



KOMMENTAR

Artikkelforfatter Trond Husby er daglig leder i cleaning.no, 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: trond.husby@cleaning.no

Hva kan forventes av en leder?

I foregående artikler har vi blant annet sett på betydningen av menneskekunnskap som en stadig viktig faktor i ledelsesfaget, hvor det handler om å skape gode relasjoner til viktige medspillere både innenfor og utenfor bedriften. Hvordan kan et menneske bli moralsk og emosjonelt akseptert som leder, og et annet bli fullstendig avvist? Er det slik at godt lederskap kan tilskrives en x-faktor i individet?

Hva er en leder?

Ordet «leder» er en fornyelse av engelske «leader», som stammer fra «lode-står» – ledestjerne. Vi kan derfor anta at ordet har oppstått som en assosiasjon til ledestjernens symbolske veiledning og betrygging. Interessant nok har det engelske vokabularet enda et ord for leder, nemlig «manager». Dette ordet fanger ressursstyring og håndheving, hvor motsatsen «leader» oftere forbindes med psykologiske funksjoner.

I Norge, og spesielt i små bedrifter, ser vi ofte en forventning til lederen som ligger tette opp mot manager-delen, altså økonomi, administrasjon og ressursstyring. Det kan se ut som at våre utdanningsinstitusjoner bidrar til disse forventningene, ved at lederutdanning ved private og offentlige høyskoler nesten utelukkende består av teoretisk kunnskap i økonomi og administrasjon. Er de psykologiske funksjonene i lederskap et savn i arbeidsmiljøet? Er det kanskje tilstrekkelig at «manageren» er fysisk til stede, og gir den nødvendige klappen på skulderen en gang i blant?

Lederens betydning for de ansatte

Det er vel liten tvil om at lederen har en

sterkt symbolsk funksjon for en bedrift. Fra flere hold er det blitt påpekt at denne funksjonen kanskje også er den eneste, da det kan se ut som samfunnsøkonomiske, historiske og demografiske forhold ofte spiller en større rolle enn de faktiske avgjørelsene som blir tatt på høyeste hold. Symbolfunksjonen står likevel igjen som viktig, fordi det er forførende enkelt å tilegne en bedrifts suksess til lederens personlige egenskaper.

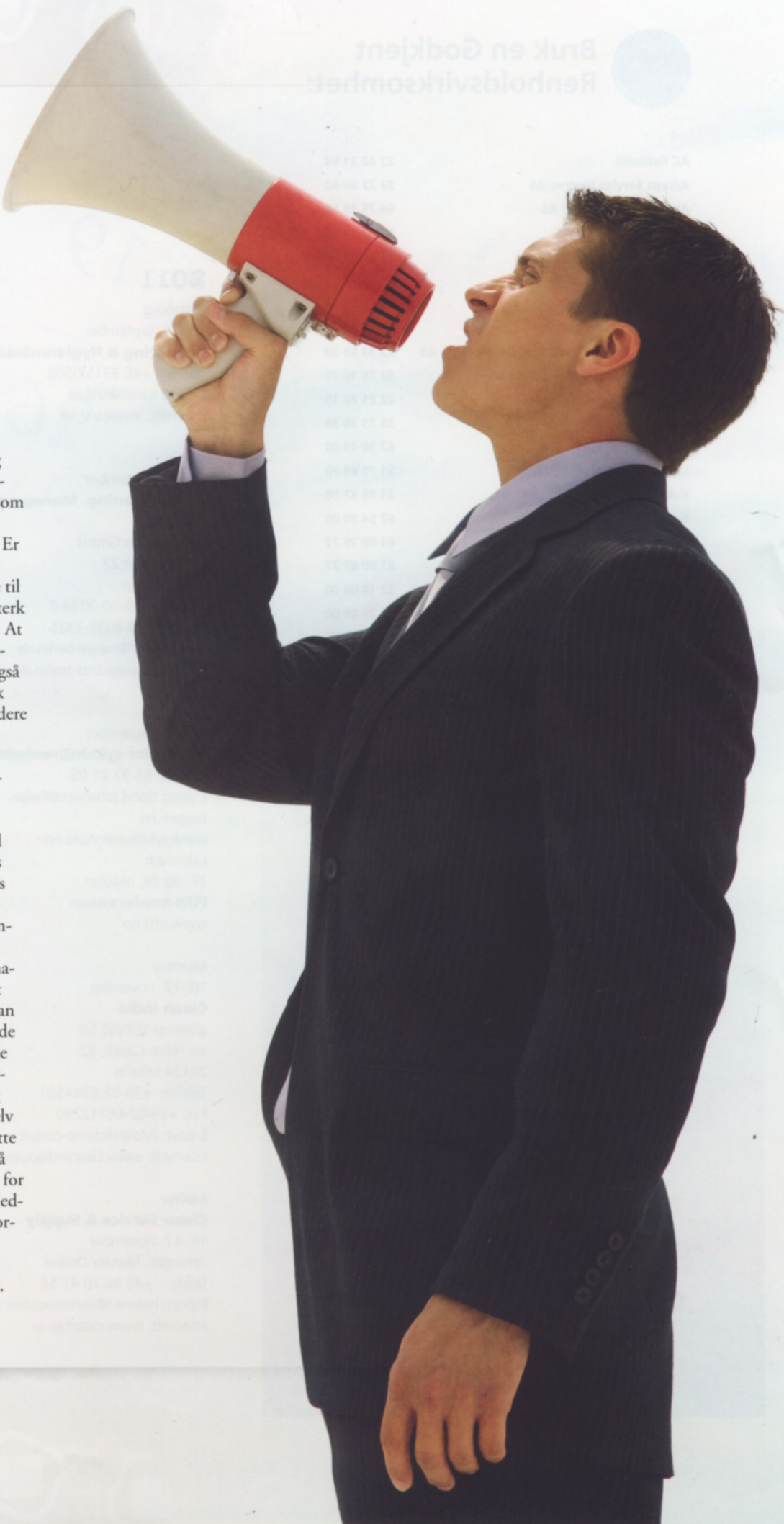
En leder skal ideelt sett ta strategiske, ideologiske, administrative og operative avgjørelser og kunne tilpasse lederstilen til situasjonen. Hvis vi tenker oss at lederens symbolfunksjon er mindre viktig – og at vi faktisk kan klare oss med rene administratorer, er det ikke grunn til å savne manglende ideologisk lederskap. Utfordringen er at mennesker i arbeid alltid vil være en større variabel enn lederskapsfunksjonene, herunder arbeidernes evne til å motivere seg selv og sine medarbeidere. Her kommer en ikke unna nytteverdien av en leder som i tillegg til å beherske økonomiske og administrative forhold også er i stand til å ta vare på sine ansattes psykologiske behov – relasjoner, trivsel, familieforhold, frynsegoder og liknende. Et greit, summerende uttrykk fra tradisjonell militær ledelsesfilosofi er «Løs oppdraget, ta vare på dine menn! (og kvinner)». Gjort enkelt finnes det altså to grupper kriterier for effektivt lederskap: på den ene siden produktivitet og effektivitet, og på andre siden oppfyllelse av menneskelige behov. Vi omformulerer disse til oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse, og antar at begge er av nødvendighet for bedriften.

Situasjonsbestemt ledelse

En leder må kunne tilpasse sitt lederskap til situasjoner og mennesker. En leder som kun delegerer vekk ansvar, vil bli sett som fraværende eller lite involvert. En som autoritært gir ordre i enhver situasjon vil stort sett kun bidra til økt gjennomtrekk og høyt sykefravær. Men når en står i vanskelige situasjoner vil arbeidere se til lederen og forvente å bli dirigert. I slike situasjoner er det essensielt at lederen også mestrer å gi direkte, konkrete handlingskrav. På det jevne vil det oftest fungere best når lederen gjør kompromiss mellom hensyn til produksjon og til menneskene involvert. En tilnærming til dette er å tilpasse lederstil til graden av underordnedes modenhet. Når arbeideren er uerfaren kan dirigering og ordregiving være hensiktsmessig. Når kompetansen og erfaringen vokser vil ordrer for de fleste oppleves nedverdiggende. Da når trolig lederen lettere ut ved å «selge ideer», og oppfordre til deltakelse i beslutningene. Nøkkelen er å aldri undervurdere menneskets behov for prestasjoner, kompetanse og autonomi, samt være oppmerksom på behovenes styrke og intensitet hos hvert individ.

Det handler om å bry seg

Gode ledere tenker «vi» heller enn «jeg». De inviterer til samarbeid, medvirkning og ansvar. Medarbeideren utfordres til nytenkning og søken etter nye utfordringer. Lederen gir rom for mangfold, og tåler selv å bli mindre synlig. Lederen setter i gang en prosess der «vi» utfordres - og «vi» mestrer. Samtidig vil den dyktige leder innse og erkjenne sine egne begrensninger, og ser derfor nytten av å forløse krefter hos medarbeiderne ved å



dyrke en inkluderende kultur. Stadig flere hevder at lederens viktigste oppgave er å skape et emosjonelt klima som fremlesker helhjertede arbeidsprestasjoner og varme og varige relasjoner. Er det dermed lederens oppgave å gjøre medarbeidere lykkelige, og stimulere til iver og arbeidslyst? At ledelse er en sterk miljøfaktor er hevet over enhver tvil. At ledelse påvirker helse, selvillit, yrkesstolthet, arbeidsglede og innsats er også dokumentert. Derfor er det et kritisk etisk bedriftsanliggende å velge ut ledere og slippe dem løs på folk. Like etisk krevende bør det være for de samme lederne å medvirke til positiv påvirkning av de ledede.

En administrativ utdanning vil alltid være et godt grunnlag for fremtidens ledere, men virkelig «lederskap» læres hovedsaklig gjennom erfaring. Skal bedriften først bruke midler til utdanning av sine ledere, prioriter kanskje heller workshops, utflukter og seminarer foran bøker og forelesninger. Det finnes dessverre ingen fasit på hvordan ledelse best kan utøves, men det burde være åpenbart at en ikke utelukkende kan lese seg til slik kompetanse. Selvinnsikten er din beste venn! Sett deg relasjonelle mål og beskriv for deg selv hvordan du skal nå de. Be dine ansatte om konstruktive tilbakemeldinger på ditt lederskap, og hold en lav terskel for dette. Hvorfor vente til den årlige medarbeidersamtalen? Kartlegg dine utfordringer nå, og gjør noe med det!

Et mål uten en plan er kun en drøm.