

## Lederskap og medarbeiderskap – hvor bør skapet stå?

*I vårt fremtidige arbeidsliv kommer færre mennesker til å produsere mer (varer eller tjenester) til den samme kvalitet som i dag. Dette gjelder i særlig grad offentlig sektor, som blant annet kommer til å bli berørt av vedvarende lave oljepriser, eldrebølgen og økte forventninger fra publikum, eller «kundene» som de velger å kalle seg.*

*Denne påstanden er neppe kontroversiell eller usannsynlig. Svært mange mennesker i offentlig sektor eller offentlig eide virksomheter har allerede merket omstillingen. Det er liten tvil om at et av flere virkemidler for å løse dette, er mobilisering av den enkeltes kompetanse og samarbeidsevne. Lederskap blir sentralt, men medarbeiderskap blir enda viktigere.*

*I vårt arbeid som rådgivere og leverandører av kurs og programmer for ledere og medarbeidere (leder- og medarbeiderskapsutvikling) får vi stadig i oppdrag å designe opplegg for ledere **eller** medarbeidere, men har til dags dato ikke fått henvendelser om å **integre** denne typen aktiviteter.*

*Vi opplever dette som et paradoks og vil i denne artikkelen utfordre dette.*



### Noen utviklingstrender

Vårt arbeidsliv er preget av en Skandinavisk lederskapsfilosofi som kjennetegnes av en egalitær tilnærming til rollene som leder og medarbeider. Sterk tro på samarbeid og involvering støttes av forskning på motivasjon som blant annet viser at medarbeidernes indre motivasjon og muligheter for selvstendig arbeid, henger nært sammen med virksomhetens resultater.

Det som, etter vår oppfatning, ikke har kommet like godt frem, er at tydelige mål og rolleklarhet også er sterke komponenter i den indre motivasjonen. Det at mål, roller og selvstendighet avstemmes i nær forståelse mellom leder og medarbeider er også helt sentralt (Lai 2013, Strategisk kompetanseledelse, Fagbokforlaget). At det i denne relasjonen er lederen som er utstyrt med beslutningsmyndighet og -ansvar, er en selvfølgelighet det er viktig å ikke glemme.

Et stadig høyere utdanningsnivå blant yngre medarbeidere, spesialisert utdanning og roller, er utviklingstrekk som gjør at den enkelte medarbeiders selvstendighet og individuelle bidrag blir enda viktigere.



## Medarbeiderskap

I lys av disse utviklingstrekkene har altså fenomenet «*medarbeiderskap*» vokst frem. Medarbeiderskap i seg selv er selvsagt ikke noe nytt. En medarbeider bedriver jo en eller annen form for medarbeiderskap enten han/hun vil eller ikke. Det som er nytt er:

- a) Oppmerksomheten begrepet har fått fra forskere og organisasjonsutviklere de siste årene.
- b) Hvordan man ser at mobilisering av medarbeidere er mye av nøkkelen for å lykkes med omstilling og effektivisering.
- c) En sterk økning i interessen for å arbeide strukturert med dette gjennom ulike former for kurs og programmer.

Hovedgrunnen for å satse på å utvikle medarbeiderskap er at det driver gode prestasjoner og resultater. Med på kjøpet får man økt trivsel, arbeidsglede og lavere sykefravær.

Medarbeiderskap inneholder i hvert fall tre ledelsesbegreper:

- *Selvledelse* – som innebærer å ta ansvar for egen karriere- og kompetanseutvikling
- *Medledelse* – som innebærer å melde inn ønsker og behov til nærmeste leder og gjøre seg ledbar
- *Medarbeiderledelse* – som innebærer å lede hverandre og ta et felles ansvar for arbeidsmiljø

Opplæring i medarbeiderskap fokuserer på bevisstgjøring av medarbeidernes rolle og ansvar og støtter medarbeideren i å utvikle kunnskaper og ferdigheter knyttet til de ulike ledelsesbegrepene. I et departement har vi nylig gjennomført et medarbeiderutviklingsprogram med fokus på medarbeiderskap, teamutvikling og prosjektarbeid. Dette har resultert i økt kompetanse i prosjekt- og prosessarbeid samt praktisk erfaring fra samarbeid på tvers. Medarbeiderne tar i større grad ansvar for egen personlig og faglig utvikling og ansvar for relasjon til egen leder og til øvrige kollegaer.

## Ledelse og medarbeiderskap

«Ledelse er for viktig til å utøves av lederen alene». Dette er en sannhet som gir både muligheter og utfordringer for lederen. Lederen sitter på mange av nøklene til å mobilisere medarbeiderskap i de enheter hun/han er leder for. Det er imidlertid avgjørende at lederen kjenner til hvilke «nøkler» det er snakk om og har kompetanse til å utnytte dette på en best mulig måte for virksomheten.

De siste årene er det gjennomført mye fremragende norsk forskning på sammenhengene mellom indre motivasjon og resultater (Kuvaas, Cappelen Akademiske Forlag 2005). Mye av denne forskningen bekreftes også internasjonalt og peker på en rekke faktorer lederen og medarbeideren har kontroll over og som i stor grad vil påvirke individuelle og kollektive resultater på en positiv måte.

Det er utviklet en rekke nye typer medarbeiderundersøkelser de siste årene som i større grad søker å måle engasjement (og dermed indre motivasjon) fremfor tilfredshet. Gjennom dette måler man fenomener som er sterkere knyttet til resultater og som lederen og medarbeideren i større grad har kontroll over og tydeligere kan påvirke. Det siste skuddet på stammen her er den såkalte 10 Faktormodellen (KS/Linda Lai). 10 F er godt vitenskapelig dokumentert og tilbys gjennom KS som har utviklet en rekke interessante støtteverktøy for å følge opp resultatene etter måling.

Nettopp oppfølging etter målinger av den typen 10F innebærer kan tydeliggjøre og aktualisere hvordan leder- og medarbeiderskapet kan styrkes. Blant faktorene som er særlig interessante å drøfte mellom leder og medarbeider er:

- **Selvstendighet** – forskning viser at mulighetene til å kunne jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i det daglige arbeidet, er en av de aller viktigste forutsetningene for høy motivasjon og god bruk av kompetanse.
- **Rolleklarhet** – innebærer tydelighet på roller og ansvar og for å oppnå dette er det viktig å definere hvordan oppgavene skal prioriteres innbyrdes, slik at medarbeideren vet hva som er viktigst hvis det oppstår tidspress.
- **Mestringsorientert ledelse** – innebærer å gi oppgavene retning og mening samt å følge opp medarbeiderne med individuell oppmerksomhet i form av interesse og tilbakemeldinger.

#### Oversikt over 10-FAKTOR

- 1 **Oppgavemotivasjon**
  - motivasjon for oppgavene i seg selv. («indre motivasjon»)
- 2 **Mestringstro**
  - tiltro til egen jobbkompetanse og mestringsmulighet
- 3 **Selvstendighet**
  - opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig. («autonomi»)
- 4 **Bruk av kompetanse**
  - opplevd bruk av egen kompetanse. («kompetansemobilisering»)
- 5 **Mestringsorientert ledelse**
  - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
- 6 **Rolleklarhet**
  - tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
- 7 **Relevant kompetanseutvikling**
  - opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver
- 8 **Fleksibilitetsvilje**
  - villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på
- 9 **Mestringsklima**
  - kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode
- 10 **Nytteorientert motivasjon**
  - ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»)

Kilde; KS/Linda Lai

Vi mener at disse faktorene er særlig spennende for ledere og medarbeidere å samarbeide om av flere årsaker:

- a) Av forskerne regnes disse som «primærfaktorer». Dette betyr at de på ulike måter påvirker andre positive drivere (disse rekker vi ikke komme inn på her, men er godt beskrevet blant annet på KS sine hjemmesider). De er derfor de faktorene som gir «mest valuta for pengene» å arbeide med.
- b) Arbeid med utvikling av faktorene krever nært samspill og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere og vil fordre utvikling av ulike former for medarbeiderskap som igjen vil påvirke resultatene direkte og på en positiv måte.
- c) Faktorene er «versatile» i den forstand at de kan se ut som tilsynelatende motsetninger. For eksempel kan «selvstendighet» og «rolleklarhet» virke som to faktorer som motarbeider hverandre. Etter vår oppfatning er ikke dette tilfellet. Faktorene er gjensidig avhengig av hverandre (du kan ikke utøve arbeidet på en selvstendig måte uten at mål og rolle er tydelig oppfattet), men utfordrer helt ulike aspekter ved leder- og medarbeiderskapet. Faktorene bidrar altså til å nyansere aspekter ved leder- og

medarbeiderskapet og trekke inn «harde» aspekter (blant annet mål- og rolleklarhet) som etter vår oppfatning tidligere har vært underkommunisert.

## Mot en ny lederrolle?

I en verden der kompleksiteten økes på alle fronter og kravene til effektivitet er vedvarende eller økende, må ledere ta opp sin lederkompetanse til revisjon. Det som ga gode resultater i går fungerer ikke i dag. Kravene fra omverdenen beskrives av mange som skiftende, usikre, komplekse og utydelige (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Mange ledere opplever at endring og omstilling er det eneste stabile.

Flere forskere og anerkjente konsulentmiljøer har de siste årene pekt på behovet for utvikling av en «versatil» lederrolle (Kaplan & Kaiser 2006). Dette innebærer en lederrolle som tar opp i seg flere komponenter som i utgangspunktet kan virke som motsetninger. Å lede versatilt betyr, at man som leder bruker ledelsesdimensjoner som umiddelbart fremstår som hverandres motsetninger.

Dette innebærer at den versatile leder mestrer et bredt ledelsesrepertoar fra strategiutvikling til implementering og fra involverende ledelse til kontroll og styring. For de fleste ledere vil ikke en versatil lederstil innebære noe nytt, men en bevisstgjøring av når man leder «ovenfra og ned» og når man leder «nedenfra og opp». Den versatile leder er klar over hvilke lederverktøy som bør benyttes, avhengig av handlingsrom og forutsetninger hos medarbeiderne. Den versatile lederen vet å utnytte de ressurser som ligger i å stimulere medarbeiderskap. Han eller hun vet når det mulighetene er der og når de ikke er der.

For oss er det et viktig poeng at en moderne/ny lederrolle er integrert med medarbeiderskap fordi:

- Avhengigheten er større blant annet fordi spesialiserte arbeidsoppgaver og kompetanse gjør at mange medarbeidere er vanskelig å «skifte ut» og selv er ansvarlige for sin egen produksjon.
- Medbestemmelsesansvaret gjør at lederen og medarbeideren *sammen* kontrollerer sentrale faktorer knyttet til motivasjon og derigjennom resultater

## Paradoksene

Som rådgivere, konsulenter og «HR-nerder» siden midten av -90 tallet har vi fått følge faget på nært hold i 20 år. Mye spennende utvikling har skjedd, både innenfor pedagogikken, fokuset på medarbeiderskap og kunnskapen om sammenhengen mellom indre motivasjon og resultater. I tillegg har forskerne innen områder som nevrologi, biologi og hjerneforskning avdekket ny kunnskap som forteller oss mer om hvordan hjernen på mange måter kan trenes som en muskel, ved at nye nervebaner «skapes» gjennom trening – en kunnskap som gir oss ny viten om menneskers evne til endring og utvikling av atferd.

Arenaene og organiseringen av utviklingstiltak er imidlertid fortsatt svært like og har, etter vår oppfatning, utviklet seg i mindre grad. Unntatt her er selvsagt utviklingen av e-læringstiltak, men i denne sammenheng er dette å anse mer som et pedagogisk enn et organisatorisk virkemiddel. Leser man kravspesifikasjoner fra oppdragsgivere, som går til potensielle leverandører av leder- og medarbeiderutvikling, vil man finne at fokuset i stor grad dreier seg om *programmer* og *samlinger* og at målgruppe for aktivitetene er toppledere, mellomledere *eller* medarbeidere.



Samtidig vet vi at det er på medarbeiderne lederskapet skal «virke» og at gode ledere alene ikke er nok, det er medarbeiderne som skaper resultatene. Utallige studier (BI Business Review, februar 2012) har påvist sammenhengen mellom sterke leder-/medarbeiderrelasjoner og resultater knyttet til kvalitet og produktivitet.

Det er altså et paradoks at man velger å gjennomføre aktiviteter for konstruerte målgrupper på arenaer som er løsrevet fra hverdagen (les; «samlinger») og som mange ledere opplever tar tid og energi fra den jobben de egentlig er satt til å gjøre sammen med deres medarbeidere.

## Tiltakene

Mange organisasjoner løser de fleste utviklingsbehov for ledere og medarbeidere gjennom tradisjonelle former for kurs, seminarer og workshops. Problemstillinger og tematikk er ofte generelle og i beste fall har man oppgaver deltakerne skal gjennomføre i etterkant eller mellom samlinger. Deltakerne kommer ofte fra ulike deler av organisasjonen med det til felles at de har samme eller liknende roller. Samtidig har de fleste organisasjoner møteplasser og samarbeidsfora som i mindre grad burde blitt benyttet til rapportering og informasjon og i større grad til samarbeids- og utviklingstiltak for «ekte» grupper av ledere og medarbeidere.

Ut fra vår erfaring med organisasjonsutvikling vil vi anbefale at tiltak foregår på og utnytter de arenaer som allerede er etablert. Dette kan være møteplasser (seksjonsmøter, avdelingsseminarer, fellesmøter) i organisasjonen der man arbeider med «ekte» grupper av ledere og medarbeidere:

- Strukturert involvering av mellomledere og medarbeidere for å støtte opp om arbeid med strategiimplementering. Virkemidler her vil være å skape forståelse for strategien/endringen, sammen utvikle kompetanse og rollemodeller som er nødvendig for å lykkes samt å etablere adekvate incentiv- og forsterkningsmekanismer (McKinsey Quarterly, april 2016)
- Moderne medarbeiderundersøkelser måler indre motivasjon og fenomener som lederen og medarbeideren sammen kan utvikle. En undervurdert form for tiltak er å følge opp resultatene fra denne type undersøkelser med strukturert samarbeid og felles trening på utvalgte tiltak.
- Programmer som har fokus på effektivisering av arbeidsprosesser basert på et leder-medarbeiderfellesskap, tuftet på felles forståelse, ansvar og eierskap til gjennomføring. Slike tiltak vil ha større forutsetninger for å lykkes fordi de er forankret i «ekte» problemstillinger som både ledere og medarbeidere kjenner igjen fra egen hverdag.

I Impaktor mener vi tiden er moden for å tenke nytt rundt design og gjennomføring av programmer for leder- og medarbeiderskapsutvikling. Kanskje deres neste utviklingsprogram er designet for en hel avdeling/seksjon som samarbeider i hverdagen og som utnytter de arenaer som allerede er etablert?

*Impaktor AS er et rådgivningsmiljø bestående av fire seniorkonsulenter. Impaktor spesialiserer seg på organisasjonsutvikling innenfor strategisk HR, endringsledelse, lederutvikling og medarbeiderskap.*

