

LEDERFOKUS



FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Å skape et godt miljø, er noe vi gjør i felleskap. Det gode, stimulerende miljøet er et resultat av en samlet innsats fra leder og medarbeidere, skriver forfatter og bedriftsrådgiver. **Johan Velten.**

Medarbeiderskap og lederskap

Det er altfor mye fokus på lederens ansvar og for lite fokus på hvilket ansvar medarbeiderne har for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Neste alle virksomheter med respekt for seg selv har et offisielt dokument som heter «Krav til ledere», men det finnes ikke noe tilsvarende dokument som forteller hva medarbeiderne må ta ansvar for. Denne ensidige vektlegging av lederansvaret medfører ofte at medarbeiderne peker på lederen, i stedet for å ta ansvar selv for forhold på arbeidsplassen som de har avgjørende innvirkning på.

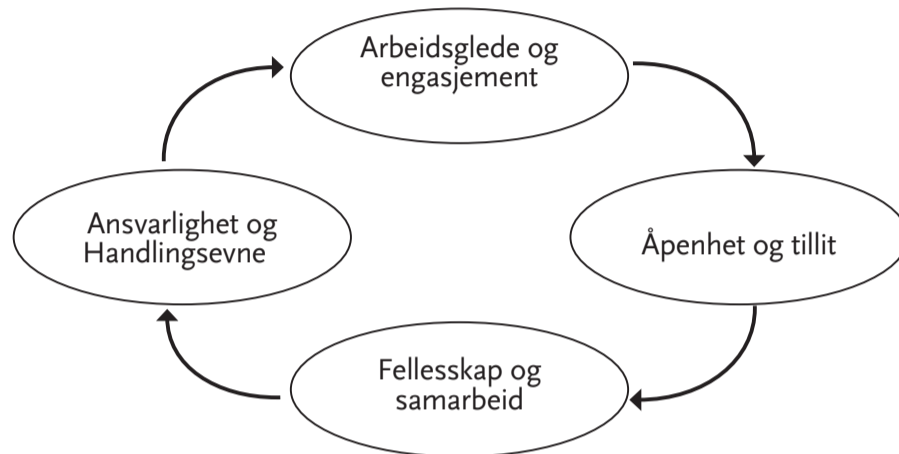
Et eksempel kan være ansvaret for å utvikle et godt arbeidsmiljø. Dersom arbeidsmiljøet ikke er slik det bør være, medfører «krav til ledere» i verste fall at lederen mister jobben sin, til tross for at han bare i begrenset grad kan bidra til å skape det gode miljøet. Dersom enkelte medarbeidere dyrker det negative, rotter seg sammen og konspirerer mot «ledelsen» – og øvrige medarbeidere stilltiende lar de få holde på, er lederen på det nærmeste sjanseløs. Uansett hva han gjør eller ikke gjør, tolkes det negativt. Og den eneste mulige konklusjonen er at lederen må byttes ut.

Å skape et godt miljø, er noe vi gjør i fellesskap. Det gode, stimulerende miljøet er et resultat av en samlet innsats fra leder og medarbeidere. God kommunikasjon er et beslektet tema. Å kommunisere er selvfølgelig noe vi gjør sammen. Lederen kan ikke alene skape god kommunikasjon. Han kan si det han mener på en OK måte, men dersom medarbeiderne ikke responderer med tilsvarende åpenhet, blir det monolog og uutgrunnet nikking rundt bordet, uten at det er uttrykk for reell enighet. Man jatter med, uten å ta ansvar, og etterlater lederen i et kommunikasjonsmessig vakuum som kan være vanskelig å tolke, enn si leve med. Medarbeidernes passivitet gjør lederen maktesløs på dette viktige området.

I ekstreme situasjoner gjøres lederen også eneansvarlig for medarbeidernes motivasjon og arbeidsglede. Selvfølgelig kan ledere ødelegge arbeidsgleden – altså er det en sammenheng – men det er mer usikkert om han kan skape arbeidsglede. Arbeidsglede henger sammen med selvspekt og god selvfølelse. Det å vite med seg selv at man gjør en god jobb, med solid profesjonell standard og er til nytte for det samfunnet man er en del av, er en vesentlig kilde til arbeidsglede. Alt dette henger sammen med hvordan medarbeideren forholder seg til jobben og arbeidsfellesskapet.

«Kom og gled meg» er en håpløs bestilling å gi sin leder. Arbeidsgleden er et resultat av fremragende innsats, ikke en forutsetning for innsatsen. Dersom man ikke opplever arbeidsglede, er det bare en måte å komme videre på; ta tak, gå inn i jobben med energi og engasjement. Da vil man etter hvert merke at selvspektet stiger, og med den, arbeidsgleden.

Et annet forhold som ytterligere tilsier at vi bør stille omtrent de samme krav til ledere og til medarbeidere, er at det ofte er helt ubetydelig forskjell i kompetanse hos den som leder og den som blir ledet. Hvem som er sjefen og hvem som er medarbeideren er ofte et resultat av historiske tilfeldigheter. Når kompetansen er tilnærmet lik, med hvilken god grunn skulle vi peke på en enkelt person i enheten (lederen) dersom ikke alt er som



det skal? Burde ikke det være et felles ansvar?

De fleste medarbeiderundersøkelser har dette som underliggende premisse. Medarbeiderne inviteres til å evaluere sin leder, fullstendig uten risiko for dem selv. De kan fritt dele ut «strykarakter» til sin overordnede og lene seg tilbake og vente på hva han/hun vil gjøre med det. Nærmest peke finger til lederen, og på toppen av det hele kommer kanskje den overordnede på besøk med budskapet og gjør lederen ansvarlig for å sette i verk tiltak som kan snu opp ned på den begredelige situasjon.

Forskeren Stefan Tengblad ved Handelshøgskolan i Göteborg har forsket på medarbeiderskap i en årrekke. Selve ordet lyder ganske sært i norske ører, men jeg finner ikke noe bedre. (Har tenkt på å ta kontakt med Språkrådet i saken anledning, men det har blitt med tanken.) Poenget hans er at alle er medarbeidere. Enkelte medarbeidere har dessuten et lederansvar, men fremfor alt er man medarbeider, uansett hvor i hierarkiet man hører hjemme. Det han definerer som medarbeiderskap er hvordan vi forholder oss til jobben, til arbeidsfellesskapet og til virksomheten. Godt medarbeiderskap er preget av ansvarlighet og handlingsevne. Man ser hva som bør gjøres for å skape en god arbeidsplass og gode resultater, man tar ansvar for det som ikke er som det skal være, og man har nødvendig initiativ til å gjøre noe med det.

Hans forskning viser at det er en del forhold som henger sammen og utgjør en årsak/vir-

kningskjede for medarbeiderskapet. Han kaller det medarbeiderskapshjulet og det består av ordparene:

Arbeidsglede & Engasjement, Åpenhet & Tillit, Fellesskap & Samarbeid, samt Ansvarlighet & Handlingsevne.

Dersom dette hjulet spinner riktig vei, er det gjensidig forsterkning mellom elementene. Dersom det spinner feil vei blir det en negativ utvikling på hele arbeidsplassen. Folk tar ikke ansvar, samholdet svikter, det blir et lukket miljø uten ærlig meningsutveksling, og både arbeidsgleden og engasjementet forsvinner.

Det er nettopp disse forholdene som alle må ta tak i og ta ansvar for om vi skal oppnå gode resultater. Lederen alene kan ikke holdes ansvarlig for alt dette. Han er sjanseløs dersom ikke medarbeiderne tar tak sammen med han. Dette betyr selvfølgelig ikke at lederen er uten ansvar for situasjonen. Han er tvert imot absolutt ansvarlig – men han er ikke alene om ansvaret.

Stefan Tengblads forskning om medarbeiderskap er nye takter i organisasjonsteorien, og jeg tror den får stor betydning fremover. Dette er en nødvendig endring for å frigjøre ansvarlighet og initiativ i arbeidslivet, og det bringer et etterlengtet korrektiv inn i forestillingene om hva lederen skal klare å få til på egen hånd, uten medarbeidernes medvirkning.

Johan Velten er Forfatter og bedriftsrådgiver
<http://www.TeamWork.no>
johan@teamwork.no

«Hvem som er sjefen og hvem som er medarbeideren er ofte et resultat av historiske tilfeldigheter.»

Kirkens Sosialtjeneste



Kirkens Sosialtjeneste er en selvstendig diakonal stiftelse med hovedkontor i Oslo. Stiftelsen engasjerer seg innen helse- og sosialfeltet og driver 22 virksomheter med over 300 ansatte i en desentralisert modell over hele landet.

Vi søker nå ny

GENERALSEKRETÆR

For full utlysningstekst se www.kirkenssosialtjeneste.no eller www.headvisor.com

Nærmere opplysninger om stillingen kan en få ved henvendelse til styreleder Einar Kongsbakk, tlf. 92415050 eller til vår rådgiver i rekrutteringsprosessen, Rune Aaserød, Headvisor, tlf. 91542476. Alle henvendelser vil bli behandlet fortrolig – via Headvisor, om ønskelig også i forhold til Kirkens Sosialtjeneste.

En korfattet søknad sendes snarest mulig og senest innen 10. september d.å. til rune.aaserod@headvisor.com

HEADVISOR
 Rekruttering • Management/PR Consulting