

LEDERFOKUS



FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

I Norge er vi ikke vant til å snakke om medarbeiderskap. Vi snakker om medarbeidere og lederskap, skriver **Johan Velten**. Men på samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap, finnes det godt og dårlig medarbeiderskap.

Medarbeiderskap - en ledelsesfilosofi

Ordet medarbeiderskap lyder fremmed i norske ører. Vi er vant til å snakke om medarbeidere og lederskap. Betydningen av ordet er at det å være medarbeider også er et -skap som har noen spesifikke kjennetegn. Disse kjennetegnene er hvordan vi forholder oss til arbeidsgiveren, til selve jobben og til arbeidskollegene. På samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap, finnes det godt og dårlig medarbeiderskap.

Medarbeiderskap er et svært aktuelt tema i våre naboland Sverige og Danmark, men begrepet har foreløpig ikke fått særlig oppmerksomhet i Norge, til tross for at arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud er forløperen til det som ser ut til å vokse frem som en bærende idé om hvordan vi kan utvikle effektive og gode arbeidsplasser.

Lederløst medarbeiderskap

Det er to hovedretninger innen medarbeiderskap. Den ene retningen kan kalles lederløst medarbeiderskap, som er en direkte videreføring av Thorsruds selvstyrte grupper. Medarbeiderne skal lede seg selv. Problemet, som allerede Thorsrud erfarte, er at det ikke er så mange som er i stand til å lede seg selv, og uten en tydelig ledelse vokser det lett frem en svært uheldig form for uformell ledelse. Den andre hovedretningen er å se medarbeiderskapet som en forpliktende relasjon mellom leder og medarbeidere – og det er dette som peker seg ut som en fremtidsrettet ledelsesfilosofi.

En forpliktende relasjon

En forpliktende relasjon betyr både at det er en gjensidighet i det og at det må være i balanse. Som i et parforhold har begge parter både plikter og rettigheter, og dermed er det også et spørsmål om etikk. Arbeidsgiveren har rett til å kreve en god arbeidsinnsats, og medarbeideren har rett til å kreve gode arbeidsforhold. Dersom balansen kommer i ulage, enten på grunn av slapp arbeidsinnsats eller på grunn av dårlige arbeidsforhold eller dårlige betingelser, oppstår det ikke et godt medarbeiderskap. Den etiske dimensjonen gjør seg også gjeldende i forhold til arbeidskolleger. Å være en god arbeidskamerat betyr blant annet å gjøre en god jobb slik at de andre kan stole på det arbeidet man utfører. Det betyr også å ta ansvar for omgangstonen og stemningen på arbeidsplassen. Det kan også bety å rydde opp i eget rot, slik at kollegene ikke får unødvendige belastninger.

Medarbeiderskap

«Hva vil det si å være profesjonell i denne jobben» er også et viktig tema i medarbeiderskap. Profesjonalitet henger tett sammen med yrkesstolthet, som i sin tur henger sammen med arbeidsglede og selvrespekt. Dermed er det åpenbart at både den ansatte og virksomheten har nytte av å utvikle et godt medarbeiderskap.

Lederskap og medarbeiderskap forutsetter hverandre og utvikles best sammen – ikke hver for seg. Det er den forpliktende relasjonen som er kjernen, hvilket betyr at lederen og medarbeiderne må være til stede og delta i hverandres hverdag. Et vanlig problem er at lederen og medarbeiderne ikke er på bølgelengde. Lederen



Medarbeiderskap er et svært aktuelt tema i våre naboland Sverige og Danmark, men begrepet har ikke fått særlig oppmerksomhet i Norge.

er opptatt av budsjetter, økonomiske resultater og andre temaer som passer inn i et regneark eller en powerpoint-presentasjon, mens medarbeiderne er opptatt av tunge løft, krevende kunder og verktøy for å få jobben gjort på en effektiv måte.

Relasjoner forutsetter at vi snakker sammen om temaer som virkelig angår oss. Om bedriften tjener fem eller 50 millioner i året angår ikke de som arbeider «på gulvet», bortsett fra at det kan si noe om bedriftens overlevelsevne. Avkastningen til eierne på Oslo Børs eller Stockholmsbørsen er komplett uinteressant for dem. Det som virkelig angår dem er å få jobben gjort, løse hverdagens problemer og mestre situasjonen på en slik måte at de får tilbakemelding på at de er verdifulle personer i en viktig virksomhet. For å utvikle et godt medarbeiderskap må lederen altså legge bort regnearkene og presentasjonene og begynne å snakke med medarbeiderne, slik at han blir en viktig person i deres hverdag.

Målstyring

Målstyring er gjerne noe som drives ovenfra og som har til hensikt å få maksimalt utbytte av hver lønnskroner. Det betyr ofte at man skal få medarbeiderne til å løpe fortere, og lederoppgaven er i stor grad å få implantert ledelsens mål i medarbeidernes hode. Dette er en ovenfra-og-ned tankegang som fungerer dårlig. Presset fører gjerne til at medarbeiderne bruker mye energi på å forklare hvorfor målene er uoppnåelige, og når dette ikke nytter gir de opp. Dialogen kollapser og medarbeiderne går over til å si det de vet lederen vil høre, uten at det er noen realitet i det. Lederen på sin side kan «krysse av» for at han har gjennomført de pålagte aktivitetene og kan sende inn de rapportene som etterspørres fra toppledelsens side. Dette er «dokumentasjonen» på at lederjobben er utført, selv om de målene som er «avtalt» fullstendig mangler forankring hos dem som skal gjøre jobben.

Å skyve eller å bli skjøvet er et bilde på den mentalitetsendring som skal til for at det skal vokse frem et godt medarbeiderskap. Jo sterkere man blir skjøvet, desto mer energi må man bruke for holde balansen – og dermed har man selv ingen skyvekraft.

De fleste medarbeidere har et hjem de er stolte av, vedlikeholder og holder rent. De har ambisjoner på vegne av barna, de lever i et forpliktende parforhold hvor de både må gi og ta og hvor ordnet økonomi er en forutsetning for et godt samliv. Godt lederskap er å få en tilsvarende stolthet, tilsvarende ambisjoner og en tilsvarende etisk ansvarlighet til å prege arbeidsdagen. Vi må våge å slippe opp trykket slik at de sammen med lederen virkelig får snakket om engasjement og arbeidsglede, åpenhet og tillit, samarbeid og fellesskap på arbeidsplassen, ansvarlighet og handlingsevne. I disse åpne samtaler og den forpliktende samhandlingen vokser det frem både et godt lederskap og et godt medarbeiderskap.

Norden

Norden er verdens meste egalitære samfunn. Dette er en grunnleggende styrke som kan utnyttes enda bedre gjennom å dyrke og raffinere de horisontale relasjoner og gjensidigheten i arbeidslivet.

Såkalte «nye» konsepter er til tider et resultat av oppdragstørke hos et eller annet amerikansk konsultantselskap, som trenger å finne på noen nytt som skal frelse verden. Vår tenkning om godt medarbeiderskap har vokst frem gjennom 50 års modning, i et nært samarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Det er et helt annet hold i dette enn amerikanske patentløsninger som er basert på et annet verdigrunnlag enn det som preger Norden.

«Både den ansatte og virksomheten har nytte av å utvikle et godt medarbeiderskap.»