

# Innhold

Før vi begynner 10

Premissene for boken: Dette må du skjønne 11

Du må forstå psykologien i ledelse 13

Tanker, følelser og atferd 15

Skille egne følelser fra effekten vi vil oppnå 16

Hvor kommer ubehaget fra? 17

Effekten av systematisk atferd 19

Den grunnleggende kommunikasjonsmodellen 22

Ønske om kontroll 23

## «Det er nå det begynner å bli pinlig»

KRISTIN LIAN, *administrerende direktør i Hafslund Kraft* 24

Du må skape verdi som leder 31

Verdiskapende ledelse 32

Nøytral og verditappende ledelse 37

Det handler ikke om deg 39

Autentisk, genuin og naturlig 40

Akseptere premissene for læring 46

Alt vi sier, må være sant 47

Kunsten å si genuint «nei» 47

Tolv metoder for bedre ledelse 51

**Forstår du verdien av skryt?** 52

Gi skryt for å få mer av det som fungerer 54

Datapunktene som er grunnlaget for skryt 56

Når skrytet treffer den indre motivasjonen 59

Det er læringen som er poenget 60

Metoden for skryt 61

**Får du strategisk informasjon raskt? 62**

Teoretiske betraktninger om fri forklaring 73

**Vet du hvordan du bygger gode relasjoner? 76**

Empati i ledelse 77

Virkestoffene i empati 79

Empati versus forståelse 80

Dette ødelegger relasjonsprosjektet ditt 82

Menneskers empatiske evner 86

**Forstår du sammenhengen mellom trygghet og prestasjon? 90**

Risikoen ved å dele 91

Trygg relasjon gir større rom for uenighet i sak 92

Definisjon av psykologisk trygghet 93

Sak og relasjon kan integreres 94

Bygge psykologisk trygghet – steg for steg 95

## «Helt utrolig at jeg overlevde som leder»

JACOB SCHRAM, *styreproff og 20 år som CEO* 96

Teori om trygghet 106

**Mestrer du stillhet? 108**

Taushet er gull 109

Stillhet for å oppnå en respons 113

Teori om stillhet 114

## «Det har forfulgt meg hele livet»

GYRID SKALLEBERG INGERØ, *styreproff* 116

**Får du nok ut av talentene? 122**

Talent og overslag 124

## «Er jeg god nok? Klarer jeg dette?»

ODD ARILD GREFSTAD, *konsernsjef i Storebrand* 126

Talent–overslag–modellen: Et eksempel 133

Samtaler om talent–overslag 135

Spørsmål om talenter 136

Spørsmål om overslag 138

Spørsmål om utfordringer 138

Spørsmål om allergier 139

**Behersker du sosial påvirkning?** 142

Sentrale prinsipper for sosial påvirkning 144

## «Det var en jævlig jobb»

MORTEN FON, *konsernsjef i Jotun* 146

**Vet du hva som driver folkene dine?** 168

Medarbeidersamtaler som medarbeiderne liker 170

Bruk en medarbeiders indre motivasjon 173

Husk at hvert ord teller 177

**Kan du kunsten å korrigere?** 186

Sjefen bestemmer-teori 187

Korreksjon av fraksjonsdannelser 189

## «Jeg sviktet mine egne idealer»

DANIEL KJØRBERG SIRAJ, *konsernsjef i Obos* 190

Konteksten for korreksjonen 203

Tydelighet som leder 204

Vet du hvordan du formidler dårlige nyheter? 206

Omvendt pedagogikk:

Dårlige nyheter på en dårlig måte 207

Riktig metode fremmer hensiktsmessige effekter 209

Når ditt eget ønske om kontroll spiller deg et puss 216

Teoretiske og etiske betraktninger 217

## «Det var ganske naivt. Uff, jeg gremmes»

TRINE EILERTSEN, *administrerende direktør og  
sjefredaktør i Aftenposten* 218

Vet du hva du gjør når sjefen din er en tyrann? 228

Hvordan er kommunikasjonen

fra en sjef med tyrannisk atferd? 229

Når du velger å si ifra 234

Eksemplet med den manipulative sjefen 236

Eksemplet med narsissisten 238

Eskalering 238

Er du god med folk i krise? 240

Krise på godsterminalen 241

Bygg relasjon i krisen 242

Krisekommunikasjon med pårørende 244

Krisekommunikasjon med involverte 247

Krisekommunikasjon med egne ansatte 248

Fra ubevisst inkompetent til bevisst kompetent 252

Bruke hjernen på riktig måte 253

Behovet for å trene 254

Kildeliste 258

Noter 262