



FORSVARET

Forsvarets personeltjenester

# Forsvarets Lederutviklingsprogram (LUPRO)

Bjarte M Solberg

Major/Cand.Polit

Forsvarets personeltjenester



**FORSVARET**

Forsvarets personelltjenester

# Innhold

- Om programmet
- Kort om pedagogisk grunnlag
- Kort om "læreren"



## MIN LEDER FILOSOFI

”I morgon vil eg byrja et nytt og betre liv,.. *trur eg..*

- *La oss spole tilbake,.. helt tilbake..*
- *La oss se framover,.. der vi skal være..*



**FORSVARET**

Forsvarets personelltjenester

**LUPRO-programmet - har til intensjon å først og fremst styrke den enkelte leders *personlige* grunnlag for utøvelse av godt lederskap.**



## ***Helhetlig personutvikling er stikkordet.***

**Det betyr å gi den enkelte deltaker mulighet til å identifisere, vedlikeholde, forsterke, videreutvikle og eventuelt utvide sitt personlige handlingsrepertoar - en utvidelse som fører til enda mer hensiktsmessige, effektive og utviklende prosesser i møtet mellom lederen og medarbeiderne.**



**For å oppnå dette arbeides det i programmet ikke bare med den ytre observerbare atferd (bevisstgjøring av egen atferd og dens effekt på andre), men også med bevisstgjøring av de faktorene som ligger til grunn for den ytre observerbare *handling*: Den enkelte leders mønstre av måter å *tenke* og *føle* på. LUPRO har således til hensikt å legge til rette for at den enkelte deltaker får mulighet til å utvide sin bevissthet om hvordan de tre funksjonsnivåene *tenkning*, *følelse* og *handling* samspiller i egen organisme i de ulike ledelseskontekster.**



**FORSVARET**

Forsvarets personelltjenester

Først og fremst skal programmet virke karakter- og integritetsfremmende, på den måten at deltakerne blir mer klare på hvem de er, hva de står for/-ikke står for, hva de tror på/-ikke tror på, hvor de trenger å komplettere sitt eget lederskap med kollegers kvaliteter og hvor de trenger å arbeide bevisst med å utvikle seg som ledere og mennesker.

For å kunne gjennomføre LUPRO på en profesjonell, kreativ og for alle en utviklende måte, må vi bruke oss selv til fulle, i den hensikt å forløse deltagerens potensial.

## En rød tråd..

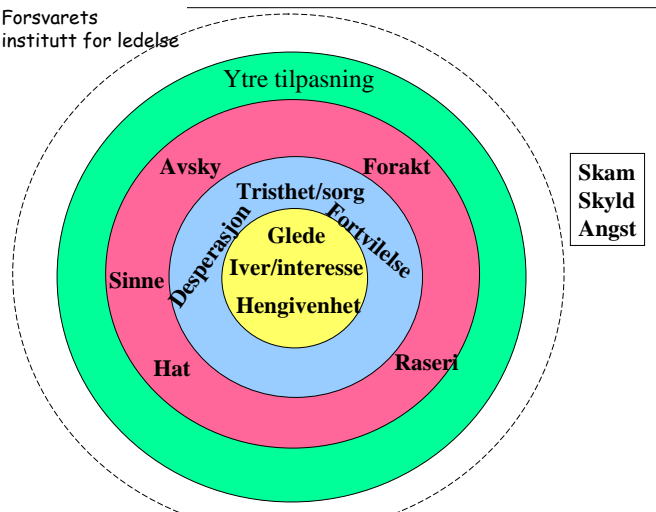
(Fra SJPSYF)



Fremtidsrettede personelltjenester – helhetlige løsninger



Forsvarets institutt for ledelse



Skam  
Skyld  
Angst

Jørgen B for Lupro

16

# Livslinje



Forsvarets institutt for ledelse

## Affektbevissthet

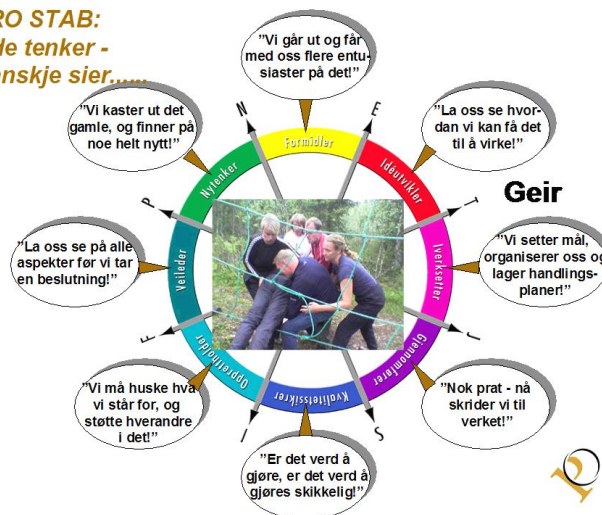
(etter Monsen, 2000)

| AFFEKT<br>(emosjon/følelse)  | OPPMERKSOMHET |             | EKSPRESSIVITET |                    |
|------------------------------|---------------|-------------|----------------|--------------------|
|                              | Merke affekt  | Tåle affekt | Vise affekt    | Verbalisere affekt |
| Sinne/raseri/hat             |               |             |                |                    |
| Skam/pinlig berørt           |               |             |                |                    |
| Skyld/dårlig samvittighet    |               |             |                |                    |
| Sorg/tristhet/fortvilelse    |               |             |                |                    |
| Sjalousi/misunnelse          |               |             |                |                    |
| Angst/frykt/redsel/panikk    |               |             |                |                    |
| Iver/nysgjerrighet/interesse |               |             |                |                    |
| Forakt/avsky                 |               |             |                |                    |
| Glede/fryd/fornøyelse        |               |             |                |                    |
| Hengivenhet/ømhhet/varme     |               |             |                |                    |

Jørgen B for Lupro

14

**LUPRO STAB:**  
Hva de tenker - og kanskje sier.....



Geir







**FORSVARET**

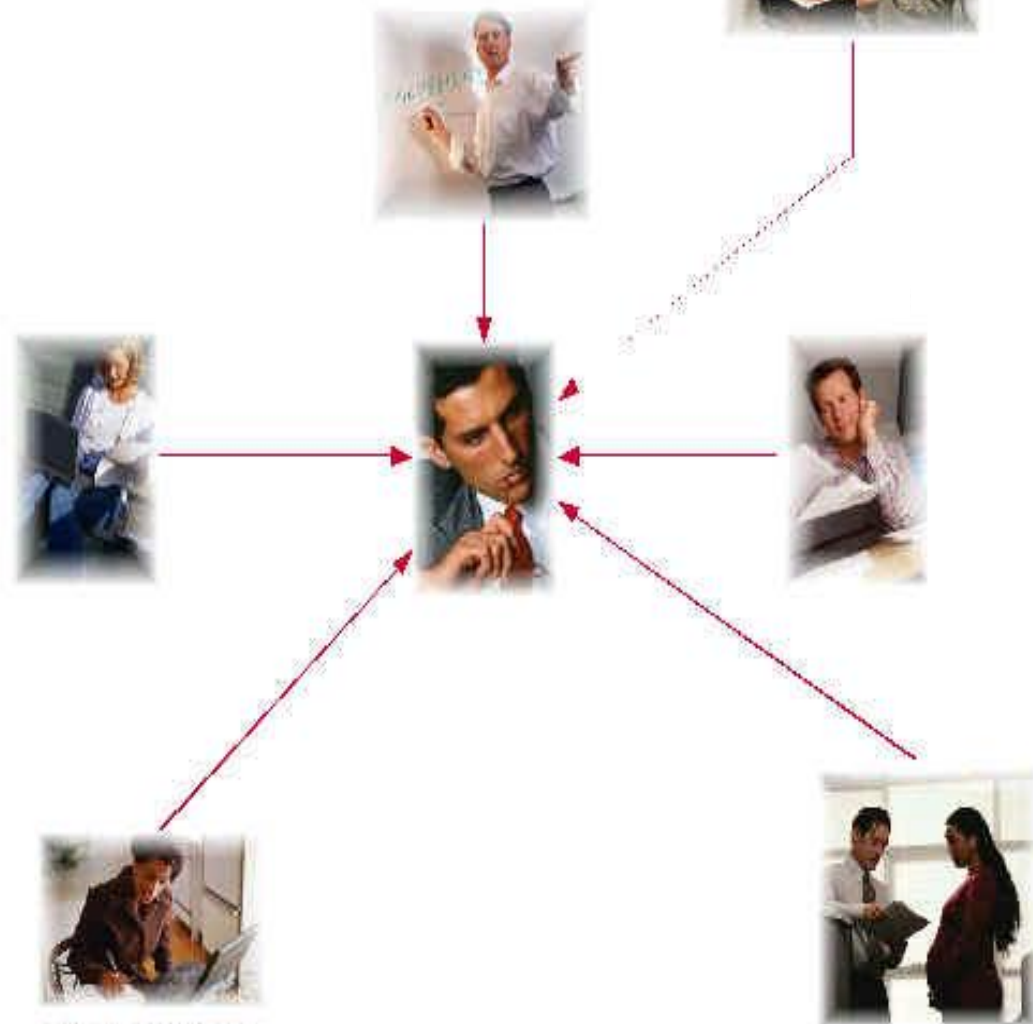
Forsvarets personelltjenester

Gode og systematiske tilbakemeldinger fra medarbeidere er kanskje det beste virkemiddelet for å kunne utvikle seg i riktig retning som leder. Slike tilbakemeldinger er dessverre ofte mangelvare for svært mange ledere. I løpet av de senere år har "360 - graders leder vurdering" vokst frem som et av de mest kraftfulle verktøy for å fremskaffe systematisk og målrettet tilbakemelding til ledere.

Som en del av LUPROs fokus på lederutvikling gjennomfører vi en 360 graders lederevaluering. Resultatet fra denne tilbakemeldingen er personlig og du vil motta resultatene som en del av modul 4. Den teoretiske plattformen til lederevalueringen er Transformational leadership eller Utviklende lederskap som er den norske betegnelsen.

Utviklende lederskapsevaluering gir et godt utgangspunkt for å reflektere over og oppnå økt bevissthet om sitt lederskap.

# 360 grader Lederevaluering



Individuelle utvikling

## Utviklende Lederskap

- Rollemodell
  - Verdigrunnlag, forbilde og ansvar
- Personlig omtanke
  - Gi støtte og konfrontere
- Inspirasjon og motivasjon
  - Oppmuntre delaktighet og kreativitet



## Konvensjonelt Lederskap

- Krav og belønning
  - Etterstrebe overensstemmelse

- Kontroll
  - Iverksette nødvendige tiltak

- Krav og belønning
  - Straff og belønning

- Kontroll
  - Overkontrollere

• La-det-skure

## Ikke-Lederskap



Organisatorisk resultat

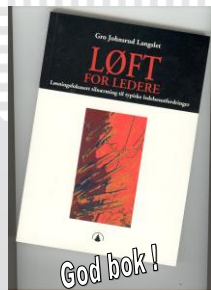
Kilde: Gerry Larson, 1999



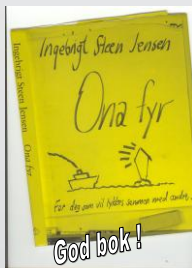
### Aristoteles sier;

“Selv når en lov er nedskrevet, bør den aldri forbli uforanderlig”  
- og jeg tror at tidligere suksesser kan virke svært hemmende for nytenkning, nyskapning og videreutvikling.

## Lederutvikling er ferskvare, pedagogisk kreativitet og en posjon kjærlighet – hver gang !



- Det vi tror på, påvirker det vi leter etter og snakker om.
- Det finnes både problem og ikke-problem.
- Du trenger ikke forstå problemet for å løse det  
- Finn heller nøkkelen til løsningen.
- Atferd som gis oppmerksomhet, gjentar seg
  - Språk skaper virkelighet.
  - Språk skaper virkeligheter.
- Små endringer skaper større endringer.
- Endringer er uunngåelige og stabilisert en situasjon.
- De saken gjelder, vet best.



- For deg som vil lykkes sammen med andre.
- Visjon eller: Hvorfor vi går på arbeid?
- Verdigrunnet – vårt valg av personlighet.
- Mål – det gror hår på.



- Når ledere er på sitt beste.
- Utfordre prosessen.
- Skape en felles visjon.
- Gjøre andre i stand til å handle.
- Gå foran med et godt eksempel.
- Oppmuntre hjertet.
- Begynn reisen.



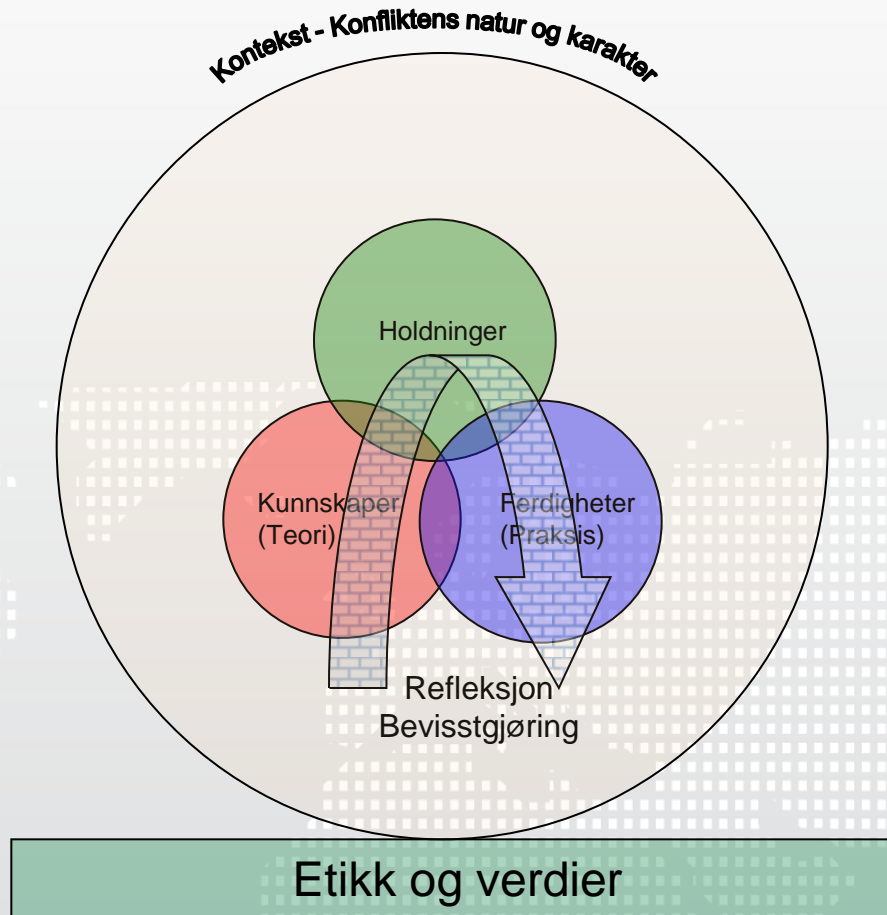
- Sett klare standarder
- Forvent det beste
- Vær oppmerksom
- Gjør anerkjennelsen personlig
- Fortell "historien" om medarbeideren som belønnes.
- Feir sammen.
- Gå foran med et godt eksempel.



FORSVARET

Forsvarets personelltjenester

# Pedagogisk modell – Den Reflekterte yrkesutøver





# Pedagogisk grunnlag

- Forsvaret pedagogiske grunnsyn
- Konfluent pedagogikk
  - Å lære er å oppdage
- Erfaringslæring
- Veiledning/coaching
- Refleksjon
- Deling/praksisfellesskap



## ”Læreren”

- Høy kompetanse innen veiledning/coaching, både individuelt og på gruppenivå
- Formell utdanning
- Militær tjenesteerfaring
- Erfaring
- Personlig egnethet