse som skaper retning og utvikling 27
Kilder og videre lesning 27

Forord

Disse ti budene løfter frem sentrale egenskaper som hjelper ledere med å skape gode resultater gjennom mennesker.

Gjennom mine år som leder og rådgiver, kombinert med studier av moderne ledelsesteori og forskning, har betydningen av disse egenskapene blitt stadig tydeligere for meg.

Jeg bygger på erfaring fra et langt arbeidsliv: ti år som leder, om lag tjue år som ekstern rådgiver og mer enn ti år som intern HR-rådgiver.

Lederne jeg har trivdes best med, er de som våger å erkjenne feil, lytter til medarbeiderne, ser den enkelte og er åpne for nye ideer – samtidig som de evner å ta tydelige beslutninger.
Denne formen for ledelse styrker motivasjon og engasjement og kan forebygge at uenighet utvikler seg til konflikt.

Jeg har skrevet denne e-boken for å inspirere ledere til å utvikle attraktive arbeidsplasser preget av psykologisk trygghet – der medarbeiderne trives, tjenestene holder høy kvalitet og sykefraværet er lavt. Slike arbeidsmiljøer gir også et verdifullt konkurransefortrinn.

Boken kombinerer konkrete tips med praktiske oppgaver, slik at du kan prøve ut teorien og omsette den til handling i din egen lederhverdag.

Uansett hvor erfaren du er som leder, håper jeg boken gir deg nye perspektiver og råd som styrker deg videre i rollen.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål eller ønsker å dele erfaringer.

God lesing!



Sylvi Helland
Spesialist i arbeidshelse
HelseFremmer
Trivsel på jobb. Velvære i livet.

Webside: www.helsefremmer.no
E-post: sylvi@helsefremmer.no
Tlf. 41 32 01 36

2.utgave oktober 2026

Innledning

Ledelse handler om å skape retning, bygge relasjoner og legge til rette for at mennesker kan løse oppgavene sine på best mulig måte.

Synet på god ledelse utvikler seg i takt med samfunnet. Dagens forskning fremhever særlig relasjonsorientert ledelse – omtankeledelse – kombinert med tydelig retning og evne til å lede endring.

På tvers av flere sammenlignbare studier oppnår relasjonsorientert ledelse gjennomgående bedre resultater enn en ensidig resultatorientert tilnærming.

Norsk og internasjonal forskning gir liten støtte til forestillingen om at omtanke svekker lederens gjennomslagskraft. Tvert imot kan gode relasjoner være et viktig fundament for prestasjoner, utvikling og et bærekraftig arbeidsmiljø.

Resultatorientert ledelse – her omtalt som styringsledelse – forbindes ofte med kontroll, struktur og krav. Tilnærmingen kan være nyttig, men nyere studier viser at den alene sjelden gir de beste resultatene.

Effekten av styringsledelse avhenger av virksomhetens oppgaver, kultur og situasjon. Den er særlig nyttig når raske avgjørelser og klar styring er nødvendig.

Ved akutte hendelser eller krevende omstillinger kan tydelig styring være avgjørende. God ledelse handler derfor om å tilpasse lederstilen til situasjonen.

Forskningen peker samlet sett på at relasjonsorientert ledelse – omtankeledelse – i det daglige ofte skaper bedre resultater enn en ensidig resultatorientert styringsledelse.

Relasjonsorientert ledelse (Omtankeledelse)	Endringsorientert ledelse (Transformasjonsledelse)	Resultatsorientert ledelse (Styringsledelse)
• Relasjon- og menneskefokus • Omtanke for medarbeiderne • Er støttende og legger til rette for medarbeidernes utvikling • Fokus på miljø og trivsel • Likeverdighet og dialog • Trygghet, tillit og respekt	• Intellektuell stimulering – å tenke utenfor boksen Oppfordrer ansatte til å tenke nytt og si sin mening • Individuell omtanke – omtenksom leder • Inspirerende motivasjon • Idealisert innflytelse – visjonær	• Ledelsen setter mål for medarbeiderne og bestemmer hvem som skal gjøre hva, når og hvordan • Systemfokus • Resultatfokus • Budsjett- og målfokus • Krav til kvalitet • Fag- og oppgavefokus

Figur 1: Hva som kjennetegner disse tre lederstilene
Kilde: Øyvind L. Martinsen, professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon ved BI, Oslo

Relasjonsorienterte ledere lykkes særlig fordi de:

- Kjenner sine egne styrker og utviklingsområder.
- Lytter aktivt og møter nye ideer med åpenhet.
- Anerkjenner og verdsetter andres bidrag.
- Tar ansvar og lærer når de gjør feil.
- Bygger tillitsfulle relasjoner og gir medarbeiderne rom for autonomi og medvirkning.

Resultater skapes gjennom mennesker. Du lykkes som leder når du mobiliserer medarbeidernes kompetanse, motivasjon og innsats mot felles mål.

For å utvikle et lederskap som både skaper resultater og bygger mennesker, løfter denne boken frem ti sentrale egenskaper – lederens ti bud:

1. Kjenn deg selv – og led med større bevissthet
2. Vær åpen og ærlig
3. Kjenn medarbeiderne dine – og led dem ut fra deres egenart
4. Se medarbeiderne dine
5. Erkjenn følelsene dine – og bruk dem konstruktivt
6. Ta tak i utfordringene – og gjennomfør de vanskelige samtalene
7. Vær tydelig og besluttsom
8. Led fra hjertet – og gjør medarbeiderne dine gode
9. Håndter travle dager og stress
10. Led etter en tydelig visjon og målbare mål

Ingen blir en fremragende leder av teori alene. Egenskapene må øves på, prøves ut og utvikles gjennom bevisst praksis.

I de neste kapitlene utdypes hvert av de ti budene. Du får konkrete tips og praktiske oppgaver som hjelper deg med å omsette innsikten til handling i din egen lederhverdag.

Bud 1: Kjenn deg selv – og led med større bevissthet

God ledelse starter med selvinnsikt. Når du kjenner egne styrker, utviklingsområder, verdier og reaksjonsmønstre, blir du bedre i stand til å forstå virkningen du har på andre, tilpasse kommunikasjonen og bygge tillit – også under press.

Selvinnsikt handler ikke om å være opptatt av seg selv, men om å ta ansvar for egen virkning. En bevisst leder undersøker egne antakelser og velger en respons som tjener både menneskene, oppgaven og virksomhetens mål.

I dette kapitlet skal du…

- utforske egne atferds- og kommunikasjonsmønstre,
- forstå hva som kan skape energi eller friksjon i samspill med andre,
- øve på å tilpasse lederatferden uten å miste autentisiteten din, og
- velge ett konkret utviklingsgrep du kan prøve i arbeidshverdagen.

Mennesker er forskjellige. Hva gjør at du raskt får god kontakt med noen, mens samspillet med andre krever mer av deg?

- Opplever du at det er enklere å lede mennesker som bygger relasjoner og involverer andre, enn dem som helst arbeider selvstendig?
- Trives du bedre med personer som møter oppgaver med humor og spontanitet, enn med dem som analyserer hvert steg grundig?
- Eller faller det mer naturlig for deg å samarbeide med varme og åpne personer enn med dem som er mer avventende og kritiske?

Som leder må du kunne kommunisere godt med ulike mennesker for å nå felles mål.

Vi har ulike atferdsmønstre og kommunikasjonsmåter, men **alle bidrag er like verdifulle**.

Fra selvinnsikt til bevisste valg

Selvinnsikt får først verdi når den omsettes i handling. Det innebærer å legge merke til hva som skjer i deg, forstå hva situasjonen krever og velge hvordan du vil møte den; dvs:

1. **Observer:** Hva tenker, føler og gjør jeg akkurat nå?
2. **Forstå:** Hva utløser reaksjonen min, og hvordan kan den oppleves av andre?
3. **Velg:** Hvilken lederatferd vil være mest nyttig i denne situasjonen?

I en krevende samtale kan det for eksempel bety å senke tempoet, stille et ekstra spørsmål eller være tydeligere på forventningene.

Målet er ikke å endre personlighet, men å utvide handlingsrommet. Flere bevisste valg gjør det lettere å møte ulike mennesker og situasjoner på en troverdig måte.

«Ledere som forstår sine personlighetspreferanser, er bedre rustet til å møte teamets behov. Det kan bidra til høyere produktivitet, et bedre arbeidsmiljø og mer engasjerte medarbeidere.» – *Malin Hansen, daglig leder og medeier i Din omstilling*

Det finnes flere verktøy som kan gi økt selvinnsikt. I HelseFremmer har jeg valgt å bruke refleksjonsverktøyet Everything DiSC® fra Wiley. Verktøyet er utviklet gjennom

mange år og er kvalitetsvurdert og sertifisert av Det Norske Veritas for bruk i utviklingsarbeid på arbeidsplassen.

Everything DiSC® beskriver fire grunnleggende atferdsstiler (figur 2). Hensikten er ikke å plassere mennesker i faste kategorier, men å gi et språk for å forstå ulike preferanser og reaksjonsmønstre.

Fig. 2



De fleste av oss kjenner oss igjen i alle fire stilene, men én stil vil ofte være tydeligere for deg enn de andre. **Ingen stil er bedre enn en annen – alle har styrker som teamet trenger.**

Se etter behovet bak atferden

En atferdsstil sier noe om hva en person ofte prioriterer og hvordan vedkommende gjerne kommuniserer. Den sier ikke noe om kompetanse, motivasjon eller potensial. Bruk derfor stilene som hypoteser du kan undersøke – ikke som merkelapper.

Fig.3 – Behov en medarbeidere kan ha utfra sin atferdsstil og hva leder bør være oppmerksom på

Stil	Kan trenge fra lederen	Vær oppmerksom på
D	Handlingsrom, tydelige mål og raske avklaringer.	Utålmodighet eller at andres perspektiver får for liten plass.
i	Dialog, involvering, anerkjennelse og mulighet til å påvirke.	At entusiasme erstatter oppfølging eller nødvendige detaljer.
S	Forutsigbarhet, tid til omstilling og en trygg samarbeidsarena.	At uenighet holdes tilbake eller endringer utsettes for lenge.
C	Fakta, tydelige kvalitetskriterier og tid til å vurdere.	At analysen blir så omfattende at beslutninger forsinkes.

Et godt lederprinsipp: Møt først behovet du observerer. Avklar deretter sammen med medarbeideren hva som faktisk fungerer best.

Eksempel: Når ulikheter blir en styrke

En person med en tydelig **i-stil** kan oppleve samarbeidet med en person med en tydelig **C-stil** som krevende. i-stilen ønsker gjerne høyt tempo, rask handling og tett samspill. C-stilen foretrekker å arbeide grundig, fordype seg og kvalitetssikre før en oppgave leveres. For i-stilen kan denne prosessen oppleves langsom; for C-stilen kan tempoet virke forhastet.

Dette var også en utfordring for meg med i-stil, før jeg lærte å bruke verktøyet aktivt. I dag verdsetter jeg C-stilens kritiske spørsmål og grundige kvalitetssikring. Der min tålmodighet kan ta slutt, bidrar de med presisjon og ettertanke. Når vi anerkjenner og bruker forskjellene bevisst, utfyller vi hverandre – og bygger et sterkere team.

Slik kan lederen bygge bro

- **Avklar tempo og kvalitetsnivå:** Hva må besluttes nå, og hva krever mer analyse?
- **Fordel rollene etter styrker:** La i-stilen mobilisere energi og involvering, mens C-stilen kvalitetssikrer premisser og leveranse. La D-stilen jobbe med oppgaver som krever raske avgjørelser, mens S-stilen tar seg av oppgaver som trenger tid på planlegging og løsning.
- **Gjør forventningene konkrete:** Enes om frister, beslutningskriterier og hvordan uenighet skal løftes.
- **Evaluer samarbeidet:** Spør hva som fungerte, hva som skapte friksjon og hva dere vil gjøre annerledes neste gang.

Når ulikheter får en tydelig ramme, blir de mindre personlige og mer produktive. Lederens oppgave er ikke å fjerne spenningen, men å hjelpe teamet med å bruke den konstruktivt.

Refleksjonsoppgave

Hvilken atferdsstil beskriver deg best som leder?

Du vil sannsynligvis kjenne igjen sider ved deg selv i alle fire stilene. Velg likevel den stilen som best gjenspeiler hvordan du vanligvis kommuniserer, tar beslutninger og møter andre i lederrollen.

Svar så ærlig og konkret du kan. Målet er ikke å finne et «riktig» svar, men å få innsikt du kan bruke til å utvikle deg og lede andre enda bedre.

Reflekter over egen lederpraksis

1. Hvilke styrker ved stilen din kommer tydeligst til uttrykk når du er på ditt beste?
2. Hva skjer med atferden din når du blir presset, utålmodig eller usikker?
3. Hvilken stil synes du det er mest krevende å forstå eller samarbeide med?
4. Hva kan denne personen eller stilen trenge mer av fra deg?
5. Hvilken tilbakemelding kan du be om for å teste om selvbildet ditt stemmer?

Din utviklingsplan

Mitt utviklingsmål	_____
Situasjon der jeg vil øve	_____
Ny atferd jeg vil prøve	_____
Hvem kan gi meg tilbakemelding?	_____
Når skal jeg evaluere?	_____

Ta med deg dette: Du trenger ikke å bli en annen type leder. Utvikling begynner når du forstår mønstrene dine, bruker styrkene med omtanke og trener på nye valg når situasjonen krever det. Små, bevisste justeringer kan skape merkbare forskjeller i tillit, samarbeid og resultater.

Bud 2: Vær åpen og ærlig

Åpenhet og ærlighet er ikke bare personlige egenskaper – de er grunnlaget for tillit, psykologisk trygghet og bærekraftig lederskap.

Hva innebærer det?

- Du erkjenner dine begrensinger
- Du innrømmer feil og unnskylder deg frivillig
- Du verdsetter andre menneskers evner og deler æren for suksesser.
- Du er åpen og oppriktig
- Det er samsvar mellom det du sier og gjør

Åpenhet skaper tillit
Når du er åpen og ærlig overfor medarbeiderne dine, viser du at det er trygt å si hva man mener, stille spørsmål og erkjenne usikkerhet. Slik skapes en kultur der mennesker våger å bidra med hele sin kompetanse – også når perspektivene er ulike.

> *«Ærligheten har bare én versjon. Selv om den kan svi, er den bedre enn versjoner som er godt pakket inn.»*
> – Grete Holtan, kommunikasjonsekspert, coach og kursleder

Tillit er selve bærebjelken i godt lederskap. Den gjør det mulig å delegere ansvar, gi ærlige tilbakemeldinger og ta krevende samtaler uten at relasjonen settes unødvendig i fare. En leder som kommuniserer tydelig, deler relevant informasjon og forklarer bakgrunnen for beslutninger, reduserer usikkerhet og styrker medarbeidernes eierskap.

Professor Per Fugelli beskrev tillit som menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på:

«Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på. Personlig tillit oppstår mellom mennesker med navn, følelser og ansikt – og må vinnes aktivt.»

Tillit virker begge veier. Lederen må vise medarbeiderne tillit gjennom ansvar og handlingsrom, samtidig som medarbeiderne må kunne stole på at lederen er forutsigbar, rettferdig og tydelig.

Når tillit blir synlig i praksis
I et miljø preget av tillit kan ledere og medarbeidere være uenige om fag, ideer og prioriteringer uten at uenigheten blir personlig. Målet er ikke fravær av konflikt, men evnen til å bruke saklig uenighet til bedre beslutninger.

Åpenhet betyr heller ikke at alt skal deles med alle. Profesjonell åpenhet handler om å formidle det som er relevant, være tydelig på hva som er avklart og hva som fortsatt er usikkert, og beskytte informasjon som krever fortrolighet.

Slik kan du praktisere åpenhet og ærlighet

- **Forklar hensikten.** Fortell hvorfor en beslutning tas, ikke bare hva som skal gjøres.
- **Si tydelig hva du vet – og ikke vet.** Usikkerhet som uttrykkes ærlig, skaper mer trygghet enn skråsikkerhet uten grunnlag.
- **Inviter til motforestillinger.** Be aktivt om perspektiver som utfordrer ditt eget.
- **Ta ansvar for feil.** Rett opp, lær og vis hvordan erfaringen påvirker veien videre.
- **Del anerkjennelsen.** Synliggjør andres bidrag og gi æren der den hører hjemme.
- **Følg opp det du lover.** Samsvar mellom ord og handling bygger troverdighet over tid.

Sårbarhet er en lederstyrke
Å erkjenne egne begrensninger er ikke et tegn på svakhet. Det viser selvinnsikt og gir andre tillatelse til å være ærlige om sine behov, feil og utviklingsområder. Når lederen kan si «dette vet jeg ikke ennå» eller «her tok jeg feil», flyttes oppmerksomheten fra prestisje til læring.

Sårbarhet må samtidig kombineres med ansvar. En åpen leder skal fortsatt ta beslutninger, sette retning og stå stødig når valgene er krevende eller upopulære. Troverdighet oppstår når ydmykhet og handlekraft virker sammen.

Spørsmål til egen refleksjon

- Når var sist gang jeg innrømmet en feil uten å bortforklare den?
- Får medarbeiderne mine nok informasjon til å forstå beslutningene jeg tar?
- Hvordan reagerer jeg når noen utfordrer mitt syn?
- Er det tydelig samsvar mellom det jeg sier er viktig, og det jeg faktisk prioriterer?
- Hvem bør få mer anerkjennelse for resultatene vi har skapt?

Et løfte som fornyes hver dag
Tillit bygges langsomt gjennom mange små handlinger, men kan svekkes på et øyeblikk. Derfor er åpenhet og ærlighet ikke noe du demonstrerer én gang; det er et valg du tar i hvert møte, hver beslutning og hver samtale.

Vær modig nok til å være ærlig, ydmyk nok til å lytte og tydelig nok til å handle. Slik skaper du et lederskap mennesker kan tro på.

Bud 3: Kjenn medarbeiderne dine – og led dem ut fra deres egenart

God ledelse begynner med ekte interesse for menneskene du leder. Når du kjenner medarbeidernes styrker, motivasjon og utviklingsbehov, kan du følge dem opp mer presist. Samtidig blir det lettere for dem å forstå hva du står for. Slik bygges trygghet, respekt og tillit.

Det som gir energi til én medarbeider, kan virke lite motiverende for en annen. Noen drives av tydelige mål og raske resultater, andre av faglig fordypning, ansvar, fellesskap eller muligheten til å gjøre en forskjell. Du kan ikke skape andres motivasjon, men du kan legge til rette for at den får virke.

Det samme gjelder opplæring og tilbakemeldinger. Noen foretrekker konkrete instrukser og tydelige vurderinger; andre lærer best gjennom dialog, refleksjon og handlingsrom. Profesjonell ledelse handler derfor ikke om å behandle alle likt, men rettferdig – ut fra situasjon og behov.

Å kjenne medarbeiderne innebærer også å forstå hvordan de reagerer under press. Tilpass lederstilen: Noen ganger trengs tydelig retning og tett oppfølging, andre ganger delegering, gode spørsmål og tillit. Slik fleksibilitet er bevisst, situasjonstilpasset ledelse.

Når du møter forskjeller med respekt, blir kommunikasjonen mer presis og relasjonen sterkere. Aktiv lytting og nysgjerrige spørsmål gjør det lettere å oppdage ambisjoner, bekymringer og uutnyttet kompetanse.

Fra innsikt til utvikling

Når du kjenner medarbeiderne dine, kan du støtte deres langsiktige faglige og personlige utvikling på en målrettet måte. Det kan innebære å oppmuntre dem til å ta nye steg, gi dem ansvar som utfordrer uten å overvelde, og sørge for tilgang til relevante ressurser, læringsarenaer og gode samarbeidspartnere. Regelmessige samtaler om mål, mestring og utviklingsønsker gjør oppfølgingen konkret og meningsfull.
God utvikling tar utgangspunkt i styrker. Når medarbeidere får bruke det de er gode på, opplever de oftere mestring, engasjement og eierskap. Utviklingsområder skal ikke ignoreres, men de bør håndteres med tydelige forventninger, støtte og realistiske planer. Lederens oppgave er å se potensialet, legge til rette for læring og hjelpe den enkelte med å omsette styrker og erfaringer til verdifulle bidrag for fellesskapet.

Gode ledergrep i hverdagen

- Vær jevnlig til stede og vis oppriktig interesse for medarbeidernes arbeidshverdag.
- Avklar forventninger, ansvar og handlingsrom – og følg opp det dere blir enige om.
- Tilpass kommunikasjon og tilbakemeldinger uten å gi avkall på tydelighet og rettferdighet.
- Spør hva som motiverer, hva som hindrer fremdrift, og hvilken støtte som faktisk er nyttig.
- Gi anerkjennelse for konkrete bidrag, og gjør læring til en naturlig del av arbeidet.
- Se etter styrker og potensial, samtidig som du håndterer utfordringer tidlig og konstruktivt.

Ledelse som får mennesker til å vokse

Å kjenne medarbeiderne er en kontinuerlig lederoppgave. Relasjoner må vedlikeholdes, og behov endrer seg. Med tydelighet, respekt og tillit bygger du et fellesskap der mennesker tar ansvar og får mot til å vokse.

Den inspirerende lederen har ikke nødvendigvis alle svarene, men ser menneskene, stiller gode spørsmål og legger til rette for at andre lykkes.

Bud 4: Se medarbeiderne dine

Alle mennesker har behov for å bli sett, hørt og verdsatt. Som leder bør du jevnlig reflektere over hvem du har kontakt med. Det er lett å bruke mest tid på dem som presterer best, eller trenger tettest oppfølging. Da kan den store gruppen i midten bli oversett.

Også disse medarbeiderne trenger oppmerksomhet, anerkjennelse og utviklingsmuligheter. Ressurser og ambisjoner blir ofte først synlige når lederen viser oppriktig interesse.

Å være tett på betyr ikke detaljkontroll. Det handler om å være tilgjengelig, nysgjerrig og til stede. Ofte skal det lite til: et vennlig «hei», et åpent spørsmål, en kort samtale eller konkret anerkjennelse.

Jeg har selv hatt ledere som jeg knapt møtte, selv om vi arbeidet i samme bygg. De kunne passere kontoret flere ganger uten å hilse, og uformelle samtaler uten en konkret sak på agendaen var nesten fraværende. Flere opplever noe lignende. Når avstanden mellom leder og medarbeider blir stor, kan den fort tolkes som manglende interesse — selv om det aldri var lederens hensikt.

Over tid påvirket dette både motivasjonen, engasjementet og følelsen av tilhørighet. Jeg var selvstendig i arbeidet mitt og forsøkte lenge å forklare ledernes atferd med at «de er jo bare slik». Likevel lærte erfaringen meg noe viktig: Fravær av oppmerksomhet er også en form for kommunikasjon. Det medarbeideren opplever, veier ofte tyngre enn det lederen hadde ment.

Synlig ledelse gjør det lettere å fange opp signaler tidlig. Endringer i energi, samarbeid eller initiativ kan varsle om belastning eller misnøye. En tillitsfull relasjon senker terskelen for å ta opp det vanskelige før utfordringene vokser.

Gjør nærvær til en ledervane

God oppfølging trenger ikke være tidkrevende, men den må være bevisst og konsekvent.

Følgende grep kan gjøre en tydelig forskjell:

- **Vær synlig i hverdagen.** Ta initiativ til korte, uformelle møter — også når du ikke trenger noe.
- **Still åpne spørsmål.** Spør hvordan arbeidet går, hva som oppleves meningsfullt, og hva som hindrer fremdrift.
- **Lytt uten å skynde deg videre.** Oppmerksomhet handler like mye om kvaliteten på samtalen som om hvor ofte den finner sted.

- **Gi konkret anerkjennelse.** Fortell hva du har lagt merke til, og hvilken verdi innsatsen skaper for kolleger, kunder eller virksomheten.
- **Fordel oppmerksomheten rettferdig.** Se etter dem som sjelden ber om hjelp eller søker oppmerksomhet. Stillhet betyr ikke nødvendigvis at alt er bra.
- **Følg opp det du lover.** Tillit bygges når ord blir omsatt til handling, også i de små sakene.

Ledelse merkes i de små øyeblikkene

Medarbeidere forventer ikke at lederen alltid har alle svar. De forventer derimot å bli møtt med respekt, interesse og menneskelig nærvær. Når du ser den enkelte, styrker du ikke bare relasjonen — du skaper også bedre forutsetninger for læring, ansvar, samarbeid og prestasjon.

Spør deg selv ved slutten av arbeidsdagen: Hvem har jeg sett i dag, hvem har jeg lyttet til, og hvem bør jeg oppsøke i morgen? Små handlinger, gjentatt over tid, former kulturen. En leder som ser medarbeiderne sine, gjør det lettere for dem å se både sin egen verdi og mulighetene de har sammen.

Bud 5: Erkjenn følelsene dine – og bruk dem konstruktivt

Du påvirker menneskene rundt deg gjennom det du sier, gjør og signaliserer. Som leder må du derfor forstå hvordan egne reaksjoner virker på andre – særlig når presset øker eller meningene spriker.

Tanker påvirker følelser, og følelser påvirker atferd. Følelser er ikke et hinder for profesjonell ledelse, men informasjon om hva som står på spill. Utfordringen er å bruke denne informasjonen uten å la impulsen styre.

Reaksjonen formes ikke bare av situasjonen, men også av hvordan vi tolker den. Ved å skille fakta fra antakelser skaper vi et handlingsrom: Vi kan stoppe opp, undersøke reaksjonen og velge en respons som ivaretar både saken og relasjonen.

Uenighet kan vekke sterke følelser. Noen blir konfronterende, andre trekker seg unna eller glatter over. Når vi kjenner igjen egne mønstre, blir det lettere å regulere dem og møte situasjonen konstruktivt.
Uenighet er en naturlig del av arbeidslivet. Riktig håndtert kan den avdekke behov, utfordre etablerte sannheter og forbedre beslutninger. Målet er ikke fravær av konflikt, men trygghet til å uttrykke forskjeller respektfullt og løsningsorientert.

Ingen konflikter er helt like, men et godt utgangspunkt er å begynne med seg selv. Når du tar ansvar for egen atferd og undersøker den andres perspektiv, øker muligheten for å gå fra fastlåst motstand til fremdrift.

Emosjonell bevissthet innebærer å kunne sette ord på egne følelser uten å la dem styre samtalen, og å møte andres reaksjoner med respekt og tydelighet.

Psykologisk trygghet gjør det lettere å ta opp problemer tidlig. Trygghet betyr ikke fravær av krav, men at tydelige forventninger kombineres med respekt, forutsigbarhet og rom for ærlige samtaler.

Fra reaksjon til bevisst handling

Når du merker at følelsene blir sterke, kan følgende grep hjelpe deg med å bevare både retning og relasjon:

- **Stopp opp.** Ta en kort pause før du svarer, slik at intensiteten får synke.
- **Sett navn på følelsen.** Spør deg selv om du er frustrert, urolig, skuffet eller presset – og hva følelsen forsøker å fortelle deg.
- **Skill fakta fra tolkning.** Hva vet du faktisk, og hvilke antakelser har du gjort om den andres hensikt?
- **Undersøk før du konkluderer.** Still åpne spørsmål, lytt ferdig og oppsummer det du har forstått.
- **Velg ønsket virkning.** Tenk gjennom hvilken respons som best ivaretar oppgaven, relasjonen og arbeidsmiljøet.
- **Følg opp.** Avklar ansvar, neste steg og hvordan dere skal samarbeide videre.

Spørsmål til egen refleksjon

- Hvilke situasjoner utløser sterkest reaksjoner hos meg?
- Hvordan merker andre at jeg blir presset eller frustrert?
- Hva trenger jeg for å kunne møte uenighet med større ro og nysgjerrighet?
- Hvordan kan jeg bidra til at medarbeidere tør å være ærlige, også når de er uenige med meg?

Ledelse begynner med selvinnsikt

Å erkjenne følelsene dine handler ikke om å gi dem fritt spillerom. Det handler om å forstå dem, regulere dem og bruke informasjonen de gir på en klok måte. Når du møter krevende situasjoner med selvinnsikt, mot og respekt, skaper du bedre forutsetninger for konstruktive samtaler, sterkere relasjoner og bærekraftige resultater.

Du kan ikke alltid velge hva som skjer, men du kan øve på å velge hvordan du møter det.

Bud 6: Ta tak i utfordringene – og gjennomfør de vanskelige samtalene



God ledelse handler også om det du velger å ta tak i.

Møt vanskelige saker før de vokser seg store.

Når du gjør det med tydelighet, mot og respekt, styrker du både tilliten til deg og tryggheten i teamet.

Når misnøyen ulmer

Små stikk, spisse kommentarer og gjentatt irritasjon kan signalisere at misnøye er i ferd med å feste seg. Da må du undersøke hva som ligger bak og bidra til en mer konstruktiv dynamikk.

Harvard Business Review publiserte høsten 2024 en artikkel om temaet, med sju råd for å hindre at misnøye får overtaket.

Som leder har du ansvar for å handle – også når misnøyen er rettet mot deg. Møt situasjonen med nysgjerrighet, åpenhet og empati. Her er sju måter å gå frem på:

1. **Ikke vent på at det løser seg av seg selv**

Alle kan ha perioder med lav energi. Det blir et lederansvar når frekkhet, kritikk eller tilbaketrekning utvikler seg til et mønster. Grip inn tidlig før misnøyen tapper arbeidsmiljøet for energi og tillit.

2. **Vær tett på medarbeiderne dine**

For å oppdage når faglig uenighet glir over i personkonflikt, må du kjenne medarbeidernes signaler. Misnøye kan vise seg som irritasjon, stillhet, lavere innsats eller tilbaketrekning. Hold dialogen åpen – også når du selv er en del av utfordringen.

3. **Ser du noe, si noe**

Ta opp tegn på misnøye tidlig og direkte, helst én til én. Beskriv det du har observert, og tilpass tilnærmingen til personen. Målet er å forstå situasjonen, tydeliggjøre forventninger og finne en vei videre.

For eksempel:

- Hvis medarbeidere er tilbakeholdende: Starte diskusjonen med et åpent spørsmål, som «Hvordan går det?» eller «noe du tenker på?» Så kan du dele en observasjon:
  «Du har virket litt stille i det siste», eller «Jeg la merke til at det var konflikt i teammøtet tidligere, og du sa ikke så mye». Vis genuin interesse for deres velvære og åpne døren for at de kan uttrykke tanker og følelser. Det er en støttende handling.
- Hvis medarbeidere heller mer mot å være frittalende og irritabel: Undersøk kilden til deres frustrasjon og misnøye. Ønsker de mer utvikling? En større rolle i beslutningstaking? Føler de seg neglisjert? Tenk på hva du kan gjøre for å hjelpe og hvordan du kan tilpasse lederstilen din for å passe deres behov bedre. Vær medfølende, men ikke overbærende. Forklar hvordan kollegaer oppfatter deres oppførsel. Vi trenger ikke alle å være bestevenner, men vi har forventninger om å behandle hverandre med respekt, selv i våre verste øyeblikk.
- Hvis medarbeidere konstant klager uten noen spesiell årsak, annet enn hverdagslige frustrasjoner på jobb, vær forsiktig, men bestemt. Si noe sånt som: «Du har høye forventninger og uttrykker dem fritt når de ikke blir oppfylt, men jeg er bekymret for at medarbeidere vil lukke ørene hvis det skjer for ofte.

De kan gå glipp av reelle bekymringer.» Foreslå deretter at de er mer selektive når de kommer med klager. Ellers risikerer negativiteten til personer å spre misnøye til andre. «Et dårlig eple ødelegger fatet».

4. **Ta imot krevende tilbakemeldinger**

Noen ganger kan du selv være en del av årsaken til misnøyen. Det er ikke alltid behagelig å høre hvordan andre opplever deg, men tilbakemeldingen kan inneholde viktig læring.
Unngå avvisning og forsvar. Be om konkrete eksempler, lytt for å forstå, og undersøk hva du kan gjøre annerledes. Tydelig ledelse innebærer også vilje til egen utvikling.

5. **Vær en tydelig talsperson for medarbeiderne dine**

Misnøyen kan være rettet mot organisatoriske beslutninger eller systemer som ikke støtter ønsket arbeid. Når slike forhold svekker motivasjon og produktivitet, bør du løfte bekymringene videre og synliggjøre konsekvensene.
Du kan ikke løse alle organisatoriske utfordringer, men du kan representere medarbeiderne på en ærlig og ansvarlig måte og være en konstruktiv brobygger.

6. **Skap ny energi ved å utfordre rutinene**

Små endringer kan bryte negative mønstre og skape ny energi: Prøv gående møter, varier formatet eller la møteledelsen gå på omgang.

7. **Samle teamet om et felles mål**

Løft aktivt frem det som virker: Feir fremskritt, anerkjenn bidrag og minn teamet om hva dere skal oppnå sammen. Et tydelig mål flytter oppmerksomheten fra frustrasjon til ansvar og fremdrift.
Vær tydelig på retningen: Hva gjør vi, hvorfor gjør vi det, og hvor skal vi? Mening og mestring styrker handlekraften.

Kort oppsummert

Gjør dette

- Vær nær nok til å oppdage når faglig uenighet utvikler seg til personkonflikt.
- Ta samtalen tidlig, én til én, og beskriv konkret hva du har observert.
- Prøv nye arbeidsformer og møtearenaer som kan gi teamet ny energi.
- Representer medarbeidernes bekymringer på en tydelig og konstruktiv måte.

Unngå dette

- Ikke vent når uenighet går fra sak til person. Grip inn med ro, tydelighet og respekt.
- Ikke gå i forsvar når kritikken gjelder deg. Lytt, be om eksempler og søk læring.
- Ikke la negative hendelser definere kulturen. Synliggjør fremskritt, anerkjenn innsats og samle teamet om retningen.

Den vanskelige samtalen

Når jeg veileder ledere i krevende situasjoner – som utfordrende atferd, samarbeidsproblemer, personalkonflikter eller komplisert sykefravær – anbefaler jeg alltid å forberede både budskapet og møtet med personen.
Tenk gjennom hvordan den andre foretrekker å kommunisere. Er personen utadvendt og rask i responsen, eller mer ettertenksom og tilbakeholden? Er detaljer viktige, eller er helheten mest avgjørende? Jo bedre du forstår personen, desto lettere er det å velge en tilnærming som skaper trygghet og fremdrift.

En god samtale begynner med respekt for at mennesker oppfatter situasjoner forskjellig. Vær tydelig på hensikten, konkret om det du har observert og åpen for den andres perspektiv.

Hvis du kjenner deg nervøs eller anspent før samtalen, stopp opp og trekk pusten rolig og dypt. Det senker stressnivået og gjør det lettere å være til stede, formulere deg presist og møte reaksjoner med ro.

Bruk samme grep underveis dersom du merker at du blir ukonsentrert, irritert eller stresset. En kort pause kan være forskjellen mellom en impulsiv reaksjon og et klokt svar.

Ro smitter. Når du fremstår trygg og respektfull, øker sjansen for at den andre gjør det samme. Lytt ferdig, still åpne spørsmål og unngå å avbryte. Den vanskelige samtalen blir ikke nødvendigvis enkel – men den kan bli tydelig, verdig og utviklende. Det er ofte nettopp der godt lederskap viser seg.

Bud 7: Vær tydelig og besluttsom

Som leder har du ansvar for å skape retning, prioritere og beslutte – også når svarene ikke er åpenbare. Besluttsomhet handler om å bruke tilgjengelig kunnskap, lytte til relevante perspektiver og stå for et valg. Inviter til dialog, men gjør det tydelig når tiden er inne for å konkludere.

Involvering styrker beslutningsgrunnlaget og forståelsen for veien videre. Det betyr ikke at alle beslutninger skal tas ved konsensus. Avklar hva som kan påvirkes, hvem som skal bidra, og hvem som har beslutningsansvaret.
Det er en styrke å søke råd, men prosessen må ha en tydelig ramme og avslutning. Oppsummer innspillene, forklar hvilke hensyn som veier tyngst, og kommuniser beslutningen klart.

Når beslutninger må tas raskt, blir kommunikasjonen særlig viktig. Forklar bakgrunnen, målet og konsekvensene så langt det er mulig. Vær tydelig på hva som er besluttet, hva som fortsatt kan påvirkes, og hva du forventer.

Ved omstilling må du være synlig og tilgjengelig. Sett av tid til spørsmål, lytt til bekymringer og vær ærlig om det du ennå ikke vet. Åpenhet reduserer spekulasjoner og bygger tillit.

Prinsipper for besluttsomt lederskap

- **Avklar formålet:** Beskriv hvilket problem beslutningen skal løse og hvilket resultat dere ønsker.
- **Innhent relevante perspektiver:** Lytt bredt nok til å forstå konsekvenser, risikoer og muligheter.
- **Sett en tydelig tidsramme:** Bestem når innspill skal være gitt, og når beslutningen skal tas.
- **Ta ansvar for valget:** Ikke skyv beslutningsansvaret over på gruppen når det ligger hos deg.
- **Kommuniser helheten:** Forklar hva som er besluttet, hvorfor, og hvordan beslutningen skal gjennomføres.
- **Følg opp og juster:** Evaluer effekten og korriger kursen når ny kunnskap tilsier det.

Mot skaper tillit

Besluttsomhet er ikke det samme som urokkelighet. Sterke ledere kan både stå støtt og erkjenne når ny informasjon krever en justering. Det avgjørende er at du handler med integritet, tar ansvar for konsekvensene og viser respekt for dem som blir berørt.

Når du kombinerer tydelig retning med reell lytting, skaper du trygghet og fremdrift. Du viser at involvering og handlekraft ikke er motsetninger, men to sider av godt lederskap. Ta beslutningen når tiden er inne, kommuniser den med overbevisning, og stå sammen med medarbeiderne i gjennomføringen.

Bud 8: Led fra hjertet – og gjør medarbeiderne dine gode

Sterkt lederskap kombinerer tydelig retning med forståelse for mennesker. Når du viser oppriktig interesse og skaper rom for å bruke styrker, legger du grunnlaget for prestasjon, trivsel og utvikling.

Lederskap som skaper tilhørighet og mestring

En profesjonell leder ser mennesket bak rollen og omsetter kunnskap om behov, ambisjoner og bekymringer til relevant oppfølging og utviklingsmuligheter.

> Empati er en praktisk lederferdighet. Den betyr ikke at du alltid er enig, men at du møter andre med respekt og forsøker å forstå før du vurderer eller beslutter. Når medarbeidere blir tatt på alvor, styrkes den psykologiske tryggheten. Da blir det lettere å stille spørsmål, dele ideer, melde fra om feil og be om hjelp.
>
> Utvikle empati ved å oppsøke perspektiver som utfordrer dine egne. Still åpne spørsmål, lytt uten å forberede svaret og oppsummer det du har hørt før du gir råd.

Å gjøre medarbeiderne gode betyr å skape rammer der de kan lykkes: Avklar mål og mandat, gi meningsfulle oppgaver, fjern hindringer og tilpass støtten.

Som leder setter du standarden gjennom det du gjør hver dag. Måten du håndterer press, uenighet og feil på, forteller mer om kulturen enn formuleringene i et

verdidokument.

Koble oppgaver og ansvar til medarbeidernes styrker, samtidig som du gir utfordringer som utvider kompetansen. God oppfølging kombinerer tillit med tydelige forventninger.
I en arbeidshverdag preget av digitalisering og kunstig intelligens blir menneskelig kommunikasjon enda viktigere. Teknologi kan effektivisere informasjonsflyten, men tillit, mening og samarbeid skapes gjennom tydelighet, nærvær og gode samtaler.



Kommunikasjon består av mer enn ord. Tonefall, tempo, kroppsspråk, kontekst og relasjon påvirker hvordan budskapet blir forstått. Derfor bør du være oppmerksom på samsvaret mellom det du sier, måten du sier det på, og handlingene som følger.

Velg kanal etter formålet. Skriftlig kommunikasjon egner seg når informasjon skal dokumenteres eller deles likt med mange. Samtaler ansikt til ansikt eller på video er ofte bedre når temaet er komplekst, følsomt eller krever dialog og felles forståelse.

Troverdig kommunikasjon forutsetter samsvar mellom ord og handling. Hvis du lover involvering, må innspill faktisk få betydning. Hvis du ber om åpenhet, må du møte kritiske spørsmål uten å gå i forsvar. Slik bygges tillit over tid.

Refleksjonsoppgave: Kommunikasjon under ulike forhold

Tenk gjennom hvordan kommunikasjonen din endrer seg i følgende situasjoner. Hva vil du bevare, og hva vil du gjøre annerledes?

a) i fredstid?
b) ved uenighet?
c) i en konflikt?

Ledelse handler om å påvirke retning, samspill og resultater. Stillingsmakt kan sikre etterlevelse, men varig engasjement skapes oftere gjennom tillit, faglig troverdighet og involvering. En relasjonsorientert leder bruker derfor spørsmål, lytting og tydelige rammer for å aktivere medarbeidernes vurderinger og ideer.

Involverende kommunikasjon betyr ikke at alle beslutninger skal tas i fellesskap. Det betyr at du er tydelig på hva som er besluttet, hva som kan påvirkes, og hvem som har ansvar. Når handlingsrommet er reelt, kan involvering gi bedre beslutninger, større eierskap og høyere gjennomføringskraft.

Be om meninger, ideer og motforestillinger – særlig fra dem som vanligvis sier minst. Lytt etter hva som ligger bak innspillet, og forklar hvordan det blir fulgt opp. Dersom forslaget ikke tas videre, bør du gi en respektfull og forståelig begrunnelse.

Denne kommunikasjonsformen krever trening. Start med å senke tempoet, stille ett spørsmål om gangen og tåle stillhet. Avslutt samtalen med å oppsummere hva dere har forstått, besluttet og avtalt.

Lytt for å forstå – før du svarer

- Gi den andre tid til å fullføre tanken før du svarer.
- Legg bort varsler og andre distraksjoner når samtalen er viktig.
- Oppsummer med egne ord: «Har jeg forstått deg riktig når …?»
- Lytt også etter tonefall, pauser og det som er vanskelig å si direkte.
- Still oppfølgingsspørsmål før du gir råd eller foreslår en løsning.
- Avslutt med tydelige avtaler om ansvar, støtte og neste steg.

Vær nysgjerrig, åpen og til stede

- Undersøk hva som gir energi, mening og mestring i arbeidshverdagen.
- Vis nærvær gjennom øyekontakt, ro og uforstyrret oppmerksomhet.
- Bruk åpne spørsmål og korte bekreftelser som inviterer til utdyping.
- Møt uenighet som informasjon – ikke som illojalitet.

Ord former opplevelsen av ansvar og muligheter

Ordene du velger, påvirker hvordan mennesker tolker situasjoner og sitt eget handlingsrom. Presist, respektfullt og fremtidsrettet språk kan redusere forsvar og gjøre det lettere å finne løsninger. Vær konkret om observasjoner, konsekvenser, forventninger og ønsket neste steg.

Bruk åpne spørsmål når du vil forstå perspektiver, skape refleksjon eller utforske alternativer.

- **Bruk**: *Hvem, hva, hvor, hvordan og på hvilken måte.*
- **Unngå**: *Hvorfor*, fordi det henviser til forttid og er årsaksorientert. Det kan utløse forsvarsreaksjoner

Lukkede spørsmål er nyttige når du trenger en avklaring, mens åpne spørsmål gir rom for refleksjon og ny informasjon. En dyktig leder veksler bevisst mellom dem og unngår spørsmål som skjuler kritikk eller leder medarbeideren mot et bestemt svar.

Det du sier, blir alltid tolket i lys av situasjonen, relasjonen og tidligere erfaringer. Sjekk derfor forståelsen: Be den andre beskrive hva hen har oppfattet, og vær villig til å formulere deg på nytt. Misforståelser er ikke bare mottakerens ansvar.

- **Bruk** «jeg» i stedet for man.

Bruk «jeg» når du uttrykker egne vurderinger, behov og beslutninger. Det skaper tydeligere ansvar enn upersonlige formuleringer som «man», «de» eller «alle». Skill samtidig mellom fakta, tolkning og følelse.

Eksempel: Bytt «Man må bare være mer positiv» med «Jeg opplever at bekymringene tar mye plass i møtet. Jeg ønsker at vi både beskriver risikoen og foreslår mulige løsninger.» Da blir budskapet konkret, ansvarlig og handlingsrettet.

Fra intensjon til handling

Velg én ledervane du vil trene på de neste fire ukene. Det kan være å stille ett ekstra oppfølgingsspørsmål, oppsummere avtaler skriftlig eller be om tilbakemelding etter krevende samtaler.

1. **Før samtalen:** Avklar formål, ønsket resultat og hva du trenger å forstå.

2. **Under samtalen:** Lytt, utforsk og vær tydelig på rammer og ansvar.
3. **Etter samtalen:** Følg opp avtaler og vurder hvilken virkning kommunikasjonen hadde.

En leder som får andre til å vokse

Ledelse fra hjertet er ikke et uttrykk for svakhet. Det er evnen til å kombinere menneskelig varme med profesjonell tydelighet. Når du ser medarbeiderne, utfordrer dem med respekt og skaper rom for mestring, bygger du mer enn gode resultater – du bygger mennesker som våger å ta ansvar, bidra og utvikle seg.

Bud 9: Håndter travle dager og stress

En travel hverdag kan være både meningsfull og krevende. Når oppgaver og inntrykk hoper seg opp, trenger du bevisste pauser og gode vaner for å bevare ro, oversikt og energi.

> Fortsetter tankene når du skal sove? Mister du fokus, glemmer avtaler eller blir mer selvkritisk? Slike signaler kan tyde på høy belastning over tid.

Stress er en naturlig reaksjon som hjelper oss i korte, krevende situasjoner. Utfordringen oppstår når aktiveringen varer lenge og restitusjonen blir for liten.

Ved stress aktiveres kroppens alarmsystem. Kortvarig kan det skjerpe oppmerksomheten og mobilisere energi.
Langvarig belastning uten nok hvile kan påvirke søvn, konsentrasjon, hukommelse og følelsesregulering. Målet er derfor ikke å fjerne alt stress, men å balansere aktivitet og restitusjon.

Hos sterk stressa og deprimerte personer, kan hjernen krympe ved at antall nerveceller reduseres, som igjen medfører at aktiviteten i hjernen reduseres.

Ifølge Svend Davanger, hjerneforsker ved UiO, kan kronisk stressa eller deprimerte personer miste noe av evnen til å planlegge og å utføre daglige gjøremål.

Hjernen er formbar gjennom hele livet. Fysisk aktivitet, søvn, mental trening og støttende tankemønstre kan bidra til bedre stressmestring. **Små tiltak som gjentas, virker ofte bedre enn skippertak.**

Fysisk aktivitet

Bevegelse gir avkobling fra tankekjør og kan støtte humør, læring og søvn. Du trenger ikke trene hardt; velg aktivitet du kan gjennomføre regelmessig.

> «Det er ingen overdrivelse å si at det viktigste du kan gjøre for hjernen din, er å være i aktivitet. Ikke bare vil du føle deg bedre, det vil også ha en positiv effekt på stressmestring, læring, hukommelse, kreativitet, konsentrasjon og intelligens. I tillegg vil et aktivt liv beskytte deg mot depresjon og angst og gi betydelig redusert risiko for hjernesykdommer som demens, Parkinson og hjerneslag». - *Ole Petter Hjelle, hjerneforsker og fastlege.*

Forskning tyder på at regelmessig fysisk aktivitet kan påvirke flere deler av hjernen positivt, blant annet hippocampus, som er viktig for læring og hukommelse.

I «Sterk hjerne med aktiv kropp» omtaler Ole Petter Hjelle en studie fra 2011 som undersøkte effekten av kondisjonstrening på hippocampus.

> I studien ble 120 deltakere tilfeldig fordelt mellom kondisjonstrening og yoga- og tøyeøvelser. Størrelsen på hippocampus ble målt før og etter ett år.
>
> I gruppen med yoga og tøying ble hippocampus i gjennomsnitt 1,4 prosent mindre. I kondisjonsgruppen økte volumet med om lag 2 prosent. Aktiviteten var rask gange i 40 minutter tre ganger i uken.
>
> Forskerne knyttet effekten blant annet til BDNF, et protein som støtter nerveceller og forbindelsene mellom dem.
> bedre.

Din oppgave: Planlegg tre økter med rask gange eller annen moderat aktivitet denne uken. Sikt mot opptil 40 minutter per økt, men start kortere dersom det gjør vanen lettere å etablere. Velg tidspunkt, legg det i kalenderen og registrer hvordan energien og stressnivået oppleves før og etter.

Gjør aktivitet til en bærekraftig vane

- **Start realistisk:** Velg en varighet og intensitet som passer formen og hverdagen din.
- **Reduser terskelen:** Legg frem klær og bestem rute på forhånd.
- **Knytt vanen til noe fast:** Gå etter lunsj, etter arbeidstid eller før middag.
- **Følg utviklingen:** Legg merke til søvn, humør, konsentrasjon og opplevd stress.
- **Vær fleksibel:** En kort økt er fortsatt verdifull når dagen blir annerledes enn planlagt.

Har du sykdom, smerter eller andre helseutfordringer, bør aktivitet tilpasses i samråd med kvalifisert helsepersonell.

Mental trening

Mental trening handler om å øve på oppmerksomhet, ro og en mer støttende indre dialog. Målet er ikke å stoppe alle tanker, men å møte dem med større bevissthet og velge responsen din mer aktivt.

I dette avsnittet består mental trening av to hovedkomponenter:

- Avspenning
- Indre dialog/visualisering

Regelmessig mental trening kan gjøre det lettere å roe ned, oppdage automatiske reaksjoner og vende oppmerksomheten tilbake til det som er viktig.

Kokeplata står konstant på 1

> «Ikke å komme seg i en tilstand av sinnsro tærer på nervesystemet; det er som om kokeplata konstant står på 1. Denne slitasjen er ofte umerkelig og kan vedvare i årevis før en større livsbelastning velter lasset.» - *Audun Myskja, lege, forsker og forfatter*

Pusten er et enkelt anker når tempoet øker. Prøv å puste rolig inn gjennom nesen og la utpusten være litt lengre enn innpusten. Slipp spenning i skuldre og kjeve. Gjenta noen runder uten å presse pusten. Dette kan brukes som en kort overgang mellom oppgaver, før et møte eller når du skal legge deg.

Oppgave: En pause på to minutter

1. Stans opp og plasser begge føttene i gulvet.
2. Legg merke til pusten uten å forsøke å kontrollere den først.
3. Ta fem rolige pust og la utpusten få god tid.
4. Sett ord på det du kjenner: «Nå merker jeg stress.»
5. Velg ett lite, konkret neste steg.

En slik mikropause løser ikke nødvendigvis problemet, men kan gi deg nok avstand til å møte situasjonen med større ro og klarhet.

> «Idrettsutøvere bruker gjerne «powernaps», kalde bad og mye søvn for å veie opp for treningsinnsatsen, samt meditasjon for å dempe prestasjonspresset» - *Torkil Færø, lege og forfatter*

Negative tanker gir stress

En tanke er ikke nødvendigvis et faktum. Under stress blir oppmerksomheten ofte mer problemorientert. Legg merke til mønsteret, undersøk tanken og formuler et mer realistisk og hjelpsomt perspektiv.

> En person hadde tendens til å bomme på mål. Før straffespark sa han: **«Nå må jeg ikke skyte utenfor!». Skuddet gikk utenfor.** Ved å bruke ordet ***ikke*** på denne måten, oppfattet hjernen beskjeden slik: **Nå skyter jeg utenfor!**
>
> **Formuler det du ønsker å gjøre.** Konkret, positivt språk kan gjøre det lettere å rette oppmerksomheten mot handlingen. I stedet for «Jeg må ikke bomme» kan du for eksempel si: «Jeg retter blikket mot målet og gjennomfører rolig.»

Det samme gjelder bekymring. Hvis du tenker «Nå blir jeg syk igjen», kan du stoppe opp og spørre: Hva vet jeg sikkert akkurat nå? Hva trenger jeg? En mer balansert formulering kan være: «Jeg kjenner uro, og jeg kan ta vare på meg selv steg for steg.» Positive formuleringer erstatter ikke medisinsk vurdering eller behandling, men kan støtte en mer konstruktiv mestring.

Rett oppmerksomheten mot det du kan påvirke: ***neste gode valg, her og nå.***

Fra automatisk tanke til støttende respons

Trinn	**Spørsmål**
1. Oppdag	Hva sier jeg til meg selv akkurat nå?
2. Undersøk	Er dette et faktum, en tolkning eller en bekymring?
3. Balanser	Hva ville jeg sagt til en god venn i samme situasjon?
4. Handle	Hva er ett lite steg jeg kan ta nå?

En støttende tanke skal ikke være kunstig positiv. Den skal være troverdig, vennlig og rettet mot det du faktisk kan gjøre.

Visualisering kan hjelpe deg med å rette oppmerksomheten mot ønsket handling. Se for deg én konkret situasjon der du møter utfordringen rolig og gjennomfører det du har planlagt.

Teknikken brukes blant annet i idrett, men den har størst verdi når den kombineres med konkret øvelse og tilbakemelding.

Som annen trening krever mental trening regelmessighet. Start med korte økter du faktisk kan gjennomføre, og øk gradvis dersom det er nyttig.

> Som mental trener Cristina Ottestad sa: «Ved å få hjelp av mental trening kan ledere endre gamle tankemønstre til noe mer konstruktivt og dermed få en kickstart på veien til å bli en bedre utgave av seg selv».

Oppgave: Mental trening i praksis



1. Sett deg behagelig med støtte for føttene. Lukk øynene hvis det kjennes trygt, og ta sju rolige pust. Tell rolig fra 7 til 1.
2. Velg én tilbakevendende tanke som skaper uro eller begrenser deg.
3. Undersøk tanken med nysgjerrighet. Formuler deretter et mer balansert alternativ som både anerkjenner situasjonen og støtter ønsket handling.
    - Skriv den nye formuleringen i én kort setning.
    - Gjenta setningen rolig tre ganger.
    - Se for deg én konkret situasjon der du handler i tråd med den nye formuleringen.
4. Bruk 10–30 minutter, avhengig av erfaring, tid og hva som føles hensiktsmessig.
5. Gjenta øvelsen jevnlig. Registrer små endringer i tanker, følelser og handlinger uten å kreve raske resultater.

Forskning på mental og fysisk trening

Forskere ved et universitet i Texas studerte en gruppe på 36 voksne mellom 56 til 65 år, hvor deltakerne ble inndelt i 2 grupper. Formålet var å se om treningsformene beskyttet hjernen mot alderdom.

- Den ene gruppen deltok i et treningsprogram som inkluderte rask gange og sykling med fem minutters oppvarming og avkjøling
- Den andre gruppen fulgte et mentalt treningsprogram. De gjorde øvelser under avspenning for å bedre oppmerksomhet, prioriteringsevne, perspektivtaking og problemløsing.
- Begge gruppene trente til sammen 3 timer pr. uke i 3 mnd.

Resultatet var at begge treningsformene økte blodgjennomstrømningene i hjernen, men blodgjennomstrømningen var betydelig høyere hos deltakere som hadde deltatt i mental trening. Den økte med 8% sammenlignet med gruppen som hadde deltatt i fysisk trening.

- Vi mister 1-2% av blodgjennomstrømningen i hjernen hvert 10.år, og nedgangen starter ofte når vi er i 20-årene.
- At vi ser en økning på 8%, innebærer på sett og vis at hjernen har blitt flere tiår yngre.

Hjernen har nytte av både bevegelse og målrettet mental trening. Se metodene som komplementære verktøy, ikke som konkurrenter.

Gevinsten er størst når tiltakene er realistiske og tilpasset den enkelte. Søvn, sosial støtte, pauser og profesjonell hjelp ved behov er også viktige deler av stressmestring.

Din handlingsplan for de neste sju dagene

1. Velg tre tidspunkter for fysisk aktivitet og legg dem i kalenderen.
2. Ta én bevisst pustepause hver arbeidsdag.
3. Fang opp én automatisk tanke og skriv en mer balansert formulering.
4. Beskytt ett tidspunkt for hvile, søvn eller en aktivitet som gir påfyll.
5. Evaluer etter en uke: Hva ga energi? Hva reduserte stress? Hva vil du videreføre?

Husk: Målet er ikke en perfekt uke. Målet er å bygge et system som hjelper deg tilbake til balanse, også når livet er travelt. Hver gang du stopper opp, beveger kroppen eller velger en mer støttende tanke, trener du evnen til å møte hverdagen med større ro og kraft.

Når bør du søke hjelp?

Dersom stress, søvnproblemer, nedstemthet, angst eller konsentrasjonsvansker varer over tid eller påvirker funksjon og livskvalitet, bør du kontakte fastlege eller annet kvalifisert helsepersonell.

Bud 10: Led etter en tydelig visjon og målbare mål

God ledelse begynner med tydelig retning. Du skal ikke bare håndtere dagens oppgaver, men også vise hvor virksomheten skal, hvorfor retningen er viktig, og hvordan medarbeiderne kan bidra. En inspirerende visjon og konkrete mål gjør prioriteringene klarere og fremdriften synlig.

Ambisjonene og målene dine bør omfatte fire områder som virker sammen:

- Utvikling av eget lederskap
- Utvikling av kultur og miljø på arbeidsplassen
- Utvikling av dine medarbeidere
- Utvikling av tjenestene

Utvikling fra kompetent til svært virkningsfull leder skjer gjennom tydelige valg, konsekvent praksis og vilje til å lære.

Før du formulerer mål, bør du beskrive en visjon for eget lederskap og arbeidsplassen. Visjonen må gi mening, peke fremover og kunne brukes i prioriteringer og beslutninger.



Din visjon

En visjon er et meningsfullt bilde av det du ønsker å skape. Den fungerer som en ledestjerne når kravene er mange.

Et tydelig formål beskriver hva dere vil bidra med, hvem dere skal skape verdi for, og hvilke prinsipper som skal prege arbeidet.

Visjonen skal utfordre dere til å tenke større, men samtidig kunne oversettes til handlinger som medarbeiderne forstår og tror på.

Se for deg arbeidsplassen når dere lykkes på deres beste: Hvordan samarbeider dere? Hva kjennetegner kulturen? Hvilken verdi skaper dere?

Eksempler på profesjonelle visjoner:

- Jeg leder et arbeidsmiljø der mennesker opplever tillit, mestring og tydelige forventninger
- Vi leverer tjenester med høy kvalitet og utvikler oss gjennom læring, samarbeid og åpen dialog.

Formuler nå din egen visjon i én til tre setninger. Beskriv deretter hvilke verdier, prioriteringer og handlinger som må prege hverdagen for at visjonen skal bli viktig.

Dine mål

Visjonen viser retningen; målene beskriver resultatene på veien. Gode mål er få nok til å gi fokus, tydelige nok til å forstås likt og fleksible nok til å justeres når rammebetingelsene endrer seg.

> *Mål nås gjennom tydelige prioriteringer, systematisk oppfølging og målrettet trening. Mental visualisering kan være et supplement, men må alltid følges av konkrete handlinger, tilbakemeldinger og læring.*

Jeg kan ta meg selv som et eksempel. Da jeg skulle kjøre opp til stor buss, hadde jeg hatt kun få opplæringstimer. I forkant av oppkjøringen, brukte jeg mental trening ved å «se» i mitt indre hvordan oppkjøringen ble gjennomført og at jeg fikk førerkortet.
Da oppkjøringsdagen kom, fikk jeg faktisk samme kjørerute som jeg «så» for meg da jeg gjennomførte den mentale treningen. Jeg kjørte akkurat slik jeg hadde forestilt meg under mental trening og førerkortet fikk jeg!

Husk: *Et godt mål skal være motiverende, konkret, målbart, realistisk og tidsavgrenset. Det skal også være tydelig hvorfor målet betyr noe, og hvem som har ansvar for neste steg.*

Mål styrker gjennomføringsevnen når de er relevante og overkommelige. Del store ambisjoner i milepæler, avklar ønsket resultat og bestem hvordan fremdriften skal følges.

> For å si det som kong Harald V: «Det var ikke vanskelig å slutte å røyke, man må bare bestemme seg for å gjøre det.»

Mange ledere synes det er krevende å formulere mål og finne de riktige handlingene. Start med å undersøke avstanden mellom dagens situasjon og visjonen.

Hvilke hindringer må fjernes? Hvilke ferdigheter, vaner eller samarbeidsformer må utvikles? Svarene peker mot målene som bør prioriteres først.

Gjør hver prioritert hindring om til et konkret mål.
Prioriter målene og arbeid systematisk med ett hovedmål om gangen.

Et jobbrelatert mål kan for eksempel være: «Innen 1. desember skal vi redusere gjennomsnittlig svartid på henvendelser fra fem til tre arbeidsdager, uten at kvaliteten i leveransen svekkes.» Målet angir ønsket resultat, frist og kvalitetskrav, og gjør oppfølging mulig.

Oppgave: Fra visjon til mål og handling

Utarbeid tre til fem jobbrelaterte mål som støtter visjonen. Prioriter dem etter betydning og gjennomførbarhet. For hvert mål beskriver du ønsket resultat, målemetode, tidsfrist, ansvarlig person, nødvendige ressurser og første konkrete handling.

Velg deretter ett mål som du vil arbeide systematisk med. Bruk følgende øvelse til å skape fokus, eierskap og en tydelig handlingsplan:

1. Velg ett prioritert mål og skriv det i en kort, presis setning.
2. Beskriv hvorfor målet er viktig, hvem som berøres, og hvilken verdi resultatet skal skape.
3. Se for deg at målet er nådd. Legg merke til hva som er annerledes, hvilke handlinger som førte frem, og hvordan fremgangen kan dokumenteres.
4. Bryt målet ned i milepæler. Avtal første steg, ansvar, frist og tidspunkt for evaluering.

Gjenta øvelsen jevnlig og kombiner visualiseringen med konkret arbeid. Følg opp fremdriften, be om tilbakemeldinger og juster tiltakene når du lærer mer. Slik blir målet et aktivt styringsverktøy i stedet for en formulering som blir liggende.

Arbeid konsentrert med ett hovedmål om gangen, uten å miste helheten av syne. Når en milepæl er nådd, anerkjenner du innsatsen, dokumenterer læringen og velger neste prioritet. Denne rytmen skaper mestring, ansvarlighet og varig utvikling.

Avslutning: Ledelse som skaper retning og utvikling

Du har nå arbeidet med lederens ti bud og fått perspektiver, spørsmål og verktøy som kan brukes i praksis. Verdien oppstår når innsikten blir synlig i måten du prioriterer, kommuniserer og følger opp mennesker på.

Ledelse er en kontinuerlig utviklingsreise. Hver utfordring gir anledning til å lære, og hver samtale gir mulighet til å bygge tillit.

Sterkt lederskap kombinerer mot i krevende situasjoner, nysgjerrighet på tilbakemeldinger og tydelige forventninger med omtanke.

Bruk de ti budene som et praktisk kompass. Velg ett område du vil styrke, bestem en konkret handling og avtal hvordan du skal følge opp. Små, konsekvente forbedringer skaper varig utvikling.

Lykke til på veien – og husk at godt lederskap begynner med det neste bevisste valget du tar.

Kilder og videre lesning

Kildene nedenfor er samlet fra henvisninger, sitater og forskningsomtale i e-boken. Nettkilder er kontrollert 25. oktober 2026.

Ledelse, relasjoner og tillit

- Martinsen, Ø. L. (red.). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal. Se også Handelshøyskolen BIs presentasjon av Øyvind L. Martinsens forskning på ledelse, motivasjon og organisasjonspsykologi.
- Stranden, A. L. (2017). «Omsorgsfull leder mer lønnsomt enn kontrollfrik». *forskning.no*. Intervju med Øyvind L. Martinsen om relasjonsorientert, endringsorientert og styringsorientert ledelse.
- Fugelli, P. (2001). «Tillit». *Tidsskrift for Den norske legeforening*. Definisjonen av tillit som følelsen av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på.
- Fugelli, P. (2011). «Grunnstoffet tillit». *Sykepleien*.

Selvinnsikt og Everything DiSC®

- Wiley. *Everything DiSC® Research Report for Adaptive Testing Assessment*. Forskningsrapport om modell, reliabilitet og validitet.
- Wiley. «Everything DiSC® Theory & Research». Opplyser at den engelske Everything DiSC Workplace-vurderingen er DNV-sertifisert i Nord-Amerika og Storbritannia etter EFPAs testvurderingsmodell.

Konflikt, følelser og krevende samtaler

- Bradley, C., Greer, L. L. og Sanchez-Burks, J. (2024). «When Your Employee Feels Angry, Sad, or Dejected». *Harvard Business Review*. Se også HBR IdeaCast-episoden «The Right Way to Manage Emotions on Your Team».
- Smith, D. D. (2024). «5 Strategies to Help You Manage Resentment for a Colleague». *Harvard Business Review*, publisert 4. november 2024.

Stress, hjernehelse og fysisk aktivitet

- Hjelle, O. P. (2018). *Sterk hjerne med aktiv kropp*. Oslo: Kagge Forlag. ISBN 978-82-489-2283-4.
- Erickson, K. I., Voss, M. W., Prakash, R. S. mfl. (2011). «Exercise training increases size of hippocampus and improves memory». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(7), 3017–3022. DOI: 10.1073/pnas.1015950108.
- Torsøe, M. (2012). «Slik krymper depresjoner hjernen». *NRK Viten*. Artikkelen gjengir kommentarer fra hjerneforsker Svend Davanger om alvorlig depresjon, kronisk stress og forandringer i fremre del av pannelappen.
- Myskja, A. *Kunsten å finne ro*. Se også tilhørende kursmateriale om stressregulering, pust og uttrykket «kokeplata på 1».
- Færø, T. (2025). *Hvilekuren: Hvil smartere, stress mindre og prester bedre*. Oslo: Cappelen Damm. ISBN 978-82-02-80278-3.