

## Ledelse er en kontaktsport

Ledere med berøringsangst mestrer ikke jobben sin

Av Eivind Garshol, partner og daglig leder i Impaktor AS

Oslo, 11. oktober 2022

Skal man som leder lede eller *bevege* mennesker, må man være i stand til å *berøre* andre, både rasjonelt og emosjonelt. Ledelse er en kontaktsport som forutsetter klare ambisjoner, mot, nysgjerrighet og relasjonelle ferdigheter. Denne artikkelen forklarer hvorfor og hvordan ledere må bevege andre mennesker for å gjøre en reell forskjell i lederrollen.

### Innledning

Den kjente danske filosofen og forfatteren Søren Kierkegaard skrev: *Skal man hjelpe en annen, må man først finne ut hvor han er, og møte ham der. Dette er det første bud i all sann hjelpekunst.*

Dette sitatet rommer en vesentlig anerkjennelse av at man må forstå andre for å kunne hjelpe dem, eller lede dem, for den saks skyld. Kjernen i all ledelse, som gir ønskede resultater, er evnen til å utvikle og pleie menneskelige relasjoner. Denne artikkelen bygger på og utdyper denne tankegangen og er ment å hjelpe ledere og medarbeidere i dagens arbeidsliv til å *bevege* hverandre i riktig retning gjennom relasjonell *berøring*.

Inspirasjonen til denne artikkelen, det som berørte og beveget meg til å skrive om dette, var en sterk opplevelse av å se en gruppe ledere som etter et felles utviklingsløp takket hverandre for den personlige utviklingen de hadde gjennomgått. De pekte på verdien av å lytte til andre, betydningen av å kunne føle seg sett og verdsatt, og at tillit og trygghet frigjør potensialet i en gruppe og individer.

De satte ord på at deres egen «oppdragelsesreise», som de kalte det, hadde medført reell og merkbar endring og mer enn noe annet skyldtes den relasjonelle faktoren i prosessen.

Før vi går nærmere inn på de sentrale budskapene og tilnærmingene, er det viktig å fremheve noen grunnleggende premisser for innholdet i artikkelen:

- Alt og alle er i kontinuerlig utvikling og endring
- Ledelse dreier seg om å sette og nå mål
- Ledelse er relasjonsbetinget, det skjer gjennom interaksjon med andre mennesker (alle situasjoner og saker som skal påvirkes dreier seg i realiteten om mennesker)
- Ledelse innebærer bevisste og aktive handlinger og kan utøves begge veier i en relasjon
- ...og et beklagelig premiss er at ledere for ofte unnlater å lede i sammenhenger hvor de burde ledet

### Kontaktsport

Ledelse utøves både i tradisjonelle hierarkiske strukturer, fra linjeledere til underordnede, men er like mye noe som skjer når mennesker øver innflytelse på hverandre uavhengig av posisjoner og roller. Den siste formen for ledelse, der man ikke har autoriteten man får gjennom å være linjeleder,

er kanskje den mest rendyrkede og krevende. Det er den formen for ledelse også medarbeidere utøver.

Hovedformålet med ledelse er uansett å bevirke bevegelse, å bidra til at noe og/eller noen flytter seg fra én posisjon eller tilstand til en ny, og at dette er en bevisst og ønsket handling. Den nye tilstanden kan være et høyere prestasjonsnivå, bedre forretningsresultater, andre produktegenskaper, ny kompetanse, endrede vaner, styrkede relasjoner, osv.

Effektfulle ledere gjør en merkbar forskjell i å skape slik ønsket retningsbestemt bevegelse hos andre, og de er veldig bevisste på at de har denne funksjonen. Alternativet; å *velge* eller *akseptere* stillstand (som også er en *tilstand*) fordrer ikke ledelse, men er typisk forårsaket av *fravær av ledelse*, og konsekvensen er at man blir passert av andre og «etterlatt» på et sted man ikke ønsker å være, enten for seg selv eller også med kollegene. Fravær av ledelse oppstår gjerne når det virkelig er behov for ledelse og skyldes dessverre ofte lederes bevisste beslutning om «å se en annen vei».

Ledelse er følgelig en form for kontaktsport, hvor vellykkede prestasjoner og måloppnåelse henger sammen med villigheten til å være «i kontakt med» utfordringene man møter, det være seg om disse er motspillere på idrettsbanen eller *mennesker og situasjoner* i organisasjons- og arbeidslivet. Skal man som leder lede eller *bevege* mennesker, må man i både faktisk og overført betydning være i stand til å *berøre* andre, både rasjonelt og emosjonelt. Lederen må være tett på «flokk sin», uavhengig av om det går bra eller dårlig, lederen kan uansett situasjon ikke ha berøringsangst.

### Egenskaper ved ledere som beveger andre (effektfulle ledere)

Ledere som lykkes i denne kontaktsporten, er kjennetegnet ved å inneha fire særlig fremtredende egenskaper. De har *klare ambisjoner* for eget lederskap (eller bevissthet om formål), de har *mot* og utholdenhet til å gjennomføre påkrevde handlinger, de er *nysgjerrige* og utviklingsorienterte på andres og egne vegne, og de tilegner seg og mestrer nødvendige *relasjonelle ferdigheter*.

En leder må ha *klare ambisjoner* for sitt lederskap og særlig når det gjelder hvordan skape nærhet til og kontakt med mennesker og situasjoner, den relasjonelle komponenten. Dette forutsetter også en god porsjon *mot*, at man tør å bygge relasjonell tillit og trygghet samtidig som man ikke viker unna det å «ta i» problemer.

Grunnlaget for å forstå andre mennesker (og seg selv) er *nysgjerrighet*. *Hvorfor* er folk som de er? Desto mer du vet om dét, desto bedre kan du «hjelp dem der de er». Og til sist er det selvsagt helt avgjørende at man som leder mestrer *relasjonelle ferdigheter* som brukes aktivt i samhandling med andre. Effekten av ditt lederskap er nært knyttet til kvaliteten på relasjonene dine på arbeidsplassen.

Hvis vi skal lytte til Kierkegaard, er det spesielt nysgjerrigheten og ønsket om å forstå hvor andre er som peker seg ut som den mest sentrale av disse fire egenskapene. Hvis evnen til å bevege andre starter med å berøre dem, er det nysgjerrigheten som er nøkkelen.

I vår aktive forståelse av andre kan det være nyttig å fokusere på følgende «berøringspunkter» som kan hjelpe oss til å berøre og bevege mennesker:

- Hvor folk *kommer fra* (hvor de har vært og hva som har preget dem)
- Hvor folk *er* (hva er nåsituasjonen og hvordan de har det der)
- Hvor folk *vil* (hva drømmer de om og hva motiverer dem)
- Hva folk *kan* (det de mestrer og liker å gjøre)

Når vi viser genuin interesse for disse fire «berøringspunktene» hos andre, punkter som er av stor betydning for hver enkelt av oss, opplever den annen part å bli sett og verdsatt, samtidig som vi får innsikt som hjelper oss å forstå. Alle er på en «reise» gjennom livet, fra et sted til et annet, og dette er dypt personlige og unike reiser. Det er derfor vår evne til å berøre og bevege andre henger nøye sammen med vår nysgjerrighet.

## Lederens fire jobber

I siste del av artikkelen skal vi se litt nærmere på hvordan ledere kan de «bruke» de ovennevnte egenskapene som rettesnor for sin egen utvikling, men først er det viktig å påse at vi ikke glemmer helheten.

Selv om den relasjonelle komponenten er den primære kilden til effektiv ledelse av andre, skal vi ikke glemme at det ultimate formålet med ledelse er å nå mål, å skape resultater. Syretesten på vår evne til å være effektfulle ledere, er at effekten av våre relasjonelle ferdigheter materialiserer seg i oppnåelse av ønskede resultater for våre virksomheter og oppdrag.

Da kan det være hensiktsmessig å se på hva som er de viktigste områdene hvor ledere bør sette mål og skape resultater. I Impaktor har vi identifisert fire slike områder, det vi kaller *lederens fire jobber*.

### 1. Ledelse er å få jobben gjort

Alle virksomheter leverer forskjellige tjenester eller produkter som lederne har ansvar for. Å sørge for at disse leveres i henhold til mottakernes krav og forventninger, er den primære jobben til lederne, som de måles på og står til ansvar for.

### 2. Ledelse er å forbedre måten jobben gjøres på

Som tidligere omtalt er alt i utvikling og det forventes derfor kontinuerlig forbedring i alle typer leveranser. Det er derfor en lederjobb å sette mål for og levere forbedringer i hvordan arbeidet utføres innenfor eget ansvarsområde.

### 3. Ledelse er å utvikle egne medarbeidere

Skal våre leveranser ha tilstrekkelig kvalitet og arbeidsprosessene forbedres kontinuerlig, må den viktigste innsatsfaktoren, medarbeiderne, også være i kontinuerlig utvikling. Dette er det også en leders jobb å tilrettelegge for og levere på.

### 4. Ledelse er å utvikle eget lederskap

Ledere er rollemodeller, på godt og vondt. Medarbeidere og andre som ledere øver innflytelse på, har lett for å adoptere lederens praksis (mer enn hva lederne sier). Skal ledere kunne bevege andre er de nødt til å bevege seg selv, de må sette mål for og utvikle sitt eget lederskap på en måte som merkes av omgivelsene.

Dette er selvsagt en forenkling av hva som forventes av ledere, men i vrømmelen av alle ledelsessjangre som finnes, tror jeg, når man skal forsøke å mestre lederrollen, at det er fornuftig å bruke en viktig lederferdighet; å *prioritere* de viktigste jobbene.

## Hvordan kan ledere utvikle sitt eget lederskap?

Å levere godt på den fjerde lederjobben er en forutsetning for å mestre lederrollen over tid. Ledere skylder både sine omgivelser og seg selv å være den beste lederen de kan være.

Kompetente mennesker har et bevisst forhold til formålet med rollene de besitter og hva de kan og ikke kan. Det samme gjelder selvsagt ledere, ja, dette forventes gjerne i enda større grad av ledere enn andre.

Mennesker, eller ledere, som beveger andre og seg selv er gjerne dyktige til å stille gode spørsmål, ofte. Gode spørsmål som besvares i tett samhandling med kunnskapsrike og engasjerte medarbeidere. Og slike ledere er kjennetegnet ved å ha et særlig bevisst forhold til egenskapene ved effektivt lederskap som jeg introduserte tidligere, nemlig *klare ambisjoner, mot, nysgjerrighet og relasjonelle ferdigheter*.

Som en hjelp på reisen gjennom ditt eget lederskap, uansett hvor du er eller hvilken rolle du har nå, vil jeg derfor runde av med noen effektfulle spørsmål knyttet til disse egenskapene, som kan bidra til refleksjon, økt bevissthet og styrket lederskap.

## Klare ambisjoner

- Hva er formålet med mitt lederskap?
- Hvem /hva vil jeg bidra til å bevege og hvor?
- Hva er krav og forventninger til meg i rollen jeg har?

## Mot

- Hvordan forholder jeg meg til mennesker og situasjoner som trenger mitt lederskap?
- Konfronterer jeg uønsket/destruktiv atferd?
- Tør jeg å innrømme feil?

## Nysgjerrighet

- Hva vet jeg om «berøringspunktene» til folkene/kollegene mine?
- Hva er effekten av meg på mine omgivelser?
- Hvordan tilegner jeg meg ny kompetanse?

## Relasjonelle ferdigheter

- Hvor god er jeg til å se og lytte til andre?
- Hvor mye byr jeg på av meg selv?
- **Hvordan berører og beveger jeg mennesker?**

*Eivind Garshol har mer enn 25 års erfaring som leder og konsulent med spisskompetanse innen strategisk HR og organisasjons- og lederutvikling. Han har vært ansvarlig for HR-funksjonen i flere internasjonale virksomheter.*

*Impaktor AS ble etablert i 2014 og eies og drives av fire likeverdige partnere. Selskapet leverer tjenester innen leder- og organisasjonsutvikling til kunder i offentlig og privat sektor. Samhandling med og leveranser fra Impaktors konsulenter er kjennetegnet ved engasjement, enkelhet og effekt.*

*For mer informasjon om artikkelforfatteren og Impaktor, se på <https://impaktor.no>*