

Ledelse

**Om ledere,
lederverktøy
og leder-
utfordringer**

Istanbul har en historie preget store omveltninger. Ett av de store skiftene kom Mehmed den andre erobret Istanbul i et slag i 1453. Kristendommen og det bysantiske riket falt. Et nytt stort og sterkt rike - det ottomanske rike - vokste fram.




 Klassisk lederutvikling

Lærer om ledelse, vekst og fall i Istanbul

I Istanbul møtes øst og vest, gamle moskeer og moderne kjøpesentre, korte kjoler og heldekkende burkaer. Bakenfor motsetningene ligger uroen. Hvor går veien videre? En gruppe norske ledere har vært i Istanbul for å lære om ledelse og identitet, vekst og fall.


Av Anita Myklemyr
am@ukeavisen.no

De seks minaretene som omkranser Den Blå Moské i gamlebyen i Istanbul strekker seg mot himmelen. På plassen foran en av verdens mest berømte religiøse bygninger, er det tjukt av folk. Turister fra alle verdenshjørner fotografere og ser. Noen kvinner er tildekket i lange, sorte burkaer. De fleste kvinnene er det ikke.

En gruppe norske ledere og selvstendig næringsdrivende står på plassen mellom moskeen og Hagia Sophia. Foran dem står vekselvis Kjetil Eikeset og Steinar Bjartveit fra Beowulf & Earendel as. Kjetil Eikeset forteller om sultanen Selim den første, som gjennom noen kraftige erobringstokt tidlig på 1500-tallet utvidet det ottomanske riket kraftig østover. Sultanen, som også ble kalt Selim den grusomme, var den første sultanen som tok tittelen kalif. Dermed var han ikke bare leder for staten, han var også leder for religionen.

- Skal lære av storheter

Selim den første er en av mange historiske toppledere som nordmennene får høre om på lederutviklingskurset i Istanbul. De er her for å lære mer om riker og organisasjoners vekst og fall, men også for å lære mer om seg selv og sin egen organisasjon.

De to kursholderne, Kjetil Eikeset og Steinar Bjartveit, underviser til daglig på Handelshøyskolen BI, og har både på høyskolen og gjennom konsulentvirksomhet, lagt seg på en linje der de kombinerer klassiske perspektiver fra historie, psykologi og filosofi med moderne organisasjonsteori. Bjartveit har bakgrunn som psykolog. Eikeset er utdannet filosof, historiker og økonom. 

Klassisk lederutvikling

– Hvorfor har dere valgt å jobbe med lederutvikling i dette perspektivet?

– Fordi man skal lære av storheter, ikke middel-mådigheter. Det har skjedd en del ting i historien som har betydning utover sin egen tid og sitt eget rom. Det er noen universelle sammenhenger som gjentar seg igjen og igjen. Går vi tilbake i historien finner vi sentrale aspekter ved lederskap. Det vi legger opp til, er refleksjon rundt egen ledergjerning, i lys av de klassiske perspektiver, sier Steinar Bjartveit.

Der det skjedde

– Dere kjører forelesningene om Istanbul i Istanbul, på stedene der historiene dere bruker har utspilt seg. Kunne ikke lederne lært like mye på billigere kurs hjemme i Norge?

– Svaret er et klart nei. Målet med samlingen er ikke å gi fasitsvar, men å gi lederne noen nye perspektiver og måter å tenke på. Vi har prøvd å kjøre denne typen kurs i Norge, men har funnet ut at vi mister for mye ved ikke å besøke de historiske stedene. Du opplever på en annen måte når du er der. Du bruker sanser og syn og blir inkludert på en helt annen måte. Det er ikke det samme å bare lese eller høre noe.

Når de kjører lederkurs i Istanbul, er det fordi de mener at dette er den viktigste byen i Europa. Det er en by mellom øst og vest. Riker har kommet og gått, men byen har aldri mistet sin betydning.

På med sjal

På vei inn i Den Blå Moské, hvor en enorm kuppel og fargerike mosaikkfliser rammer inn det religiøse rommet, må skoene tas av. Skuldre og knær skal være dekket til. Kvinnene får utdelt store, lyseblå sjal for å dekke til håret. Flere av de kvinnelige lederne reagerer på påbudet. Når de kommer ut av moskeen snakker de om den ubehagelige følelsen. En sier at hun plutselig kjente at hun bare måtte ut derfra:

– Jeg følte meg helt dårlig.

Senere, mot slutten av seminaret, står Kjetil Eikeset på gressplenen utenfor det gigantiske Dolmabache-palasset og ser utover forsamlingen av norske ledere. Han snakker om dagens Tyrkia.

– Det flere av dere kjente på der inne i moskeen, er ingenting mot det mange av de kvinnene som bor her kjenner på. De kjenner på en frykt for at det med tiden kanskje kan bli forbudt å ikke dekke seg til.

Taksimplassen

Lederutviklingsseminaret dreier seg om vekst, fall og refleksjon rundt identitet. Hva har vært identiteten til de store rikene som har hatt Istanbul som sentrum? Hva er identiteten til organisasjonene de norske lederne jobber for? Hva er egentlig kjernen i det de driver med? Hva er hjertet i organisasjonen?

Lederne har fulgt forelesninger og de har diskutert i grupper. Nå beskriver Eikeset brytningene i dagens Istanbul. Det er en kamp om identiteter.

– Opprøret på Taksimplassen i våres var ikke tilfeldig og det handlet ikke bare om planene om å bygge kjøpesenter i Gesi-parken midt i sentrum. Når universitetene åpner igjen etter ferien, er det sannsynlig at uroen vil blusse opp igjen.

Tyrkia har en nær historie med et skarpt skille mellom stat og religion. I 1924, under lederen Atatürk, ble det innført forbud mot religiøse symboler, herunder hodesjal, i offentlige rom. I 1997 ble forbudene strammet ytterligere inn. Etter at det

3 kjennetegn på tilbakegang

- Tap av fokus. Virksomheten spres på så mange områder at det blir vanskelig å håndtere
- Systemsjuke. Man forelsker seg i systemene og byråkratiet. Virksomheten blir tungrodd og man har vanskelig for å løfte blikket
- Ideologidøden. Organisasjonen blir så opptatt av ideologi at de nærmest blir «religiøse». De roter seg bort i diskusjoner om ideologiske detaljer og spissfindigheter

islamske Rettsferdighetspartiet kom til makten i 2002, har de imidlertid opphevet flere av forbudene. De mener at det ikke er rettsferdig at kvinner som ønsker det ikke skal få bære religiøse hodeplagg.

Identitetskampen

Nå, i 2013, foregår det en brytning mellom en sekulær identitet og en mer religiøs identitet. Det er noen motkrefter mot den raske økonomiske ekspansjonen, og Tyrkia får også kritikk for å ikke overholde grunnleggende menneskerettigheter. En av dem som har protestert, er LO-leder Gerd Kristiansen. Hun sendte i juni et brev til statsminister Erdogan der hun protesterte på forhold hun mener er åpenbare brudd på menneskerettigheter og faglige rettigheter.

– Rettsferdighetspartiet og statsminister Recep Tayyip Erdogan mener det må være mulig både med økonomisk vekst og utøvelse av den islamske tro. Motkreftene er skeptiske til flere sider av Erdogans styring, og frykter blant annet en snikinnføring av et islamsk styringssett, sier Kjetil Eikeset.

Identitetskampen i Tyrkia kan settes inn i et rammeverk som også er aktuelt for organisasjoner og ledere, mener Eikeset. Dette handler om det man i psykologien kaller indre konsistens, ytre påvirkning og kvalitative distinksjoner. Han trekker hovedlinjene slik:

Indre konsistens

– Det ottomanske riket hadde en råsterk indre konsistens, i betydning at de visste hvem de var. De hadde en sterk identitet som erobrere og muslimer, og det gjorde at de var godt rustet til å tåle forandring og ytre påvirkning.

Ottomanerne gikk praktisk til verk for å få folk til å konvertere til islam. De som konverterte, betalte mindre skatt og fikk disponere land. De tolererte imidlertid at folk praktiserte andre religioner.

Den indre konsistensen, består av det Eikeset omtaler som identitetens byggeklosser: de kvalitative distinksjonene.

– Den kanadiske filosofen Charles Taylor sier at alle kulturer, personer, stater og fellesskap har noen kvalitative distinksjoner. Det vil si at vi har noen oppfatninger av hva som er bra og ikke bra her hos oss. Dette er en god øvelse for organisasjoner: Hvilke kvalitative distinksjoner har vi? Hva regnes som positivt her hos oss? Det vi ser i Istanbul nå, er uenighet om de kvalitative distinksjonene. De står overfor et valg: Hvem er vi, hva står vi for og hva ønsker vi å oppnå?

Naturlig tilbakegang

De norske lederne har i løpet av seminaret gått på Konstantins gamle bymurer. De har vært i Topkapi-palasset, og sett hvordan sultanene organiserte virksomheten sin i ulike gårdsrom. De har vært inne i de mosaikkdekte rommene der haremet holdt hus.

Identitetene som har preget Istanbul opp gjennom historien har vært ulike og sterke. Byen var sentrum i Konstantins bysantiske rike. Deretter fulgte det ottomanske rike. I 1922 falt sultanatet, og inn kom Kemal Atatürk, en leder som skilte stat og religion, dyrket den tyrkiske identiteten og hadde sine øyne rettet mot Europa. Alle disse tre historiene handler om at etter vekst følger fall. Dette er et perspektiv man finner igjen i flere teorier i psykologi og organisasjonsteori.

– Retorikken rundt næringsliv og børs baserer seg kun på vekst. Vi mener det er nyttig at ledere erkjenner at organisasjoner har en tendens til å bevege seg i sykluser. Det er befriende å ikke bare snakke om vekst, sier Eikeset.

– Fall er naturlig, og fra psykologien vet vi at ved å akseptere at vi kan falle, er vi bedre rustet til å håndtere et fall. Du står også sterkere med tanke på å vokse på nytt. Hvis du nekter å akseptere at du kan falle, kan tilbakegangen være kommet for langt før du skjønner at du og organisasjonen allerede er inne i fallet.



Kjetil Eikeset foreleser for en gruppe norske ledere på plassen mellom Hagia Sofia og Den Blå Moské, i hjertet av gamlebyen i Istanbul. De er på lederutviklingskurs og hører om hvordan store riker har vokst og falt oppgjennom historien til denne strategisk viktige byen. Siden skal de i små grupper diskutere vekstmuligheter og fare for tilbakegang i sine egne virksomheter i vår egen tid.

«Det ottomanske riket hadde en råsterk indre konsistens, i betydning at de visste hvem de var»

Religion, allianser og handel

Før de store rikene falt, hadde de imidlertid en voldsom vekst, og Bjartveit og Eikeset viser til at de ulike rikene hadde ulike vekststrategier. Konstantin, keiseren i Romerriket, gjør Konstantinopel til hovedstad i riket i år 330 etter Kristus. Dette skjer etter at de er blitt enige om noen viktige trosspørsmål på kirkemøtet i Nikea noen år tidligere.

– Det Konstantin gjør som er en bragd, er at han tar et strategisk valg og flytter sentrum i Romerriket østover. Roma har mistet sin betydning, og han bygger et nytt sentrum i øst, der øst møter vest. Dette er det nåværende Istanbul, sier Steinar Bjartveit.

– Konstantin er toppsjefen som må binde riket sammen. Det er i ettertid blitt stilt spørsmål ved hvor kristen han var, men han ser kristendommens vekst og han trenger en ideologi som fenger hele riket. Konstantin skaper ved hjelp av kristendommen noe nytt. Han skaper en felles religion for hele riket. Han skaper et ideologisk grunnlag – en identitet.

Kjernevirksomhet

Konstantins rike er imidlertid stort og får strukturelle problemer. Etter hans død fortsetter problemene, og i år 395 deles Romerriket i to. Konstantinopel – eller Bysants som det ofte blir kalt – blir hovedstad den østlige delen.

Det bysantiske riket varer i hele tusen år, og Bjartveit forklarer at de tar valg som kan sammenlignes med teoriene til Chris Zook og James Allen i bøkene *Profit from the Core* og *Repeatability*. To ledelsesbøker fra vår egen tid.

Bysantierne konsentrerer seg om det som er deres unike kjernevirksomhet. Vekst skjer gjen-

FOTO: ANITA MYKLEMYR



3 perspektiver på vekst

Forenkler, repeterer, tilpasse

● **Grunntanke:** Vekst skjer gjennom å forenkler og repeterer kjernevirksomhet, ikke gjennom å ekspandere til helt nye områder. Vekst krever imidlertid at man tilpasser kjernen til omgivelsene. Eksempel: Tegneserieselskapet Marvel fortsetter å fortelle historier om superhelter, men går også over til film.

● **Fare for fall:** For introvert. Klarer ikke å tilpasse seg det som skjer i omgivelsene.

Erobring

● **Grunntanke:** Vekst skjer gjennom ekspansjon. Ideen er at den som stopper å vokse, vil

falle. Dette er en grunntanke som preger børsen og det private næringslivet. Eksempel: Virksomheter som kjøper seg opp innenfor stadig nye områder.

● **Fare for fall:** Virksomheten blir for stor og vanskelig å håndtere.

Identitet

● **Grunntanke:** Vekst skjer gjennom identitetsbygging. Virksomheten har en identitet, man hvor organisasjonen har sitt hjerte. Hvem velger vi å være? Svaret avgjør hvor veksten skal komme.

● **Fare for fall:** Hvis identiteten ikke er sterk nok, fragmenteres den av konkurrerende krefter.

til og med norske vikinger finner veien til byen de kaller Miklagard (den store byen). I 1453 erobrer imidlertid sultan Mehmed II byen med tropper og kanoner. Bysants faller, og det nye navnet på byen blir Istanbul.

– *Hvorfor faller det bysantiske riket?*

– De stivner i gamle former, blir byråkratiske, krangler om indre forhold og ulike kristne trossetninger. De klarer ikke å tilpasse seg endringer som skjer i omverdenen. Selv om du finner og holder på en strategisk kjerne, må du hele tiden tilpasse den til endringer rundt deg. Men de ser ikke at de er blitt en kristen øy i et islamsk hav.

Nei til kanoner

Bysantierne led nederlag i år 1204, da de ble plyndret på det grusomste av europeere de trodde var allierte. Bysantierne har imidlertid ikke sett at steppefolket fra øst, som blir jaget av mongolene og Djengis Kahn, er en trussel. Og de er heller ikke spesielt interessert i teknologiske nyvinninger.

– En ung ingeniør, Urban, går til keiseren i Konstantinopel og sier at han kan lage en kanon som kan knuse ikke bare Konstantinopels murer, men Babylons murer. Keiseren sier at de ikke trenger kanoner. Urban går da i stedet til Medmed II, lederen for de ottomanske troppene på utsiden av murene. Han sier ja til kanonene.

Ottomanske erobrere

I et historisk slag i 1453 overtar ottomanerne makten, og det nye riket får en ny identitet. Dette er steppefolket til hest som står for verdier som utholdenhet, selvdisciplin, høyt tempo og mobilitet. De er erobrere, men også kremmere som behersker byttehandel. Etter erobring er det fred som er idealet.

nom at de forenkler kjernen, repeterer og tilpasser seg endringer i omverdenen. Med noen få unntak holder det bysantiske riket seg til kjernen gjennom sin levetid.

Allianser, skatt og handel

– I stedet for å forsøke å være en militær stormakt, slik Romerriket var, bygger de et rike basert på allianser, skatt, handel, et sterkt religiøst fundament og diplomati. I stedet for å gå i krig mot barbaren Atilla, bestikker de ham, forteller Bjartveit.

Bysantinene bygger et multikulturelt samfunn og har kontakt med Europa, Asia og Midtøsten, og



Klassisk lederutvikling

FOTO: ANITAMYKLEMYR

Riket vokser seg stort under ulike sultaner, og på sitt største strekker det seg fra landområder i Nord-Afrika, Egypt, Yemen og Persia til Jerusalem, Damaskus, Budapest og Beograd. De råder også over områder innover mot det kaspiske hav.

Råsterk identitet

– Hva var hovedårsaken til det ottomanske rikets vekst?

– De har en sterk identitet som *ghazi*, det vil si krigere, og erobring er deres strategi. Etter erobringene er de sterke på det man i psykologien omtaler som assimilasjon. De tilpasser seg ytre forhold og er flinke til å håndtere mangfold. De har en identitet og selvforståelse som nomader, og selv om de overtaler mange til å konvertere, tillater de andre religioner enn islam. Mehmed var ingen antikrist, sier Kjetil Eikeset, som viser til at det nok en gang oppstod et rike med en sterk indre konsistens.

– De er trygge på sin indre identitet, og dermed flinke til å tilpasse seg det ytre.

Ledere og organisasjoner i næringslivet og offentlig sektor i Norge befinner seg i en helt annen virkelighet enn det historiske Tyrkia, finnes det noen lærdommer her, mener lederutvikleren.

– Er du trygg på din egen identitet, tolerer du lettere forskjeller. Islamske Mehmed raserte ikke den kristne kirken Hagia Sofia da han kom til makten. Han fikk den bygget om til en moské, uten å utradere de gamle.

Introvert og byråkratisk

Mehmed den andre bygger struktur, dyrker kunst, kunnskap og handel. Han erobrer land og riket vokser. I hundreårene som følger etter Mehmed den andre, kommer det både sterke og svake sultaner. Selim den første er den sterke, grusomme erobreren som sikrer seg kalifatet og dermed også styringen over religionen. Han tar Persia, Aleppo, Damaskus, Beirut og Gaza. Sønnen til Selim den første, Sulemayn den første, skaper en ny verden innenfor politikk, arkitektur og kunst, og utvider riket ytterligere.

– Det er etter Sulemayn tilbakegangen begynner. Da kommer Selim den andre, drankeren som er mest opptatt av haremet sitt og lar moren og konen styre, sier Eikeset.

– Hva er hovedårsakene til det ottomanske rikets fall?

– De blir for introverte, byråkratiske og diplomatiske. Responsraten er for lav. De er mer opptatt av interne maktkamper inne i sultanens palass enn av det som skjer utenfor murene. Etter å ha tapt slaget i Wien prøver ottomanerne seg på diplomati, men de lykkes ikke og styres av Frankrike. De henger heller ikke med på teknologiutvikling og industrialisering. De er ikke lenger krigere. Nysgjerrigheten er borte, og alt nytt er feil. Det samme gjelder for moderne organisasjoner. Det er livsfarlig å komme til et punkt hvor du er mest opptatt av byråkrati og indre forhold, og ikke av retningen framover.

Fatale «subprime-lån»

Ottomanerne blir svært opptatt av Frankrike og Vesten og oppfører Domabace-palasset, en kopi av franskmennenes Versailles. Det enorme bygget står ferdig i 1856. Det er bygget med lånte penger, og representerer alt annet enn det som tidligere var den ottomanske identitet.

– Dette er rett og slett en «benchmark» av Versailles, og ikke nærheten av den ottomanske leirmentaliteten som kjennetegner Topkapi-palasset og «krigere til hest». Ottomanerne er blitt vestlige og har mistet sin identitet. På toppen av dette var palasset bygget med penger fra datidens «subprime-lån». Tyrkerne er rasende, sier Eikeset.

Dette er begynnelsen på slutten, og i første verdenskrig står Tyrkia på tapersiden sammen med Tyskland. I 1919, etter krigen, må det ottomanske riket gi fra seg store landområder. Internt er det nå en motstand mot det som er ottomansk.

I 1922 blir sultan Mehmed den sjette styrtet. Inn kommer Tyrkias første president, Atatürk. Han kaster ut kalifatet og etablerer en sekulær stat med et skarpt skille mellom stat og religion. Han innfører det latinske alfabetet, obligatorisk skolegang og



rettigheter for kvinner. Den arabiske påvirkningen ble tonet ned.

– Atatürk bygger en ny identitet basert på det tyrkiske blod, land og språk, med mye handel og samarbeid. Målet er økonomisk utvikling.

Strategier kan feile

De store rikenes fall illustrerer at det kan være farlig å begrave sin læringsvilje og bli for byråkratisk. Bli man for introvert og opptatt av systemer, mister man vekstkraften. Historiene Bjartveit og Eikeset har plukket fram brukes også til å vise at ulike vekststrategier kan feile. Både i historien og i det moderne næringslivet.

Erobrer en bedrift for mye nytt, kan det hele fort bli for stort og uoversiktlig. Dyrker man kjernevirksomheten, men glemmer å tilpasse seg, kan man sakke akterut. Hvis man ikke klarer å bevare identiteten sin, kommer det motkrefter som gjør at identiteten smuldrer opp. Og uansett strategi: Jo, mer en organisasjon vokser, jo større blir faren for at byråkratiet vokser seg så stort at det blir en hindring.

Motstand mot forandring

Hensikten med ledeseminaret i Istanbul er at lederne skal lære noe av historien og reflektere rundt sin egen organisasjon. Hva er vår vekststrategi? Hva kan føre til fall, og hvilke grep kan vi ta for å unngå det?

Selv om vekststrategiene og endringsplanene er klare, kan man imidlertid støte på motstand internt. Steinar Bjartveit minner lederne om at dette er helt normalt. Han viser til systemteorien fra psykologien som sier at systemer en tendens til å ville gjenskape seg selv.

– Det er ikke slik at folk er dumme eller slemme når de yter motstand. Motstand mot forandring er det naturlige, sier Bjartveit.

4 perspektiver på motstand

Motstand mot forandring kan ha ulike årsaker. Bjartveit trekker opp fire ulike perspektiver.

Endring kan føre til frykt for å bli revet ut av en gruppe og et verdifellskap. Endring kan true eksisterende maktforhold. Endring kan endre gode praksiser for interne «byttehandler» når noe skal gjennomføres. Endring kan også true den virkeligheten folk har for hva som er rett og sant i organisasjonen.

– De ulike perspektivene gir ulike svar, og det ene er ikke mer riktig enn det andre. Vi vet imidlertid at når vi mennesker frykter kaos, verner vi om vårt kosmos, og jeg mener det er nyttig for

Kursholderne Kjetil Eikeset (t.v) og Steinar Bjartveit i ett gårdsrom i det historiske Topkapi-palasset, som var sultanens palass i Istanbul. De to bruker historie, psykologi og filosofi i moderne lederutvikling. – Man bør lære av storheter, ikke av middelmadigheter, sier Steinar Bjartveit.

«Ottomanerne faller fordi de blir for introverte, byråkratiske og diplomatiske»

4 forklaringer på motstand mot forandring

- **Integrasjonsperspektiv.** Mennesket er et sosialt vesen som søker verdifellskap, harmoni og stabilitet, og vil helst holde fast på det som er trygt. Nye roller og funksjoner kan oppleves som utrygt kaos og skape sterke motstand
- **Konfliktperspektiv.** Folk er imot endringer fordi det truer eksisterende maktforhold, herunder ressursfordeling og innflytelse. De frykter at de vil miste makt.
- **Bytteperspektiv.** Mellommenneskelig samhandling kan sees som et bytteforhold hvor hver enkelt forsøker å maksimere sin profitt. Endringer kan forrykke bytteforholdet og gjøre hverdagen vanskeligere for folk. De må etablere nye bytteforhold
- **Konstruktivistisk perspektiv.** Vi skaper oss et virkelighetsbilde som vi mener er sant, og ved endringer kan den «sannheten» vi har konstruert oss bli hånet. Den nye meningen er uklar, vi frykter kaos og vi tenker at det er bedre å holde på det vi har

ledere å reflektere over ulike forklaringer når de skal forsøke å forstå hva slags motstand det er de står overfor.

Vekst og fall

– Dere bruker teorier fra ulike fagfelt som forteller at etter vekst kommer fall. Er ikke det et litt depressivt syn på verden?

– Det er nyttig å se at det går opp og ned her i verden, men vi tror jo at endring og videre vekst er mulig.

Steinar Bjartveit og Kjetil Eikeset mener at for å få til videre vekst, hjelper det å møte verden med undring, nysgjerrighet, kreativitet og respekt for at verden kan se annerledes ut enn du selv trodde. Hvis vi klarer å se og respektere at andre har andre perspektiver, er ikke forandring så farlig. Farlig blir det først hvis du føler at ditt perspektiv er så truet at konfliktnivået øker og du begynner å benekte andres perspektiv. Kjetil Eikeset viser til verdien av et høyt refleksjonsnivå:

– Ledergrupper og ledere med et høyt refleksjonsnivå, eller mentaliseringsevne, evner i større grad å ta stilling til egne premisser ved virksomheten og justere seg underveis. ○

- Nyttig å reflektere rundt egen rolle

Det er nyttig å komme seg vekk for å reflektere rundt det du driver med som leder i hverdagen, mener kursdeltagerne Gerd Ljunggren og Lars Wang.

Lars Wang er ledelseskonsulent og leder i konsultantselskapet Insam. Gerd Ljunggren er personalsjef i Asko Øst. Begge har deltatt på lederutviklingskurset i Istanbul, men hva får de egentlig ut av et slikt kurs? Blir de bedre ledere av dette?

- Om jeg blir en bedre leder, er ikke jeg den rette til å svare på, men jeg tenker at dette dreier seg mye om å reflektere over det man selv driver med. I et kurs som dette får du være noen dager i den prosessen, og for meg var særlig gruppeprosessene nyttige. Der får du diskutere med andre ledere, sier Lars Wang, som viser til nytten av å få presentert ulike perspektiver på ledelse.

- Gjennom å vise oss det ubehagelige - at det ikke er en løsning og ett perspektiv på ledelse, har kursholderne tvunget oss til å gjøre egne, konkrete vurderinger.

Nyttig gruppearbeid

Personalsjef Gerd Ljunggren sier at hun alltid er interessert i å lære.

- Når man kan mer, blir man forhåpentligvis også en bedre leder. Å reflektere rundt sin egen lederutøvelse er alltid en god ting, og jeg er genuint begeistret over denne måten å tilnærme seg

ledelse på. De bruker historie og kultur. Hos meg skaper det begeistring, og da lærer jeg også mer.

Hun viser, som Lars Wang, også til nytten av gruppearbeidet.

- Hvis du leser en ledelsesbok, sitter du alene og tar til deg det du liker. Resten lar du være. Her er det mange kloke hoder som bidrar i diskusjonene, og du tar til deg lærdom på en annen måte enn om du jobber alene.

Destinasjon Istanbul

- Er det nødvendig å reise helt til Istanbul for å lære om ledelse?

- Jeg tror ikke det er nødvendig, men når samlingen legges til Istanbul, er det en god ramme og kontekst for å reflektere rundt kulturer som har lyktes og ikke lyktes. Dette kan igjen trekkes inn i hverdagen i bedriftene hjemme, sier Gerd Ljunggren.

Lars Wang mener det kan være flere svar på spørsmålet.

- Det kan være nyttig å forflytte seg og skape rom for refleksjon. Impulsene blir sterkere når du er på stedene hvor historiene har utspilt seg. For meg var det viktig å være der. Det skapte en sterkere opplevelse. Noe av poenget med ledelse er å



FOTO: ANITA MYKLEMYR

Lederne Lars Wang og Gerd Ljunggren deltok på Istanbul-kurset. De mener det er nyttig å bli utfordret med ulike perspektiver på vekst og tilbakegang.

forstå den konteksten man er i. Jeg har forsøkt å trekke linjene fra disse opplevelsene til min egen hverdag, og har tenkt på hvordan jeg skal bruke dette i videre ledelse og strategiarbeid.

Konsulentene mener imidlertid at det også kan ligge en risiko i en reise som denne.

- Opplevelsene er så sterke at du kan miste fokus. Jeg følte ikke at jeg gjorde det, men jeg tenker at det fullt mulig å dra på et slikt kurs og blendes av det ytre og alle opplevelsene. Man kan rett og slett bli kraftig distraheret. ○

Temadag: 25. november 2013

Prestasjonsledelse - Hvordan utvikle en sunn prestasjonskultur?

Påmelding: bi.no/pl

Prestasjonsledelse skaper utfordringer for både ledere og medarbeidere, og fallgruvene er mange. Hensikten er å utvikle en prestasjonskultur, men realiteten kan bli en målstyringskultur hvor alt som ikke måles blir nedprioritert. Lær hvilke tiltak som virker og hvilke du bør styre unna!

Sted: Handelshøyskolen BI, Oslo



Svein Andersen
Handelshøyskolen BI



Bård Kuvaas
Handelshøyskolen BI



Hans Olav Hellem
Making Waves

TYNGDEN DU TRENGER

