

# LEDERFOKUS

## FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Medarbeiderskap er en fellesnevner og et godt utgangspunkt for å utvikle arbeidsplassen sammen, skriver **Rune Semundseth** og **Mikael Hole**.



Av Rune Semundseth og Mikael Hole  
E-post: rune@businessmastering.no,  
mikael.hole@mercuri.no

# Lederskap og medarbeiderskap

**B**jørn Kjos ble i et intervju på NRK den 24. januar spurt om han liker seg på gulvet i organisasjonen. Svaret kom umiddelbart og det var:

– Ja, det er jo der det skjer. Vi er en organisasjon som er avhengig av at alle bidrar og alle funksjoner er like viktige.

Det Bjørn Kjos beskriver er etter vår mening essensen i all organisasjonsutvikling:

- Alle bidrar
- Alle forstår hva målet er
- Alle forstår sitt bidrag for å nå målet
- Alle er motivert for å nå målet
- Alle er konstant opptatt av å forbedre sitt bidrag

Dette betyr en organisasjon som konstant fokuserer på effektiv samhandling og anerkjennelse av de ulike bidrags betydning i resultatskapingen. Motivasjonen vil for mange være målene som skal nås, resultatene som skal skapes og videre utvikling som en konsekvens av det. Andre vil være mer opptatt av at det de bidrar med gjør det mulig å nå andre mål som ikke nødvendigvis utelukkende har med jobben å gjøre. Noen vil være selvgående og i stand til å se hva som skal gjøres og gjøre det – andre trenger støtte, styring og hjelp for å komme i gang. Noen vil med egenkraft gjøre det som skal til for at målet blir nådd – andre må kontrolleres, sekunderes og styres på veien. Og i alle sammenhenger vil effekten være størst når leder både forteller hvor veien går og samtidig går den selv. Transformasjonslederen anviser retning og appellerer både til hjertet (følelsene) og den intellektuelle delen av hver enkelt av oss.

Når du stiller deg selv spørsmålet om hva som motiverer deg til innsats, vil du sannsynligvis erkjenne at svaret er en kombinasjon av egne mål og organisasjonens mål. Det betyr at det du bidrar med i din funksjon i organisasjonen hjelper deg til å nå dine egne mål.

Det du ikke kjenner så godt er den kategorien kollegaen din, lederen din, eller din medarbeider tilhører.

Det betyr videre at din kollega, leder eller medarbeider ikke kjenner deg så godt som du kjenner deg selv.

Her har vi to grunnleggende utfordringer i enhver organisasjon eller team som skal prestere sammen. Her gjelder tesen:

*På seg selv kjenner man ikke andre.*

*Ser du en person med verdighet – gjør alt du kan for leve opp til det du ser – ser du en person uten verdighet – gransk deg selv i ditt innerste*

– Confusius 640 f.kr.

Hvordan man velger å organisere en virksomhet er en konsekvens av erfaringer man har gjort seg over tid, og i hvilken grad organisasjonen evner å dyrke innovasjon og nye metoder. Kriterier for å gjøre en god jobb som selger er annerledes enn for en revisor.

Vi ser at det i mange kunnskapsbedrifter er en dragningskraft mot transformasjonsledelse, der



Vi er på vårt beste sammen med andre og svært sjelden best alene.

visjoner og verdier står sterkt som retningsvisere. I denne relativt nye og moderne ledelsesfilosofien, er evne og vilje til å inspirere svært sentralt. Lederne fremstår som rollefigurer og lever selv de forandringene de predikerer. Respekt for enkeltindividet står sterkt, og en vesentlig ønsket effekt er at mennesket har stor medbestemmelse/autonomi i sitt arbeid, samtidig som mennesket opplever seg selv som betydningsfullt. Gleden av egen mestring og læring – indre motivasjon – er viktigere enn det mer *transaksjonsorienterte* bytteforholdet mellom arbeidsgiver/leder og medarbeider.

Transformasjonsledelse vil ha størst effekt når leder har kommet et godt stykke i sin egen utvikling, og innehar evner til å treffe hjertet og lidenskapen i hvert enkelt individ. Intellektuell stimulans er ikke nok – den transformasjonsorienterte leder treffer medarbeiderne i deres dypere behov og følelser. Ledelse handler ikke bare om få folk til å gjøre, men å få folk til å ha LYST til å gjøre; å skape lyst og drivkrefter i hver enkelt slik at den enkelte blir ansvarliggjort og myndiggjort i sitt arbeid.

I transformasjonsledelse er medarbeidere rustet og stimulert til å gjøre egne prioriteringer og vurderinger – de er myndiggjort i sitt arbeid. Lederen er inspirerende, tydelig, emosjonelt og intellektuelt gyldig for hvert enkelt individ (individ- og situasjonsorientert i sitt lederskap), og ikke minst en god rollemodell. Når en leder kommuniserer direkte, ærlig og tydelig, og i tillegg går i den retningen som er staket ut, er rollemodelleffekten optimalt forsterkende.

I de fleste virksomheter vi har jobbet med er det (heldigvis) flere medarbeidere enn ledere. Hva skal så medarbeideren bidra med – ja, hva ligger i det å bedrive et aktivt medarbeiderskap, i organisasjoner der lederskapet bygger på transformasjon og ikke transaksjon?

### Hva er så medarbeiderskap?

Kjennetegn på godt og aktivt medarbeiderskap kan være:

- Profesjonell og ansvarsbevisst utførelse av arbeidsoppgaver
- Imøtekommende og god arbeidskollega
- Samarbeidsvillig, helhetlig orientert og gir ærlige tilbakemeldinger
- Redelig og pliktoppfyllende overfor arbeidsgiver, kolleger og seg selv
- Etterrettelig i.f.t. verdier og strategi

Disse kjennetegnene er også grunnlaget for yrkesstolthet. Samtidig er yrkesstolthet og arbeidsglede tett sammenvevde fenomener – godt medarbeiderskap er derfor både i virksomhetens og medarbeiderens egen interesse. På en arbeidsplass er alle medarbeidere – og noen medarbeidere har et lederansvar. Avdelingsdirektøren er topplederens medarbeider, på samme måte som medarbeideren i det ytterste, operative ledd er sin nærmeste leders medarbeider – og sine kollegers. Medarbeiderskap er altså en fellesnevner og et godt utgangspunkt for å utvikle arbeidsplassen sammen.

### We're all individuals

Uansett hvordan du velger å definere lederskap og medarbeiderskap er det vesentlige hva vi skaper sammen – vi er altså på vårt beste sammen med andre, svært sjelden best alene. Og transformasjonsledelse er i fremvekst på bekostning av ledelse basert på kommando, kontroll og belønning (transaksjonsorientering). Både ledere og medarbeidere har dypere behov for mål og mening, og søker en stadig dypere innsikt, og vil trives best i miljøer der kommunikasjon bygger på likeverd og en dialogisk holdning til hverandre (og ikke på monologer og narcissisme). Ergo er vi alle (til dels) ledere og (til dels) medarbeidere. Forskjellene mellom det å være leder og medarbeider ligger i fordelingen mellom de 2 funksjonene. Hvorvidt fordelingen skal endres avhenger av flere forhold. Vi kan grovt dele de i to kategorier:

### Ytre forhold

- Organisasjonens behov for lederkraft og medarbeiderkraft
- Lover og regler som krever ansvarshavende, dokumentert kompetanse etc
- Markedsutviklingen
- Andres forventning

### Indre forhold

- Motivasjon for utvikling – hva vil jeg? – hva tror jeg på? – hva vil jeg satse?
  - Pliktfølelse – hvor mye lar jeg meg styre av ytre påvirkning
  - Evner og kompetanse
  - Vilje til påvirkning – vilje til å innordne meg
- Sørg derfor for at du kjenner kapasiteten til de(n) du jobber mest sammen med, den du leder og den du blir ledet av. Det kan hjelpe deg til en effektiv og rasjonell utnyttelse av deg selv – og dine medarbeidere – for å nå dine mål, for å dekke ditt ansvarsområde, styrke vilje til utvikling og personlig vekst – de beste rammer for livslang læring. Det er jo slik at vi LEVER så lenge vi LÆRER, og derfor avrunder vi med et svensk perspektiv på betydningen av individets vilje og mot; Pippi Langstrømpes perspektiv; *Det har jag aldrig provat förut, så det klarar jag säkert!* (Astrid Anna Emilia Lindgren, 1907–2002)

**«Når du stiller deg selv spørsmålet om hva som motiverer deg til innsats, vil du sannsynligvis erkjenne at svaret er en kombinasjon av egne mål og organisasjonens mål»**