

Norske ledere må våge å bestemme

■ Er verdens beste «buddy» – men sliter med å være «boss»

I hele høst har min kollega Katherine Johnston og jeg gått rundt og messet til ledere i Norge at de må være både Boss & Buddy, altså både sjef og kompis: – Dere må evne både å sette en retning og ta avgjørelser (Boss), samtidig som dere åpner opp og involverer medarbeidere (Buddy). Noen ganger er det behov for å stramme grepet (Boss), andre ganger må det tilrettelegges for nye ideer og tanker (Buddy).

Vi er nøye med å understreke at Buddy-rollen skaper god business. Men allerede etter noen få måneder på rundreise med vår nye bok, er det et klart mønster i reaksjonene fra ledere vi møter, hovedsakelig mellomledere: De begynner å flakke med blikket når vi snakker om aktiv lytting og åpne kanaler. Et stille gjesp når vi berører empati og betydningen av involvering. Tromming av fingrene hvis vi kommer til å nevne at medarbeiderne er vår viktigste ressurs.

Så ruller våre Boss-slides ruller over skjermen – og da skjer det noe i forsamlingen. Ta avgjørelser – og stå ved dem. Fordelen av litt avstand til medarbeiderne. Betydningen av autoritet. Nå kvikner gjengen til. Dette er etterlengtet stoff. Dette vil de høre mer om.

Et stille gjesp når vi berører empati og betydningen av involvering.

Reaksjonene styrker vår teori om at norske ledere, spesielt på mellomledernivå, har mer problemer med å være en tydelig Boss enn å være en åpen og involverende leder. Kanskje har mange års febrilsk oppmerksomhet rundt lederens ansvar for coaching, EQ, empati, lytting og involvering hatt for godt jordsmonn i Norge. Har vårt tradisjonelle bilde av lederen som en rakrygget og trygg kaptein blitt byttet ut med et like forenklet bilde av lederen som en varm og omsorgsfull mamma?

Coaching-feberen kan ikke være hele forklaringen. Tyske og amerikanske ledere har vært utsatt for de samme vindene, men der meldes det ikke om unnvikende ledere eller omkamper etter at

koMmentar

Lisa Wade



Skribent og rådgiver innen leder- og medarbeiderutvikling. Hennes siste bok er «Boss eller Buddy. Balansegang for dagens ledere» (www.bossogbuddy.no) er skrevet i samarbeid med Katherine Johnston.

avgjørelser er tatt. Den manglende evnen til å være en tydelig Boss ser ut til å være et særnorsk problem. Hva kan det komme av? Jeg tenker meg tre viktige grunner:

1. Norsk kultur er egalitær og lite «sjefete»

Vår kultur er preget av vår historie. Vi hadde liten adel i Norge, og den ble helt avskaffet i 1821. Noen rike bønder var det jo, men de fleste var fattige husmenn. Likevel hadde de sitt eget stykke jord hvor de dyrket poteter og dermed en viss råderett over eget utkomme. Selvstendighet var og er et ideal i den norske folkesjel. Et uslitelig eksempel på det er EU-avstemmingen i 1972, hvor både Arbeiderpartiet og en stor del av eliten stemte ja, men folket ville tenke selv og stemte nei.

Siden den gang har norske arbeidstakere fortsatt å si nei, høyløst eller inne i seg, når de ikke er enige i noe ledelsen har bestemt. Det interessante er ikke bare at de gjør det, men at det ofte skjer med en selvhøytidelig stolthet – som om de kjemper for den gode sak og egen integritet. Ja, for alle jordens bundne treller. Vi snakker her om medarbeidere som ofte tjener 400.000 kroner pluss – og saken det dreier seg om kan være innføring av et nytt data-system eller sammenslåing av to avdelinger.

Noen medarbeidere tror at hvis flertallet er imot et vedtak, blir det ikke noe av. Rettighetstanken iblandet vår protestantiske kultur fører til mange protester og tunge omkamper.

Påvirker dette ledere? Selvsagt. De er del av den samme kulturen og har en inngrodd respekt for enkeltmenneskets rett til å bestemme selv. Rasjonelt kan de sukke over motstanden, men følelsesmessig er de påvirket av at heltene i Norge ikke er eliten,

men Espen Askeladd. Som klarte det mot alle odds. Eller Kjell Inge Røkke. Som alltid har gjort som han ville – og lykkes med det. Selv om han er dømt for korrupsjon. Eller kong Sverre, som talte Roma midt imot. Dette helteidealet bidrar til at norske ledere ikke våger å gjøre det de burde ha gjort: Å stå ved de avgjørelser de har tatt.

En effektiv leder må ha autoritet – og det er ikke lenger sånn at autoritet nødvendigvis følger posisjon.

Ordet «makt» klinger heller ikke helt godt i Norge, mens den engelske motsatsen «power» er positivt ladet. Når norske ledere blir intervjuet i avisen og spurt om de trives med å ha makt, er standardsvaret: Jeg tenker ikke på det som makt. Men jeg liker å ha innflytelse og å oppnå resultater sammen med mine medarbeidere.

Det er et vakkert svar og veldig politisk korrekt. Men det kan også sees på som et tegn på at ledere ikke helt trives med den muligheten de har til å bestemme over andres liv og prøver å nedtone dette. Er det Janteloven som bidrar til at ledere ofte synes så oppsatt på å understreke at de er en av gjengen?

2. Vi bor et lite land

En helt opplagt forklaring på at norske ledere nøler med å ta Boss-rollen, er at vi lever i et lite land. Selv om kaksetetteheten på Bygdøy har økt, er det fremdeles lite klasseskille i Norge. Ledere og medarbeidere er naboer, har barn i samme klasse og treffes på butikken. Også på større steder er det små forhold. Ledere er ofte fagpersoner som rykker opp internt. Alt dette skaper nære og tette bånd mellom leder og medarbeider, noe som er verdifullt, men som kan gjøre det vanskeligere å ta upopulære avgjørelser. Det er et reelt behov for å bli likt hos norske ledere, og det er lett å forstå hvorfor. Men det fører dessverre ofte til svak og utydelig ledelse.

3. Vi er ikke profesjonelle nok

Manglende rolleforståelse er etter min mening den tredje grunnen til at norske ledere sliter med å være tydelige. Spesielt blant ferske ledere er det lite bevissthet rundt hva som faktisk ligger i lederrollen og hvordan den skiller seg fra medarbeiderrollen. Det hjelper ikke på saken at også medarbeidere virrer rundt i en dis der demokratiet er det eneste sanne ideal. Tydelige kjøreregler og gjensidig forventningsavklaring hadde vært opplysende for alle parter. Erfarne ledere må se sitt ansvar i å hjelpe ferskere ledere til å forstå hva som ligger i lederrollen – og

gjøre sitt for at det blir en mindre ensom jobb.

Dette var de særnorske grunnene til at Boss-rollen vakler på bekostning av Buddy-rollen. Det finnes også grunner som gjelder det globale arbeidslivet.

Den vanskelige autoriteten

Fundamentet for å være en velfungerende Boss har endret seg. En effektiv leder må ha autoritet – og det er ikke lenger sånn at autoritet nødvendigvis følger posisjon. Kunnskapsarbeidere og den yngre generasjon leer ikke på øyelokket av formelle titler. For dem bygger autoritet på et tillitsforhold, som lederen må gjøre seg fortjent til. Å opparbeide og bevare tillit hos medarbeiderne er derfor sentralt for å få utøvd ledergjerningen.

Mange ledere lider under oppfatningen av at autoritet henger sammen med å være faglig flink. Både på mellomleder- og høyere nivå sliter ledere med å opprettholde et faglig forsprang, samtidig som de skal lede. Men det er lenge siden det var mulig for lederen å kunne og vite alt. Det er helt vanlig at medarbeidere har større spisskompetanse på ulike felt. I tillegg kan de fire språk, er ti år yngre, slankere og tilsynelatende uberørt av livets skrubb- og stikksår.

Overdreven Buddy-ledelse skaper uklare forhold og lite fremdrift.

Hvem som helst kan bli skuggeredd av å stå frem som en klar leder i et slikt miljø. Likevel er det nettopp det norske ledere må bli flinkere til. De må bli tydeligere på når de involverer medarbeidere for å få et best mulig grunnlag for en beslutning – og når de informerer om at en avgjørelse er tatt.

Norske ledere er i verdensklasse når det gjelder å involvere og trekke med organisasjonen. Det er mye godt å si om det – og det er en stil vi skal bevare. Men overdreven Buddy-ledelse skaper uklare forhold og lite fremdrift. Nå må norske ledere steppe opp i Boss-rollen og finne fred at med at ledelse fremdeles handler om å sette en retning. Selv om ikke alle liker den. ■