



KOMMENTAR

Artikkelforfatter Trond Husby er seniorrådgiver i KBD-gruppen og utdannet som sykepleier og fra BI. Han er engasjert av Renholdsnytt til å skrive en artikkelserie om arbeidspsykologi. Lesere som har spørsmål til Husby, kan kontakte han på e-post: th@kbd.no

Medarbeidernes opplevelse av lederen

I forrige artikkel *Hva motiverer renholdere*, belyste jeg faktorer som kan være av betydning for styrking av den indre motivasjonen hos arbeidstageren. Artikkelen ble avsluttet med å reise spørsmål rundt relasjonskompetanse på ledernivå, og betydningen av godt utviklede mellommenneskelige ferdigheter som en grunnleggende suksessfaktor. I denne artikkelen vil jeg reflektere nærmere rundt begrepet relasjonskompetanse.

Arbeidspsykologi

Arbeidspsykologi omfatter en allmenn teori om arbeidet og dets utvikling, kunnskaper om ulike måter å organisere arbeidsprosesser på, kunnskaper om hvordan man bygger opp og utvikler organisasjoner, kunnskaper om yrkesvalg og jobb kvalifisering, og kunnskaper om arbeidsmiljøet og virkingen av det. Grunnpilaren i arbeidspsykologien er imidlertid den kunnskap vi har om hvordan arbeidet påvirker personligheten, sammenhengen mellom arbeid og identitet. Arbeidet regnes for å være hovedfaktoren i utviklingen av de voksnes personlighet. Det bemerkes at foreldrenes arbeid også vil ha en betydning for barnas utvikling, i og med at foreldre påvirkes av sitt arbeid og bringer arbeidets gode og dårlige sider inn i barnas liv. Det man opplever på arbeidsplassen, den inspirasjon man får, de menneskene man blir kjent med, trettheten, kjedsommeligheten, stresset, kravene og ikke minst gleden, vil sette spor etter seg i det livet som leves utenfor arbeidsplassen. Vi ser altså at arbeidet ikke bare omfatter det som har med yrkeslivet å gjøre, men at det også vil kunne gripe inn i mange andre sider ved livet.

Mellommenneskelige ferdigheter

I forståelsen av mellommenneskelige ferdigheter, kan man inkludere mange faktorer. Tillit, følelsesmessig modenhet, resultatorientering, humor, dialogferdigheter, tilbakemeldinger, prestasjons hjelp, konflikthåndtering, relasjonsbygging med mer. Vår utdanning i slike ferdigheter starter fra den dagen vi kommer til verden, og til vi forlater den. Som det også heter i ordtalet; «Den som tror han er ferdig utlært er ikke utlært, men ferdig!» Likevel, som voksne vil vi erfare at enkelte har lykkes bedre enn andre i utviklingen av de mellommenneskelige ferdighetene, og det kan synes som om det er to ferdigheter som skiller seg ut som meget betydningsfulle, tillit og dialog.

Tillit

Tillit er bærebjelken i alle relasjoner, og evnen til å bygge tillit er en sentral del av relasjonskompetansen. Tillit utvikles oftest gjennom erfaringer, og bygges ved gjentatte tillitsvekkende handlinger. Den er av emosjonell art og kan ikke beskrives med eksakte mål. Tillit er et av de mange begrepene vi kjenner verdien av, men vanskelig kan forklare med vårt språk. En side ved tillit er også at den er av midlertidig karakter, og trenger derfor bekreftelse og næring for å vedlikeholdes. Normalt vil derfor tillit svinge i en relasjon.

Man kan tenke seg at ulike typer atferd vil påvirke følelsen av tillit. Først og fremst vil forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner medføre at medarbeiderne vet tilstrekkelig om lederens atferd til å kjenne trygghet. I tillegg må atferden gi positive opplevelser. Altså at atferden vekker positive krefter eller tanker hos de som opplever personen, og slik vil det kunne

utvikles en opplevelse av sympati som en direkte reaksjon på opplevd ærlighet og redelighet. Derfor trenger heller ikke tillit alltid bety enighet og meningsdeling. Det kan være milevis avstand i overbevisninger og tro, bare begge parter opplever klarhet og ærlighet. Dette er et godt grunnlag for gjensidig respekt.

Dialogferdigheter

I den daglige kommunikasjon med familie, venner og kolleger erfarer de fleste raskt at en tilpassing til hver situasjon er nødvendig for at vårt budskap skal bli oppfattet og forstått på riktig måte. Vi henvender oss altså på forskjellig måte til ulike mennesker. Likevel, de fleste av oss baserer denne tilpassingen hovedsakelig på egen erfaring og intuisjon, og i mindre grad på kunnskap om ulike typer personligheter, kulturelle, språkmessige og andre potensielle barrierer. Ikke bare en potensielt god leder, men også de som ønsker å utvikle sine mellommenneskelige relasjoner vil som regel ha nytte av å gjøre seg kjent med skjematisk kommunikasjonsmodeller for en bedret forståelse av sine omgivelser. Et søk på internett kan gi den interesserte leser mange relevante innspill.

I dialog med andre mennesker kan det også være nyttig å være oppmerksom på vår egen organisering av de sanseinntrykk vi mottar. Kommentaren om at «han hører kun hva han vil høre», er i og for seg ofte riktig, og forklares i psykologien med begrepet persepsjon. Persepsjon er både en selektiv (utvelgende) prosess, og en konstruktiv prosess hvor inntrykkene organiseres (settes i forbindelse med hverandre) og tillegges mening. Våre egne holdinger og verdier er grunnleggende for hva vi faktisk

oppfatter fra våre medmennesker og deres motiver. Slik skapes ofte hva vi kaller selvpåfylgende profetier. En åpen og ærlig innsikt i forhold til eget menneskesyn og emosjonell modenhet, kan således vise seg nyttig ved vurdering av egne mellommenneskelige ferdigheter.

Relasjonsledelse

Ledelse krever psykologisk innsikt og forståelse av enkeltmennesket, hvor hvert individ skal bli ivaretatt ut fra egne forutsetninger. Relasjonsledelse handler om kjennskap til hvert individ, og den løpende mellommenneskelige dialogen blir derfor vesentlig for at lederen skal kunne identifisere de individuelle behov, for så å nyttiggjøre seg den kunnskapen på en riktig måte. Ledelse er både krevende og omfattende og det stilles høye krav til både talent, etiske holdninger og menneskesyn. I tillegg bør lederen ha nødvendig formalkompetanse. Det er således ikke hvem som helst som bør prøve seg på ledelse av mennesker. Likevel, vi rekrutterer ofte faglig eller verbalt dyktige mennesker til å ivareta andre menneskers behov

for selvrealisering, trivsel, utvikling, motivasjon og medvirkning. Dette kan fremstå både som et risikabelt og uansvarlig spill med andre sin skjebne.

Og, det er vel alltid slik at det er medarbeiderens faktiske opplevelse av lederen som er av betydning, og ikke hvordan han selv ønsker å bli oppfattet gjennom sin adferd og lederstil?

