

Kunnskapsbasert ledelse

La oss et øyeblikk slutte å snakke om hard eller myk ledelse. La oss snakke om bedre ledelse.

tekst EIVIND GARSHOL, DAGLIG LEDER, KONSULENT OG FOREDRAGSHOLDER I IMPAKTOR illustrasjon MARIUS HOLE

Ledelse handler enkelt sagt om å sette og realisere mål sammen med og gjennom sine medarbeidere. Men hvilke ledelsesmessige virkemidler er de mest effektive?

Vi snakker ofte om mål og resultater som «harde» verdier som forutsetter bruk av harde virkemidler. Systemer for målstyring og karaktervurderinger av medarbeidere, gjerne omtalt som «hard HR», er noen slike virkemidler.

Galskap satt i system

La oss slå det fast, først som sist; slike metoder er ikke ledelse som virker i tråd med hensikten om å oppnå gode resultater i og gjennom medarbeidere. På mange måter er systemene og prosessene mange virksomheter har for målutvikling, oppfølging og evaluering av ansatte, «galskap» satt i system. Det finnes overveldende mengder internasjonal og norsk forskning som dokumenterer at slik ledelse faktisk virker demotiverende og undergraver de faktorene i et miljø som skaper gode og varige prestasjoner.

Kunnskapsbasert ledelse

Medarbeidere som vises tillit og gis anledning til å øve innflytelse på målsettinger, strategier, gjennomføring og organisering, tar større

ansvar for resultatene og presterer bedre. Generelt kan vi si at dagens medarbeidere er opptatt av at jobben skal være meningsfull, skal gi mulighet for mestring og utvikling, og at den gir en tilstrekkelig grad av frihet og selvstendighet i arbeids-

// **Medarbeidere som vises tillit og gis anledning til å øve innflytelse på målsettinger, strategier, gjennomføring og organisering, tar større ansvar for resultatene og presterer bedre.**

situasjonen. Moderne og kunnskapsbasert ledelse tar hensyn til dette.

Men vektlegging av det vi ofte omtaler som mykere verdier innebærer ikke at rammer og systemer blir helt overflødige. «Myk ledelse» handler ikke om at lederne står fritt til å handle etter eget for godt-befinnende, myk ledelse handler om bedre ledelse, tuftet på kunnskap og bevisste valg om hva som fungerer. Det er avgjørende med en viss systematikk og kontinuitet, også i innrammingen av den moderne lederrollen.

Målstyring erstattes med måledelse

Så hva er suksessoppskriften for moderne og kunnskapsbasert ledelse? Kortversjonen er at målstyring må erstattes med måledelse. Med begrepet måledelse signaliserer vi at mål og resultater fortsatt er sentralt i ledergjeringen, men at fastsettelsen av ambisjoner og selve realiseringen skjer gjennom et samarbeid preget av gjensidighet og ansvarlighet mellom leder og medarbeider. I leder- og medarbeiderdialogen blir resultater løpende vurdert, og felles lærdom konvertert til videre utvikling.

For å sikre at en slik praksis fester seg, kan det hjelpe å etablere noen strukturer og systemer. En personalpolitikk som tydelig formulerer forventninger, både til ledere og medarbeidere, kan være et nyttig verktøy. Likeså en konkret beskrivelse av mål- og strategiprosesser i virksomheten, både på overordnet nivå og individnivå. Disse prosessene ivaretar og gjenspeiler den likeverdige balansen mellom leder- og medarbeidernivået i en virksomhet. «Myke» verdier kan dermed komme enda bedre til rette når det er satt i system. God ledelse forutsetter ulike virkemidler – det avgjørende er at det virker. ←



Eivind Garshol



Eivind Garshol er partner og daglig leder i konsultantselskapet Impaktor AS. Han har mer enn 20 års erfaring som leder og konsulent med spisskompetanse innen strategisk HR og organisasjons- og lederutvikling. Han har vært ansvarlig for HR-funksjonen i flere norske selskaper med internasjonal virksomhet.