

1. INNHOLD

1. Innhold	1
2. Vedlegg	2
2.1. Carlberg, B. (1962). Lederens Oppgaver. Oslo: J.W. Cappelens Forlag	3
2.2. Dagsland, H. (1980). Mennesket og ledere. Oslo: Universitetsforlaget.	13
2.3. Rosland, K. G. (1989). Arbeidsledelse. Bekkestua: NKI Forlaget.	19
2.4. Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T. L., & Roald, O. (2011). Ledelse - å lede mennesker. Oslo: Kommuneforlaget	25
2.5. Hals, A. H., Trydal, I., & Aase, A. (2006). Å lede mennesker. Kristiansand: Portal forlag.	31

2. VEDLEGG

I dette vedlegget presenteres hver enkelt bok med utgangspunkt i intervjuguiden.

Intervjuguide, spørsmål:

Grupperingsvariabler:

- Årstall for utgivelse?
- Land?
- Forfatter?
- Bakgrunn forfatter?
- Fokus i forord?
- Formål med boken?

Spørsmål om innhold:

- **På hvilken måte fokuseres det på mennesket og selvrealisering?**
- Hva er ledelse?
- Hvordan beskrives lederen?
- Hva er lederens oppgaver?
- Hvordan beskrives de ansatte? Generaliserende/individualistisk?
- Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt? Ovenfra og ned-holdning? Klassekille? Differensiering mellom behov hos ledelse/ansatte?
- Fokus på «å spille hverandre gode»?
- Gjensidig respekt og avhengighet?
- Er selvrealisering direkte nevnt? Hvordan?

- **På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?**
- Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?
- Hvilke motivasjonsfaktorer anses som avgjørende?
- Lønn som motivasjonsfaktor?
- På jobb for å få brukt evnene?

- På jobb for å utvikle evnene?
- På jobb grunnet et kall?
- Ansatte avhengig av arbeidet, mer enn arbeidet er avhengig av ansatte?
- Likestilt?
- **På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?**
- Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?
- Refleksjon?
- Dialog?
- Nyttig å lytte?
- Holdninger til samtalens viktighet?
- Gjensidig læring, eller enveis?
- Fokus på fordommer – å bryte ned disse?

2.1. Carlberg, B. (1962). Lederens Oppgaver. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.

Undertittel: Hvordan kan han styrke arbeidsviljen i bedriften? Hvordan kan han organisere sitt eget arbeid og skape et trygt, progressivt arbeidsmiljø?

Fokus i forord?

I forordet står det skrevet at forfatteren særlig baserer boken på erfaringer fra Sverige og USA. Forfatteren skriver at det om Sverige ofte sies at «Sverige er Europas Amerika, fordi Sverige har høy levestandard med mange av dens materielle fordeler, men også mange av Amerikas menneskelige problemer». Disse problemene har forfatteren blitt kjent med gjennom gjesteforelesninger ved et universitet i USA i 1956 og 1959. Han beskriver «the will to work» som et stort problem, det samme med bedriftslederens harde arbeidspress og vanskeligheter med å få nok tid til alt han bør gjøre og vil gjøre. (Carlberg, 1962)

Videre understrekes det at bedriftens livskraft bygges opp av det enkelte menneske vilje til å arbeide i bedriften og for bedriften, og at ingenting kan erstatte dette. «*Viljen til å arbeide må*

komme innenfra hos hvert menneske og må bygge på en sunn følelse av at arbeidet er en velsignelse» (Carlberg, 1962, s. 7).

Sist men ikke minst, påpekes det at lederen og hans medarbeidere arbeider sammen i en levende organisme, og at alle innenfor denne organismen trenger å ha en følelse av at de har felles målsetning, og at miljøet preges av gode, personlige kontakter. For å bygge opp arbeidsvilje ses det på som nødvendig å kjenne at man har utviklingsmuligheter og at man kan aktivisere sine ressurser.

Formål med boken?

Forfatterens mener at det er to faktorer som avgjør om en bedriftsleder lykkes i sitt arbeid eller ikke: dels hans evne til å påvirke arbeidsviljen i bedriften, dels hans evne til å organisere sitt eget arbeide. Boken konsentrerer seg om disse to faktorene. Forfatteren avslutter innledningen med et ønske om at boken vil bli til hjelp for bedriftslederen og dermed også for mennesket i bedriften, og at den vil kunne gi arbeidet og livet i bedriften mer glede, spenning og innhold. Forfatteren mener at dette vil gjøre arbeidet mer resultatrikt.

Del to – forstå innholdet:

Hvordan beskrives lederen? Hva er hans oppgaver?

Hvordan beskrives de ansatte?

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Bedriftslederen trenger å holde daglig kontakt med sine medarbeidere og hele tiden være innstilt på å gi litt oppmuntring og påskjønnelse når det er saklig grunn til det. La det da ikke bli glemt! Hvorfor skal vi stivne til og bli som et nummer i bedriften? Vi trenger litt umiddelbarhet, litt tid til en latter, litt tid for en spøk i arbeidet. En spontan vennlighet og evne til på en hyggelig måte å få frem gode arbeidsresultater må bygges på positive, fortrolige personkontakter. Vennlighet og omtanke i det daglige arbeidet

gir resultater. Husk på sannheten i det gamle kinesiske ordspråket: Hvis du er vennlig, er du vel skikket til å lede andre. (Carlberg, 1962, s. 96)

Bedriftslederen må ta seg tilstrekkelig tid til å sette seg ordentlig inn i de problemer som medarbeiderne legger frem for ham. Han må kunne gi dem noe når han uttaler seg om deres arbeidsresultater. Michelangelo summerte det opp i disse ordene: Jeg kritiserer ikke ved å finne feil, men ved å skape noe nytt. (Carlberg, 1962, s. 97)

Grunnlaget for fortrolighet er: Vær ærlig i dine uttalelser, gå ikke fra fakta. Vær rettferdig mot hver mann. Medarbeiderne føler det når bedriftslederen ikke følger disse enkle grunnsetningene. Dette innebærer ikke at man alltid skal si alt. Finn en naturlig modning – etter situasjonens naturlige utvikling og de berørte menneskers naturlige omstillingstakt. Husk at man trives alltid best med det man kjenner fra før, og viker tilbake fra forandringer – det gjør vi alle. Lederen må prøve å la medarbeiderne få følelsen av trygghet og arbeidsro (Carlberg, 1962, s. 97).

Bedriftslederen må fast, men hensynsfullt skritt for skritt påvirke innstillingen. Han kan gjøre det ved åpenhet og fortrolighet. Omstilling, fortrolighet og arbeidsvilje hører nøye sammen (Carlberg, 1962, s. 97).

Vi skal her noe mer utførlig kommentere en tredje gruppe mennesker i bedriften, som har alt for lett for å bli glemt, men som også har stor betydning når det gjelder arbeidsviljen. De virker i mange forskjellige stillinger, men vi skal her gi dem fellesbetegnelsen «mellompersonene». Dette at mange kjenner seg som «mellompersoner», er vokset frem med den hurtige tekniske utvikling og de stadig større bedrifter. Utviklingen krever stadig større grupper mennesker til å gjennomføre bedriftsledelsens intensjoner og overføre impulsene fra de sterkt opptatte lederne til de lavere arbeidslederne med deres mange påtrengende, daglige oppgaver. Ingen har tid til overs for de mange mellompersonene med deres ofte spesielle og rutinebetonede oppgaver. Man ser dem alt for lett bare som et middel til at det administrative apparat skal fungere. Men bedriftslederen må også ta seg tid til å tenke på mellompersonenes problemer. Han kan da ofte finne et individ med egne ideer som kan blomstre opp ved

den minste oppmuntring, og som kan føre til videre utvikling. I detaljspørsmål kan en slik medarbeider f.eks. ha tenkt igjennom gode problemløsninger som kan utnyttes (Carlberg, 1962, s. 99)

Mange bedriftsledere overser lett hvordan mange medarbeidere føler det på sine arbeidsplasser, mens han selv svirrer rundt med sine mange, daglige oppgaver. Men hvert menneske har et dypt behov for å utvikle sin egen personlighet og å forbedre sine egne forhold. Bedriftslederen må søke å få en syntese mellom den utvikling, bygget på personlige forutsetninger, som medarbeideren ønsker og føler som naturlig, og den personlighetsutvikling som trengs i bedriften for å løse dens problemer. En sunn syntese i spørsmålet om personutvikling er en viktig del av hele grunnlaget for bedriftens fortsatte livskraft (Carlberg, 1962, s. 101)

Boken beskriver «målsettingen for lederskap» gjennom en firepunktliste:

- *Evnen til å organisere sitt arbeid, slik at man kan bruke mest tid der hvor hovedtyngden bør ligge*
- *Organisert samarbeid med medarbeiderne, slik at tiden utnyttes effektivt*
- *En personlig arbeidsrytme, hvor en setter av tid til å trenge tilstrekkelig dypt ned i stoffet*
- *Evne til å holde seg i form og utvikle de personlige ferdigheter som kreves (Carlberg, 1962, s. 101)*

Disse fire punktene avrundes gjennom et avsnitt hvor forfatteren konstanterer at det i en desentralisert administrasjon er viktig med en positiv og byggende målsetning hos bedriftslederen, og at det er desto viktigere at han har tid til å holde kontakt og overvåke gjennomføringen av målsettingen. Impulsene og den menneskelige kontakt må komme fra bedriftslederen, og dette må han finne tid til.

Problemet med å få nok tid til alle oppgavene er bedriftsleder har er mye omtalt i boken. Bedriftslederen anbefales å få bedre kjennskap til sitt eget arbeid, og hvordan tiden disponeres – dette for å kunne organisere arbeidet bedre. Også her presenteres en liste med fremgangsmåte, og noen punkt må spesielt nevnes: Bedriftslederen oppfordres til å bli **en impulsgeber**. Man bør ta seg tid til personkontakt og personutvikling, innenfor bedriften, i hjem, med familie og med venner. Forfatteren skriver at man gjennom å innrette seg på å bruke mer tid på de menneskelige spørsmål i og omkring sitt arbeid, vil oppnå bedre

resultater. Man bør ha løpende impulser til medarbeiderne. Man bør ha personlige kontakter innenfor ledergruppen og til andre medarbeidere. Man bør finne frem til og planlegge videre utvikling av lederemner. Man bør følge opp resultatene av personutviklingen innenfor bedriften. Man bør studere litteratur om bedriftsledelse og personalforvaltning. Man bør arbeide forbedre organisasjon av eget arbeid, og forbedring av egne, personlige ferdigheter.

Man bør sette av tid til å foreta seg noe med hensyn til familien eller med sin hobby, for å ikke «la den ene uken etter den andre gå med grått slit». Dersom man lar arbeidet overta på alle områder, vil man sannsynligvis oppleve intellektuell utarming og personlig nedbryting etter hvert som årene går.

Personlig trening for bedriftslederen

Forfatteren mener at en livskraftig ledelse ikke kan gjennomføres av mennesker som er fysisk utrenet og ut-trettet. Man må holde seg i form både kroppslig og åndelig. Det legges vekt på at man må ha muligheter for konsentrasjon. Man bør ha en «bakenforliggende base» - et sted hvor man kan trekke seg tilbake noen timer, en dag eller noen dager. Dette kan være ute i naturen, et stillerom, et bibliotek, en badstue – et sted der man selv føler at man kan samle seg. Forfatteren påpeker at dette behovet ikke alltid er lett å erkjenne, og at han derfor ser viktigheten av å påpeke det.

Hvordan beskrives de ansatte?

På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?

Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?

Vi har alle behov for å utvikle oss, å hevde oss og å oppmuntres (Carlberg, 1962, s. 83).

En dypere og følelsesmessig akseptert målsetting hos det enkelte menneske er det egentlige grunnlaget for utviklingen i bedriftsorganismen. Det gir arbeids glede og

livsglede. Ledelsen må være knyttet til etiske verdier for at den i lengden skal kunne frigjøre de gode og positive kreftene i bedriften (Carlberg, 1962, s. 89).

Bedriftslederen må sørge for at hver enkelt medarbeider har klart for seg hvor han står i bedriften, hva hans oppgaver og ansvar er. Samtidig bør hvert menneske kjenne nok spillerom i sin stilling til virkelig å søke å utvikle seg i de retninger han eller hun føler å kunne gjøre mest nytte. Det nytter ikke å ta utgangspunkt i detaljerte instruksjoner hvis man skal oppnå en frisk arbeidsvilje. Gi tilstrekkelig klarhet og myndighet og ansvar uten i detalj å binde og lede det enkelte menneske i arbeidet. Prøv å utvikle det personlige initiativ. Det er et grunnlag for trening og utvikling (Carlberg, 1962, s. 91).

Det trengs litt oppdagerglede hos hver enkelt. Man må kunne prøve kreftene og sikte mot det som kanskje synes å skulle overstige ens krefter. Litt av konkurranseånden fra idretten er et grunnlag også for ytelsene i det daglige arbeid. Det blir bedriftslederens oppgave å stille opp målene og å vekke medarbeidernes interesse og entusiasme for å nå dem (Carlberg, 1962, s. 90).

Intet stort er noen gang utført uten entusiasme (Carlberg, 1962, s. 90).

Entusiasmen er det største aktivum i verden. Den overvinner og overvelder alle hindringer. Den er verken mer eller mindre enn tro oversatt til handling (Carlberg, 1962, s. 91).

I lederskapet må det kreves en vesentlig evne til å trene og følge på gjennomføringen av et tiltak skritt for skritt i løpet av en lengre tidsperiode og en evne til å være klok og gå skrittvis frem. Det er særlig her forskjellen kommer frem mellom et diktatorsystem og et system der våre personlige, indre krefter blir aktivt engasjert. Diktator-systemet er fremdeles vanlig i mange bedrifter og er et virkelig problem. Det medfører utvilsomt en minsket arbeidsvilje for de fleste. Søk i stedet å føre målsettingen videre i et frittverkende system ved å ofre tid på å orientere og trene medarbeiderne på å følge opp resultatene på en konstruktiv måte. Vær ikke redd for å gi kraftig kritikk, men gjør det for å støtte og utvikle. Hjelp til når det trengs, gi oppmuntring når det lykkes. Vis interesse for medarbeiderne i deres arbeid ved å følge opp deres resultater. En slik interesse fra sjefens side for den enkelte medarbeider er kanskje det viktigste midlet for å føre en målsetning videre (Carlberg, 1962, s. 93).

Vi må føle at arbeidet har en mening for oss og våre nærmeste – for den personlige utvikling hos alle. Vi trenger også å føle at vårt arbeid er nyttig for andre mennesker. Arbeidet har en naturlig egenverdi som en vital del i vårt daglige liv og vår egen utvikling (Carlberg, 1962, s. 103).

Vesentlige faktorer for arbeidsviljen:

- *Det er arbeidsviljen, bygget på at bedriften og hver enkelt arbeidsenhet virkelig er en organisme, en samspilt og harmonisk enhet med samhørighetsfølelse, som likevel gir tilstrekkelig spillerom for personlighetene i bedriften*
- *Det at man har et mål som hvert medlem i gruppen vil arbeide for*
- *Det er en livgivende personkontakt innad og utad*

Det er til slutt at hver ansvarlig person føler en spenning i, en virkelig interesse for, og en personlig utvikling i arbeidet (Carlberg, 1962, s. 70).

Arbeidsviljen – et resultat av bedriftslederens innsats (Carlberg, 1962, s. 67).

To bedrifter kan ha i det vesentlige like ytre betingelser. Likevel kan arbeidsviljen ofte være helt forskjellig i de to bedriftene. Hva er årsaken? Oftest beror det utvilsomt på bedriftslederen, hans innstilling til å lede, men samtidig også å tjene bedriften. Bedriftslederens personlige egenskaper spiller inn, og hans personlige måte å lede på. (...). Det er derfor så viktig at bedriftslederen får tid til å arbeide med de spørsmål som gjelder personkontakter og personutvikling. Han bør ta seg tid til dem. Denne tiden kan gi større utbytte enn noe annet (Carlberg, 1962, s. 67).

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Det er ikke noe spørsmål om hvem som har rett, men hva som er rett». En slik holdning er i følge boken vesentlig i alt positivt samarbeid. Det primære skal ikke være ens egen stilling, men det felles arbeidsresultatet (Carlberg, 1962, s. 85).

Et kjernepunkt er omtanken ovenfor medarbeiderne og viljen til å hjelpe andre. Der hvor det finnes hjelpsomhet, er det også muligheter for å bygge opp en positiv atmosfære i bedriften, og en sterk samarbeidsvilje innenfor alle grupper (Carlberg, 1962, s. 85).

Det er fascinerende å se hvilken kraftig utvikling man kan få ved å organisere et aktivt gruppearbeid innenfor bedriften. I et tilfelle fra praksis fikk hver mann i bedriftsledelsen velge et utviklingsprosjekt som han skulle løse. Det ga resultater av en størrelsesorden som ingen hadde trodd. Det viste hvilke krefter som finnes skjult i bedriften, og som man må finne naturlig utløsning for hvis man skal sikre arbeidsvilje og i lengden skal opprettholde hos sine medarbeidere tilfredsstillende av et godt dagsverk og en sunn personlig utvikling (Carlberg, 1962, s. 87)

Samle medarbeiderne i en felles oppgave, søk å skape entusiasme. Hjelp medarbeiderne til å føle en mening og begeistring for arbeidet!». Denne følelsen må i følge forfatteren ha sitt utgangspunkt i bedriftslederen selv (Carlberg, 1962, s. 89)

La ikke arbeidet føles som en belastning! Vi trenger alltid litt spenning i den grå hverdagen. Det ligger en stor sannhet i ordene: Den beste sjefen opptrer ikke som en sjef, han inspirerer (Carlberg, 1962, s. 89)

Å lite på seg selv er å fordoble sine evner. Bedriftslederen må tro på sin målsetting og på sin evne til å gjennomføre den. Det virker inspirerende også på medarbeiderne (Carlberg, 1962, s. 89)

En forutsetning for arbeidsviljen er at hver enkelt kjenner seg behandlet som et individ. Prøv ikke å standardisere kontakten med de forskjellige personene. (...) det er viktig at hver enkelt av oss kan få kjenne seg som en personlighet, som et individ, og ikke bare som et medlem i en gruppe. Prøv i bedriften å få frem en syntese mellom gruppearbeidet og kontakten, utviklingen og interessen overfor det enkelte individ (Carlberg, 1962, s. 95)

På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?

Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?

Forfatteren beskriver viktige personlige ferdigheter for en bedriftsleder i møte med ansatte:

Lær å lytte. Det kan bidra både til å spare egen tid og til å gi muligheter for bedre utnyttelse av medarbeiderne. Hvis du lytter, kan du lære noe er et ordtak med mye sant i seg. Avbryt ikke andre når de taler. Prøv å utdype medarbeidernes uttalelser og søk å komme til bunns i deres mening (Carlberg, 1962, s. 46)

Tenk konstruktivt. Amerikanerinnen Mary Parker Follett har fremholdt at en sjef kan avgjøre et spørsmål på tre måter – diktatorisk, ved kompromiss, eller ved integrasjon. Tenk konstruktivt for å komme frem til en integrasjon mellom medarbeidernes synspunkter og egne tanker (Carlberg, 1962, s. 47)

Få gjennomført en bedre saksbehandling. Krev å få fremlagt forslag, selv om de er foreløpige (Carlberg, 1962, s. 47)

Man må vite noe om teknikken ved å tenke. Man må vite litt om hvordan tankene trinn for trinn modnes og hvordan modningsøyeblikket kanskje kommer som en plutselig klarhet. Slapp gjerne av fra det hele en stund og la modningen komme i avspenningsperioden. Da kommer man ofte til en klarere oppfatning (Carlberg, 1962, s. 51)

Husk at tankene trenger tid til å modnes, og at den grunnleggende oppfatning i en sak ikke kan komme umiddelbart. Tiden må tas til hjelp (Carlberg, 1962, s. 51).

I vanskeligheter: «Entusiasme kan hurtig endre karakter til kverulanse og irritasjon bak kulissene. Det behøver bare være at en av lederne får følelsen av at han ikke lykkes, eller at han begynner å tvile på utviklingen. Hold god personlig kontakt, og prøv å få frem slike vanskeligheter i tide. Diskuter saken igjennom, og søk å få tilbake et felles syn som styrker og utdyper arbeidsviljen i stedet for at krefter begynner å tære på dens grunnvoll (Carlberg, 1962, s. 90).

Hver bedriftsleder må finne sin personlige måte å holde kontakt på og fremme samarbeidsånden. I en bedrift ble stillingen oppsummert slik: sjefen forstår å holde god personlig kontakt med avdelingssjefene. Han kommer fra tid til annen inn til en avdelingssjef for å høre litt om hans problemer. Den uformelle diskusjonen som da

pleier å komme, varer i alminnelighet i flere timer og løser mange problemer (Carlberg, 1962, s. 95).

Foruten de offisielle arbeidsgruppene finnes det – og må det også finnes – livlige personkontakter i og mellom mange uoffisielle arbeidsgrupper. Disse uoffisielle kontaktene avspeiles kanskje særskilt tydelig gjennom den lynsnare «jungeltelegrafen» gjennom bedriften. Hvis man kjenner på mangel på informasjon i de offisielle kontaktene, så øker intensiteten på de uoffisielle kontaktveiene med alle de muligheter for misforståelser og minsket arbeidsvilje som dette medfører. «Snakket» blir negativt (Carlberg, 1962, s. 95)

«Alt hva I vil at menneskene skal gjøre mot Eder, det skal I også gjøre mot dem». Hvis man tenker over hvilken orientering og kontakt man selv ønsker fra andre, så ser man også klarere hva medarbeiderne trenger (Carlberg, 1962, s. 94)

Bedriftslederen må lære å kjenne de enkelte menneskene i bedriften og deres personlighet. Han må ha en positiv interesse for å prøve å hjelpe og utvikle medarbeiderne i deres daglig arbeid. (...) Søk den nære personkontakt som kreves for at medarbeiderne skal komme med konstruktive forslag og virkelig få resultater i samarbeidet (Carlberg, 1962, s. 95).

Bokens avsluttende og svært beskrivende setning: «Menneskelig kontakt gir grunnlaget for arbeidsviljen i bedriften (Carlberg, 1962, s. 103)

Hvordan beskrives organisasjonen?

Når man kommer inn i en bedrift, føler man intuitivt noe av «nivået» i spørsmålet om arbeidsviljen. I en bedrift kan det sprudle av frigjort energi og arbeidslyst. I en annen bedrift kan interessen i sterkere grad være rettet mot de indre friksjoner. Arbeidet kjennes der mer som en rutine som hver dag skal gjennomføres. For arbeidsvilje kreves det en følelse av samhörighet, «vi»-ånd. Grunnlaget for «vi»-ånden må legges av bedriftslederen. Hva er så «vi»-ånden i en bedrift? Noe av den avspeiles i den følelse av samhörighet som finnes i den sunne bedrift, der det også gis muligheter for personlig initiativ og egen aktivitet. Man kjenner spontant at en livskraftig bedrift – likeså vel som et livskraftig menneske – er en godt balansert, «levende» organisme.

Det ligger mye sannhet i Karin Boyes ord: «Det som er en organisme, behøver ikke organiseres». (...) Dersom den rette arbeidsviljen finnes i bedriften, kjenner man seg som en organisme, og man kan oppnå et godt resultat selv med en mangelfull organisasjon og med vanskeligheter også når det gjelder andre forutsetninger. Finnes ikke arbeidsviljen, kan også verdien av selv de beste forutsetninger forsvinne (Carlberg, 1962, ss. 67-69).

2.2. Dagsland, H. (1980). Mennesket og ledere. Oslo: Universitetsforlaget.

Fokus i forord/innledning? Formål med boken?

Jeg vil i denne boken konsentrere meg om de menneskelige sider ved lederskap; om kunsten å behandle mennesker, andre og seg selv. Dette er et vesentlig område.

Del to – forstå innholdet:

Hvordan beskrives lederen? Hva er hans oppgaver?

Hvordan beskrives de ansatte?

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Lederen er et instrument. Som leder vil han være en viktig premissleverandør: han påvirker, enten han vil det eller ei. Som leder vil han være rollemodell: han blir etterlignet, enten han ønsker det eller ei. Så det er av betydning at han blir mer og mer kjent med seg selv, sitt reaksjonsmønster, sine normer – sine fordommer. Det er hårda bud. Santayana uttaler om dette: «Intet krever mer enn å se sitt livs ligning skrevet ut». Det er jo så mye i personlighet. Mot veksler med mismot, tillit med mistillit, lyse, optimistiske dager med gråværsdager. Lederen forundres over, og blir skuffet over, at hans arbeidsglede og friske initiativ for en tid synes å være forsvunnet. Varme følelser han har for mennesker har også sin dynamikk: de er ikke konstante. (...) Dette er de menneskelige betingelser. Dette er også lederens betingelser. En leder som vil behandle seg selv med respekt og med intelligens, må ha et realistisk utgangspunkt. Og han må like seg selv. Han må være kjærlig mot seg selv. Kjærlig mot seg selv? Mange vil stusse, de vil finne det uvesentlig, direkte usmakelig. Men det ligger dyp

psykologisk visdom i Jesu ord: «Du skal elske din neste som deg selv (Dagsland, 1980, s. 16).

Fantasi som grunnlag for dyktig lederskap understrekes ikke sterkt i dagens samfunn. Den største kompliment man kan gi en leder, er at han er «sunn» - uten at dette er klart definert. Det reflekterte, realistiske overblikk over ressursene, de økonomiske og de personalmessige, med en planlegging som gjør minst mulig krumspring, prioriteres langt høyere. Likevel vet vi at i stort lederskap på ulike områder har fantasi, visjon og dristighet spilt en fremtredende rolle. Lederen med fantasi kan finne løsninger der hvor det synes som om ingen løsning er mulig (Dagsland, 1980, s. 17)

Den skapende leder kan skape utfordringene om til muligheter, engstelse og følelse av isolasjon om til rike arbeidserfaringer og livserfaringer, som siden blir til hjelp for andre. Han får mot til å takle nye vanskeligheter, fordi han gjennom dem har fått noe av det fineste han eier i sitt sinn (Dagsland, 1980, s. 17).

Hva er det å inspirere? Det er å påvirke slik at miljøet eller personene gis liv, engasjement og motivering. Kan noe være viktigere i lederskap? Vi er til overmål klar over at et arbeidsmiljø virker på vår arbeidsglede, vår motivasjon og vårt engasjement. Vi har erfart det, om og om igjen. Vi har – med en viss undring – spurt oss selv hvorfor vi er så mye gladere når vi arbeider i miljø B enn vi var i miljø A – hvorfor vi spør mer, prøver oss mer på nye ting, leser mer om ting som vedrører jobben. Vi har fulgt virkningen ut i dens sosiale konsekvenser: vi har mer lyst til å møte folk – nye folk, annerledes folk. Å inspirere er imidlertid ikke mulig uten å selv være inspirert. Du kan ikke gi andre det du ikke har. En resignert, halvinteressert leder inspirerer så visst ikke til helhjertet ytelse – heller opptrer han som «et vått ullteppe» på friskt og personlig initiativ (Dagsland, 1980, s. 22).

Begrepet katalyse hører hjemme i kjemien. En katalysator deltar ikke i prosessen, men fremmer og utvikler den. Lederen som katalysator gjør det samme. I forhold til aktiviteter som er delegert, med tilsvarende overføring av autoritet, er det «bølger» omkring lederen. Gjennom å være den hans medarbeidere har erfart at han er, gjennom direkte så vel som indirekte kommunikasjon, skyver han på arbeidsprosessene. Mennesker i lederskap som har denne evnen, vil sannsynligvis avansere i større utstrekning enn andre, og hurtigere. De liker lederskap, og de får

det. Om en slik leder ikke avanserer, vil denne evnen likevel gi ham en spesiell tilfredsstillelse, som går over og forbi status og lønn (Dagsland, 1980, s. 22).

Sjefen, lederen, har stor betydning for et menneskes faglige og personlige utvikling, for hans engasjement, selvspekt og slagkraft. I daglig virksomhet kan den ansatte lære viktige ting av en dyktig leder. Han kan få en rekke læresituasjoner som får stor betydning for hans yrkeskarriere. Han kan også lære en hel del om mennesker, lære å arbeide sammen med mennesker, på en ganske annen måte enn i en virksomhet der sjefen er en katalysator for samarbeid enn der hvor han ikke er det. Han kan oppleve hva det vil si at en leder er beslutningsdyktig. Han kan registrere det vederheftige, redelige lederskap, og vil senere lettere observere en annen type: et lederskap der sjefen er «crooked», finner mange smutthuller som det er viktig å skjule, og som ingen målbevisst ansatt som ønsker sin karriere i akkurat dette firmaet, gir navn. Av atter en annen type leder kan han lære at det viktigste er at det slenger og går; ingen kan forlange mer. Han kan også få en leder som har en svært begrenset interesse av hva arbeiderne mener om arbeidspraksis og arbeidsmiljø, om planer og nylig iverksatte tiltak (Dagsland, 1980, s. 30)

I den første tiden vil lederen antakelig konsentrere seg sterkt om økonomisk ansvar, om lønnsomhet og produktivitet. Likeså vil utenforliggende premisser som direktiver, lover, samarbeid med myndigheter ha stor betydning for ham. Etter hvert blir han mer og mer klar over at ekstern slagkraft og dugelighet har ufravikelig sammenheng med forholdene internt. Det indre klima, forholdet til de nærmeste medarbeiderne, motivasjonen til de ansatte, blir en sterk utfordring, en betingelse eller organisasjonens evne til samhold og lojalitet. Huset må tømres solid hvis det skal stå i en storm. Lederen vil søke å finne ut hvilke faktorer som er motiverende – i dette særlige tilfelle. Han blir mer og mer klar over hvor viktig det er å kjenne sitt personell, å tyde signaler. Ingen annen virksomhet er jo lik den han er leder for. Dens premissgrunnlag er unikt (Dagsland, 1980, s. 31)

Det er temmelig håpløst å få medarbeidere interessert og engasjert når lederen ikke er det selv. Det er meget vanskelig å oppnå høflig oppførsel når sjefen selv ikke er høflig. Det er små muligheter for friskt, selvstendig initiativ dersom sjefen ikke legger opp til det. Det er et stivt stykke å vente at medarbeidere er presise og holder avtaler når sjefen ikke gjør det. Det er liten grunn til å tro at dristighet kan få livsvilkår i

virksomheter der sjefen er overforsiktig. Lederen har heller ikke rett til å vente en humanistisk orientering, et menneskevennlig syn, hvis hans egen mangel på et slikt syn daglig kan registreres. Dette kan være tyngende. Kanskje er det heldig at de fleste ledere trenger en del tid for å bli klar over i hvilken grad de preger virksomheten. Etter hvert som en slik innsikt vokser, later det til at to andre nødvendige kvaliteter vokser parallellt: følelsen av ansvar og følelsen av egen begrensning (Dagsland, 1980, s. 31)

Ingen leder er fri til å legge hele sin energi og interesse i å skape en arbeidsplass som gir tilfredshet, trygghet og harmoni. Disse fordelene er nøye knyttet til lederens forhold til ytre instanser, - instanser som danner en viktig faktor i hans premissgrunnlag. En bedrift bør helst ikke gå konkurs, en skole bør ha kontinuitet (...). For at dette skal kunne finne sted, må lederen vedvarende observere de ytre forhold som påvirker den virksomhet han leder. Hele tiden må han vurdere og planlegge, og hans planlegging må modifieres i samsvar med samfunnets dynamikk. Hans prognoser må ha feste i reelle og realistiske forventninger. Han vil ofte stå alene med dette vanskelige og krevende ansvaret. Hans nærmeste medarbeidere vil forstå, og de vil ofte bringe inn fruktbare observasjoner og refleksjoner som lederen ikke hadde selv. Men det er vel ikke så vanlig at de vil forstå det hele. Han må ikke vente det. Høyt lederansvar utvikler egenskaper hos et menneske som vedkommende ikke ville få på en annen måte. Utallige er de ledere som fungerer meget godt i mellomstillinger, men som får utrygghet og angst i topplederens rolle. De kan komme til å oppleve egenskaper hos seg selv som de før ikke var fortrolige med: ugladhet, sårbarhet, mistenksomhet og ensomhetsfølelse. De kan oppdage fluktmekanismer hos seg selv; tilbøyelighet til å gå minste motstands vei, til å gå omveier og manipulere, til først og fremst å redde sitt eget skinn. De kan også med uro oppleve en glede ved makt. Dersom slike reaksjoner er fremtredende, vil personen det gjelder neppe egne seg på topplanet (Dagsland, 1980, s. 34)

Lederen skal stå der som en Sankt Bernhardshund; våken, vaksom, klar til redningsaksjon (Dagsland, 1980, s. 34)

Et like viktig krav er kravet om mot, mot til å se realitetene i øynene, til å ta et mest mulig saklig overblikk over de eksisterende ressurser, mot til ikke å skyve problemene over på andre (Dagsland, 1980, s. 36)

Av særlig betydning for lederen er det å finne ut hvem hans nærmeste medarbeidere er. Stillingsinstruksene har han. De forteller ikke hvem de er. En viseformann i en organisasjon, en prorektor, en avdelingssjef i et firma: det er ikke bare viktig å vite hva deres funksjon er. Like viktig er det å vite hvilken rolle de har tildelt seg selv. Ikke verbale signaler er også viktige: minespill, ansiktsuttrykk, kroppsholdning, blikk-kontakt – alt kan gi uttrykk for lojalitet eller sviktende samarbeid (Dagsland, 1980, s. 40)

Så blir han ikke kamerat. Han er en autorativ instans (Dagsland, 1980, s. 53)

Hederlighet. Kongen blant lederegenskapene (Dagsland, 1980, s. 55)

Hvordan beskrives de ansatte?

Lederen har ofte store ambisjoner. De nærmeste medarbeideres ambisjoner vokser ettersom de kommer mer inn i virksomheten. Også deres selvfølelse vokser. Det er ikke forbausende om de mer enn en gang i sitt stille sinn ønsker at de var sjefen; at de tenker at de kunne ha gjort det like godt, eller bedre. Dette vil ikke si at medarbeiderne nødvendigvis er kompetente for den høyeste stillingen. Kjennskap til problemer og utfordringer i denne stillingen kan være stor, men livets erfaring er ikke bak denne kjennskap. Problemene er annerledes når man får dem på kroppen (Dagsland, 1980, s. 41)

På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?

Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?

Det forutsettes at lederen konsentrerer seg om den sentrale lederoppgave, deriblant løpende vurdering og prognose, planlegging og programmering. Av like stor betydning og vanskegrad er personalutvikling, den stimulerende innflytelse som skal øke motivasjon og innsatsvilje. En tydelig observerbar interesse for den enkelte medarbeider, gir glede og trygghet. Han synes arbeidsstedet er godt (Dagsland, 1980, s. 41)

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Det kreves av ledelsen at den «kan føle virksomheten på pulsen», er sensitiv ovenfor tilfredshet og misnøye, registrerer likegyldighet, resignasjon og levende interesse, oppfatter strømninger av kritikk og av arbeidsglede. Det kreves at lederskapet tar ansvar for arbeidsstedet som en viktig del av menneskenes liv og livsinnhold. Det kreves respekt for den enkelte, tid til å møte ham når det er nødvendig, til å lytte – slik at et lite problem ikke utvikler seg til et stort. Her ligger de største utfordringene til lederen som medmenneske (Dagsland, 1980, s. 65)

På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?

Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?

Under utøvelsen av sin funksjon kan han være sjef ved noen anledninger, kamerat ved andre. Det er av stor betydning at han kan tillate seg å være menneske blant mennesker, glad og utvungen, ved sosiale tilstelninger – også ofte ved personlige samtaler. Det er mange måter lederen kan gå frem på for å minske følelsen av avstand. Sittegruppe på kontoret er et hjelpemiddel, likeså instruksjon av eventuelle forværelsesdamer. Språkføring, tiltaleform – av betydning dette også. Dertil små innrømmelser av svakheter, åpne innrømmelser av begåtte feil, evnen til å be om unnskyldning. Men alt må være ekte. Den uekte, påtatte kameratslige tonen fra lederens side er en plage for alle ansatte. Og den gjennomskues så lett. For han er annerledes. Som sjef er og blir han i en særstilling. Han har satt seg der selv (Dagsland, 1980, s. 52)

Lederen har langt ofte større administrativ erfaring, og også en større forståelse av bedriftens reelle situasjon, enn de ansatte. Han kan bli både trett og utålmodig overfor uakseptable forslag og urealistiske forventninger. Det er ikke sikkert han er særlig flink til å tolke forholdene for de ansatte slik at han blir forstått: han kan for eksempel bruke for vanskelig terminologi. Det er jo heller ingen selvfølge at hans egne forslag

er fornuftige – selv om han tror det selv. Det er av avgjørende betydning for ham å få de ansatte til å identifisere seg med virksomheten. Da må han la det bli klart at han trenger deres syn, at han respekterer deres uttalelser, at han gir deres forslag en seriøs behandling (Dagsland, 1980, s. 83)

2.3. Rosland, K. G. (1989). Arbeidsledelse. Bekkestua: NKI Forlaget.

Fokus i forord?

Boka er først og fremst beregnet på arbeidsledere eller ledere i første linje. Dette har blant annet den konsekvens at vi utelukker typiske topplederoppgaver, som for eksempel strategisk ledelse og mer omfattende organisasjonsutvikling. (...) Du gjør klokt i å betrakte denne presentasjonen av ulike metoder og verktøy som du betrakter menyen på en kafeteria: Velg det som smaker deg best!

Bestemt disiplin/fagsyn? Tverrfaglig?

Boken er først og fremst beregnet på arbeidsledere i første linje.

Del to – forstå innholdet:

Hvordan beskrives lederen? Hva er hans oppgaver?

Hvordan beskrives de ansatte?

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

En moderne definisjon på ledelse er følgende: Vi utøver ledelse når vi aktivt deltar i et samtidig målsettende, problemløsende og språkskapende samspill med andre mennesker. Ledelse krever med andre ord at vi utviser en bestemt atferd (Rosland, 1989, s. 9)

Å utvise lederatferd betyr av vi arbeider bevisst og aktivt med å klargjøre hva vi skal oppnå (mål, resultater), samtidig som vi samarbeider med andre for å nå disse

resultatene, og sørger for å fjerne hindringer på vei mot de oppsatte mål (Rosland, 1989, s. 9)

Det blir stilt store krav til ledere i vår tid. En god leder skal være målbevisst, eller resultatorientert. En god leder skal skape en lagånd der alle medarbeiderne har et positivt syn på virksomhetens mål, der alle medarbeiderne tror på det arbeidet som utføres og er begeistret for å delta på laget. Det sier seg selv at denne oppgaven krever ledere som er allsidig utrustet og som kan bruke alle sine ressurser (Rosland, 1989, s. 9)

Er det da ingen vanlige menneskelige karaktertrekk som det kan være nyttig å ha som leder? Det er bred enighet om at et kjernepunkt i ledelse er å få mennesker til å samarbeide mot felles mål. Ettersom de fleste av oss er ganske alminnelige mennesker, kan det kanskje tenkes at vi hos lederne våre ser etter de samme karaktertrekkene som vi i sin alminnelighet betrakter som gode menneskelige egenskaper? Og da er det ikke så rart at noen påstår at en god leder til forveksling likner et ganske vanlig menneske! Det skulle bety at en leder er et ganske vanlig menneske som skal lede på en måte som dekker behov hos ganske vanlige mennesker! De fleste av oss setter pris på medmennesker som er ansvarlige, redelige, forståelsesfulle, tillitsfulle og humørfylte (Rosland, 1989, s. 11)

Hvordan beskrives de ansatte?

På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?

Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?

Ros og ris. De fleste mennesker setter pris på å få vite «hvor de står». Lederen bør derfor være raus med å gi ros for gode prestasjoner. Og det er av stor betydning at tilbakemeldingen kommer umiddelbart og spontant. De fleste av oss er også klar over når vi har gjort en dårlig prestasjon, og vi setter pris på å høre hvordan lederen vurderer oss. «Ris» eller kritikk bør også komme raskt, slik at medarbeideren ikke går og lurere på hva lederen egentlig mener. Best er det hvis kritikken kan gis en form som legger vekt på hvordan liknende ting skal kunne unngås (Rosland, 1989, s. 94)

Lederen har et stort ansvar i det å inspirere medarbeiderne til å løse problemer ved å tenke seg om, ved å samtale med andre og ved å prøve seg frem (Rosland, 1989, s. 94)

Vårt utgangspunkt er at folk flest først og fremst motiveres av sine personlige ambisjoner og mål, og at de vil ta initiativ for å skaffe seg de kunnskapene og ferdighetene som trengs for å utvikle seg i riktig retning. Derfor blir det en viktig lederoppgave å harmonisere virksomhetens mål med den enkelte medarbeiders mål. Og det blir vesentlig å legge arbeidsforholdene til rette slik at det skapes læringsmuligheter (Rosland, 1989, s. 95)

Psykologer og andre har i årevis hatt interesse for hva som skaper trivsel, arbeidslyst og motivasjon. Einar Thorsrud, som ledet «Samarbeidsprosjektet LO/NAF» på 1960-tallet, oppsummerer erfaringene i følgende punkter:

- 1) Behov for å ha et innhold i jobben som krever noe utover fysiske krefter og utholdenhet, som blant annet innebærer en viss variasjon i oppgavene*
- 2) Behov for stadig å kunne få utfordringer og å lære noe i jobben*
- 3) Behov for å bli tatt med på råd, eventuelt selv å kunne treffe beslutninger – i hvert fall innenfor et avgrenset område som den enkelte kan betrakte som sitt eget*
- 4) Behov for respekt og anerkjennelse fra kolleger*
- 5) Behov for å se en viss sammenheng mellom jobben og det vi betrakter som en ønskelig fremtid*

Dette er blitt kalt for «psykologiske jobbkrav». De kan betraktes som allmenne, og de gjelder således alle ansatte. Antakelig er de ikke begrenset til jobben, de gjelder på alle plan i livet. Det er selvsagt ikke mulig å tilfredsstille alle disse kravene i enhver sammenheng for alle mennesker. Kanskje kan vi oppfatte kravene som et grunnleggende utgangspunkt. Ut fra dette kan vi vurdere innhold og særtrekk ved de enkelte jobber, og hvis mulig forme jobbene slik at de gir mulighet for å tilfredsstille mange medarbeideres krav til et meningsfylt arbeid (Rosland, 1989, s. 116)

Motivasjonsprogram: Det er ikke uten videre opplagt hvilke praktiske konsekvenser vi som arbeidsledere skal trekke av de ulike teoriene om motivasjon. Nedenfor summerer vi opp enkelte momenter som kanskje kan danne grunnlaget for et motivasjonsprogram:

- 1) **Informér medarbeidere om helheten.** Hva er selve grunnideen med virksomheten? Hva er hovedmålene, og hvordan tenker vi å komme dit? Informer om dette på en måte som gir den enkelte medarbeider sjanse til å plassere seg selv i en meningsfylt sammenheng.
- 2) **Informér medarbeiderne om jobbets viktighet.** Den enkelte medarbeider skal ikke bare vite hvordan man er plassert i forhold til andre. Det bør også gjøres klart hvorfor arbeidet er viktig, og hva som kan skje dersom jobben blir slett utført.
- 3) **Klargjør dine forventninger.** De fleste mennesker ønsker antakelig å gjøre en god prestasjon. Men hva er en alminnelig god prestasjon? Gjør dine forventninger klare for medarbeiderne. Dette kan for eksempel bety at du setter periodiserte arbeidsmål, eventuelt at du utformer standarder for kvalitet.
- 4) **Gjør klart hvor medarbeiderne står.** Hvis du har klargjort dine forventninger ovenfor medarbeideren, har du samtidig et grunnlag for å gjøre klart hvor vedkommende står i forhold til disse forventningene. Når det oppstår avvik mellom forventet prestasjon og faktisk prestasjon, bør du gi medarbeideren anledning til å gi sin egen forklaring på avviket. Slik kan du vise respekt for medarbeiderens forklaring. Dessuten gir det deg et saklig og realistisk grunnlag for å klargjøre hvor medarbeideren står.
- 5) **Gi medarbeiderne utfordringer.** Med utfordringer sikter vi til en oppgave som medarbeideren ikke helt ut er kvalifisert til å utføre: dette innebærer at medarbeideren må strekke seg litt ekstra eller eventuelt få videreutdanning for å makte den foreliggende oppgaven. Men det er vesentlig at utfordringer er realistisk. Ved systematisk og regelmessig å gi medarbeiderne nye utfordringer, kan man oppnå at medarbeiderne opplever læring og vekst som en naturlig del av jobben.
- 6) **Deleger.** Som hovedregel bør myndigheten til å ta beslutninger og til å disponere ressurser ligge hos den som blir stilt ansvarlig for resultatet. Men dette forutsetter at medarbeideren er kvalifisert for å utføre de oppgavene han eller hun blir delegert. Hvis slik kompetanse mangler, bør du kanskje utsette delegeringen inntil medarbeideren har den nødvendige kompetansen.
- 7) **Gi ros og anerkjennelse.** Medarbeidere som har utført en god prestasjon, fortjener ros, anerkjennelse eller en annen form for belønning. Medarbeideren må oppleve en klar sammenheng mellom prestasjonen og anerkjennelsen.

Dette oppnår du ved å sørge for at anerkjennelsen blir utdelt umiddelbart og spontant.

8) Vis personlig interesse. *De fleste mennesker setter pris på å bli anerkjent som menneske. Dette oppnår du for eksempel ved å vise at du er interessert også i andre sider ved medarbeideren enn vedkommendes prestasjoner. Gå litt rundt blant dine medarbeidere, slå av en småprat om løst og fast, spør hvordan det står til. Det er viktigere å lytte enn å snakke med store utropstegn, men glem ikke å lytte til svarene!*

9) Inviter til medbestemmelse. *Flere hoder tenker bedre enn ett, heter det. Dette kan du vise i praksis ved å spørre dine medarbeidere til råds. De aller fleste mennesker sitter inne med erfaringer og kunnskaper som du kan gjøre nytte av i ulike situasjoner. Bruk dem!*

10) Ta individuelle hensyn. *Vi mennesker er forskjellige, og dette gjelder også de kreftene som driver oss fremover. Mange ledere tror det finnes en trylleformel for motivasjon som skal omfatte alle medarbeidere i enhver situasjon. Vi anbefaler at du leter etter medarbeidernes individuelle behov, og at du også er oppmerksom på at samme menneske kan ha forskjellige behov i ulike situasjoner. For eksempel kan det i usikre tider og situasjoner være maktpåliggende å få dekket behovet for sikkerhet og trygghet. I andre situasjoner kan det ligge bedre til rette for å realisere mer av sine spesielle evner. Ta hensyn til dette når du legger opp ditt program for motivasjon av medarbeiderne (Rosland, 1989, ss. 130-133).*

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Det heter så populært at mennesket er den viktigste ressursen på arbeidsplassen. En ressurs er det samme som en naturlig kilde. Mennesket er en slik kilde. Det er viktig at denne kilden blir godt stelt, slik at den vedlikeholdes, utvikles, lever lenge og er produktiv. Kanskje dette er den største utfordringen for ledere i dag? (Rosland, 1989, s. 15)

Tillit og medbestemmelse er to nøkkelord for å skape godt samarbeid. Å vise tillit betyr at du tar sjansen på at dine medarbeidere er i stand til å løse oppgavene på en

tilfredsstillende måte, og at du gir dem nye utfordringer. Det innebærer også at du godtar at medarbeiderne fra tid til annen gjør feil (Rosland, 1989, s. 20)

Å skape godt samarbeid og trivsel på arbeidsplassen står etter vår mening ikke i motsetning til kravet om effektivitet. Tvert i mot tror vi at mennesker som trives, er mer effektive enn mennesker som mistrives (Rosland, 1989, s. 20)

En ekstra drivkraft oppnår vi ved å tillate eksperimentering og nytenkning, og ved å akseptere prøving og feiling. Hvis du gir en medarbeider smekk over fingrene hver gang vedkommende feiler, kan du regne med at det blir lenge til neste gang denne medarbeideren forsøker seg på noe nytt! Det bør være tillatt – endog nødvendig – å gjøre feil dersom vedkommende lærer av det! Å vise tillit er en sterk og motiverende drivkraft, som det er spesielt ønskelig å vise i omstillingssituasjoner (Rosland, 1989, s. 27)

Amerikaneren McGregor har lansert en enkel teori for å forklare hvordan ulike menneskesyn kan påvirke lederstilen. McGregor skiller mellom to grunnleggende forskjellige menneskesyn. McGregor er ikke opptatt av å plassere ledere i bås. Det han ønsker å oppnå, er å få ledere til å forstå seg selv og sine antakelser om andre mennesker. Vår tro og våre antakelser, våre mål og våre vaner preger oss som enkeltmennesker. Hver enkelt av oss utvikler en spesiell personlighet. På samme måte vil en arbeidsplass etter hvert bli preget av menneskene som jobber der – og på sett og vis utvikle sin egen «personlighet». Selvfølgelig kan derfor brukes som grunnlag for å forstå forholdet på en arbeidsplass, eventuelt benyttes som utgangspunkt for forbedringer og forandringer (Rosland, 1989, s. 48)

Den japanskfødte amerikanske statsborgeren William Ouchi lanserer en tredje teori – teori z, som han hevder overfører det beste fra japansk ledelse til vestlige forhold. Et amerikansk selskap som er inspirert av denne lederstilen, sies å være preget av blant annet følgende:

- *Ledelsen er selvkritisk, og lederne må være i stand til å erkjenne og akseptere sine feil og å lære av dem.*
- *Åpen og direkte tale blir oppmuntret på alle plan, og det blir sett på som en måte å løse problemer og konflikter på. Nødvendig informasjon er tilgjengelig for alle. Problemer blir diskutert åpent.*

- *Beslutninger blir som hovedregel tatt ved at man diskuterer seg fram til enighet. Dette medfører at beslutninger som er tatt, blir respektert og fulgt opp. Til gjengjeld stilles det krav om dyktighet og disiplin. Det oppmuntres til å ta beslutninger lavest mulig ned i virksomheten.*
- *Lederne oppmuntres til å ta nødvendige avgjørelser, også vanskelige eller upopulære avgjørelser (Rosland, 1989, s. 49)*

På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?

Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?

Vær nøye med å informere korrekt, grundig og i rett tid til situasjoner som krever omstilling. Hvis virksomheten opplever situasjonen som vanskelig og kanskje truende, kan det lett oppstå rykter blant medarbeiderne. Overlat ikke informasjonen til ryktespredere! (Rosland, 1989, s. 27)

Å være åpen betyr at vi er villige til å fortelle kollegene det vi vet. Dette betyr at vi ikke skal holde tilbake informasjon, meninger og synspunkter som vi antar kan ha betydning for klimaet i arbeidsgruppa. Ærlighet bidrar sterkt til å skape en trygg og tillitsfull atmosfære. Å være direkte betyr at vi unngår «krokveier» og indirekte tale. I stedet bør vi anstrenge oss for å si saker og ting i klartekst og mest mulig entydig. La ikke kommunikasjonen bli en gjettelek, hvor vi bevisst eller ubevisst skjuler våre egentlige hensikter og meninger (Rosland, 1989, s. 94)

2.4. Bendixen, G., Dahl, K., Knudsen, J. A., Olsen, T. L., & Roald, O. (2011). Ledelse - å lede mennesker. Oslo: Kommuneforlaget

Bakgrunn forfatter?

Felles for forfatterne er at de dels sammen og dels hver for seg arbeider som prosesskonsulenter overfor norske kommuner og ved lederutviklingsprogrammer.

Formål med boken/fokus i forord?

Boken fokuserer på at ledere og medarbeidere ofte opplever et misforhold mellom den teorien som blir beskrevet i litteratur om organisasjon og ledelse, og hvordan deres egen arbeidshverdag er. I følge forfatterne er det ikke nok for en leder å tenke på økonomi og nye organisasjonsstrukturer, en må også tenke på personer, grupper, kulturer og den dynamikk som dannes og utvikles i arbeidsrelasjoner. Boken skal gi innspill på dette området. Boken er skrevet for ledere på ulike nivåer i kommuner og fylkeskommuner, og den er en kunnskapskilde til ledelses- og organisasjonsutviklingsprosesser i offentlig sektor.

Del to – forstå innholdet:

Hvordan beskrives lederen? Hva er hans oppgaver?

Hvordan beskrives de ansatte?

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

*I 1991 formulerte professor Guttorm Fløistad temaet: **Kunsten å omgås hverandre, som den viktigste kunsten for ledere. Hans tema og innsikt fikk stor oppmerksomhet og har etter vår mening betydd mye for både ledelsestenkning og forståelse av organisasjonskultur og etikk. Dette betyr selvsagt ikke at ikke en leder må kunne mer enn å omgås andre mennesker. Et forsøk på oppsummering av kompetansebehov kan være:***

En toppleder har bruk for:

- *Noe teknisk viten*
- *Mye mellommenneskelig innsikt, og forståelse for og ferdigheter i å lede prosesser på individ-, gruppe-, og organisasjonsnivå som viktige lederverktøy*
- *Et godt helhetssyn og sans for kompleksitet*
- *En viss fagkunnskap om det fagfelt som er organisasjonens hovedoppgave*

En mellomleder har bruk for:

- *Teknisk kunnskap*
- *Stor grad av mellommenneskelig kunnskap, og positive holdninger til og ferdigheter i å lede prosesser*
- *Overblikk for helheten og sans for kompleksitet*
- *Kunnskap om fagfeltet (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 59)*

Denne modellen (se punkt over) holder ikke på millimeteren, mener ment som et prinsipielt perspektiv. Men det er, og vil forbli, viktig å holde fast ved at lederes ledelsespraksis baserer seg på forestillinger om mennesket og mennesker. Eller sagt på en annen måte: Enhver ledelsespraksis bygger i siste instans på psykologiske teorier (Krogager 1995). Dermed vil et viktig tema for en toppledelse alltid være: Hva er våre forestillinger om den menneskelige psyke, og hvordan preger det vår lederutøvelse på alle nivåer i organisasjonen? (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 59)

Ledelse er å se, identifisere og håndtere både følelsesmessig og faglig motstand. Vi tror at moderne ledelse mer innebærer å forstå og arbeide med de følelsesmessige kreftene i mennesker, grupper og organisasjoner, enn å ha hovedfokus mot forvaltning og administrasjon (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 59)

Vi er opptatt av mot som et positivt fenomen. Som leder er du nødt til å være modig. Mot handler om å trosse engstelse for det som er uprøvd, og annet psykologisk ubehag. Det handler om utholdenhet til å gjennomføre det som er viktig for oss, selv om man er engstelig, sint eller skamfull. Man må ikke la seg stoppe, men gjøre det likevel. Å tørre er en dyd som må balanseres opp mot andre hensyn, som for eksempel å være opptatt av å være godt likt, skape harmoni rundt seg og være flink. Når alt kommer til alt dreier det seg mye om å stå alene selv om dette kan medføre konsekvenser. Et godt selvbilde gir godt grunnlag for mot. Trues selvbildet, utfordres motet. Selvbildet består av mye, ikke minst av tanker og følelser, og er dermed relativt motstandsdyktig mot endring. Tanker er lettest å påvirke. For at følelser skal påvirkes, må det imidlertid handling til. Her kreves det mot. Mot avler mot! (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 109)

Hvordan beskrives de ansatte?

På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?

Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?

Begrepet entusiasme har en positiv kraft som henger sammen med å motivere. Skaper ledere entusiasme blant medarbeiderne, bekreftes det samtidig at medarbeiderne er viktige for organisasjonens hensikt og oppgave. Entusiasme er kraften som gir næring til det menneskelige behov å gjøre det tydelig hvem vi er og hva vi gjør. Medarbeidere setter også pris på å få anerkjennelse når de gjør sitt beste. Det skaper entusiasme. Viser ledere veien ved å bidra til et klima for anerkjennelse, styrker det medarbeidernes og eget selvbilde, noe som igjen bidrar til dynamisk utvikling av organisasjonen (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 111)

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Samhandlingskompetanse er å forstå og håndtere de følelser som oppstår mellom mennesker som samhandler. Det sentrale for en organisasjon blir å bygge og kapitalisere organisasjonens følelsesmessige kapital. Det skjer gjennom dialog, involvering, engasjement og felles fortellinger. Det må foreligge et engasjement utover lønn for at organisasjonen skal utvikle den følelsesmessige energi som trengs for å møte både vanskeligheter og omstillinger og få til fagutvikling. I vår sammenheng kan relasjon noe forenklet forstås som de følelsesmessige og tematiske forhold mellom to eller flere personer, som følge av arbeidsprosesser (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 64)

På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?

Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?

En kan noe forenklet splitte en arbeidsrelasjon i tre perspektiver:

- 1. Rasjonelt tema*
- 2. Underliggende følelser knyttet til tema (utsagn preget av aggresjon, glede, fortvilelse...)*
- 3. Det følelsesmessige forholdet mellom personene i møtet (kan en snakke «sant», er det farlig å si hva en opplever?)*

Når en kommuniserer, lytter en til alle de tre nivåene i figuren: selve temaet, de følelsene som er knyttet til tema, og hva dette sier om relasjonen mellom dem som samhandler. De har en gjensidig dynamisk påvirkning. Ambisjonen er å utvikle et rasjonelt svar på en problemstilling, men dette kan bli forstyrret av følelser som er knyttet til tema, eller av at forholdet mellom personene er slik at de ikke makter å undersøke og reflektere over tema. Kanskje vil de diskutere mer i form av: vinne eller tape. Det er en god regel av når en lytter til de underliggende følelsene, bør en også åpne for å kunne lufte følelsene. Lederen bør selv ta initiativet: «Jeg synes jeg hører at du er sint... glad, lei... stemmer det?». Ved å stille åpne og undrende spørsmål kan en ikke gjøre noe feil, og en gir den andre mulighet til å få luftet følelsene sine. Den samtalen mellom medarbeidere og ledelse som fører til utvikling, er preget av en vilje og evne til å undersøke de fenomener som er i dem, og dermed også mellom dem, som grunnlag for å utvikle rasjonelle løsninger. Seniorrådgiver Arne Selvik i AFF ved Norges Handelshøyskole har med rette fått mye oppmerksomhet for boken: Omgitt av løgnere (Selvik 2005) hvor hovedbudskapet er at ledere ofte innretter seg slik at medarbeidere ikke tar sjansen på å gå ærlige og direkte tilbakemeldinger. Erfaringen forteller dem at det er mulig at de vil bli «straffet» og kan miste sin posisjon og stilling. Lederen vil dermed lett få positive tilbakemeldinger. Men det blir viktig for lederen å skille mellom hva som knytter seg til rollen som leder og søken etter egen bekræftelse fra dem som gir tilbakemeldingene. Arbeidsrelasjoner preget av en undersøkende og kritisk reflekterende holdning kommer ikke av seg selv. Denne holdningen må elskes frem av ledelsen og være ektefølt. Mennesket frykter avvisning og søker bekræftelse. Ledelsens oppgave blir derfor å bekræfte medarbeidere som gir ærlige tilbakemeldinger. Det er mange ledere som liker å være i fokus selv, ha lyset på seg og hente ut omgivelsenes beundring (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 66)

Ledere vil kunne ha stor glede av å bedre sine holdninger til og øke sine kunnskaper om og ferdigheter i bruk av samtalen som verktøy. Ledere skal ikke utføre terapeutisk arbeid, men vil være avhengig av at deres snakkekurer har i seg dybde. Samtalen som verktøy vil aktualisere temaer omkring person og profesjon. Lederens evne til empati, til å bære andres følelser og ha kontroll på egne overføringer, er viktige refleksjonsområder for en leder og hører med i en leders veiledningsprosess (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 66)

Det finnes ulike måter å lede prosesser på. Ulike oppgaver og ulik størrelse på gruppen vil selvsagt ha stor betydning for valg av metode. Vi vil vie noe av oppmerksomheten til dialogmetoden, fordi store deler av vårt praksisfelt rapporterer at dette er en meget god metode når det gjelder tverrfaglige prosesser (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 72)

Varianter av dialogmetoden oppleves av mange som en invitasjon til ro og refleksjon, og en økt vilje og aksept til å lytte til ulike synspunkter uten å mobilisere til diskusjon. Diskusjon er en krigsmetamor; det er viktig å vinne og å skygge for andre. Diskusjon, forstått som å vinne, hører ikke hjemme i faglige sammenhenger. Dialog er en måte å snakke sammen på som vektlegger nysgjerrighet og utforskning (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 72)

Kanskje nøkkelen til å få utnyttet ulikheter i organisasjonen, og dermed øke effektiviteten, ligger i en dialogisk kommunikasjonsform mellom medlemmene (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 73)

Lederen av samtalen må ha tre perspektiver klar for seg: en går bak sin medarbeider for å stimulere og støtte personen til å meddele seg, en går sammen med sin medarbeider i en gjensidig samtale, og en går foran og peker på retningen ved sine spørsmål og valg av temaer der og da. Den bevisste samtalen er en kunst. Ved en genuin lytting til de andres budskap viser den undersøkende leder seg som en som ønsker å gripe og forstå også de underliggende prosessene i sin organisasjon (Bendixen, Dahl, Knudsen, Olsen, & Roald, 2011, s. 75)

2.5. Hals, A. H., Trydal, I., & Aase, A. (2006). Å lede mennesker. Kristiansand: Portal forlag.

Bakgrunn forfatter?

Forfatterne jobber med lederutvikling i et konsulentselskap. De har variert bakgrunn innen ledelsesfaget fra både privat og offentlig sektor, samt undervisning i organisasjonsfag, ledelse, arbeidspsykologi og entreprenørskap ved ulike norske høgskoler.

Formål med boken Fokus i forord?

Forordet forteller at boken handler om den menneskelige dimensjonen ved ledelse, og at for å lykkes som leder i dag må en ha en genuin interesse for å forstå både seg selv og de medarbeidere en er satt til å lede. Videre står det at i et kompetansesamfunn handler ikke ledelse lenger så mye om å fatte beslutninger og bestemme over andre, men om å legge til rette for at ansatte får utvikle seg og være med på å forme sin egen arbeidsplass.

Del to – forstå innholdet:

Hvordan beskrives lederen? Hva er hans oppgaver?

Hvordan beskrives de ansatte?

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Vi ønsker å understreke at det å lede andre er å være i en rolle. Det er «å ta på seg kappa» og være seg ansvaret bevisst. Det er å ha vilje og evne til å være i bevegelse som menneske. Å være i bevegelse som menneske handler om å søke ny kunnskap, reflektere over lederrollen, og å ta på seg et program for egen utvikling som leder og menneske. Det er bare en virkelig effektiv måte å gjøre dette på: Du må være forberedt på å prøve deg frem, trene, risikere, og du må være forberedt på å feile. Til og med «gå på trynet» noen ganger. Til dette trenger du en god porsjon romslighet, både fra menneskene rundt deg – og ikke minst fra deg selv. For de aller fleste er livet som leder langt fra en seilas på en moderat bølge. Man må tørre å utsette seg for følelsesmessige sjanser. Å be om tilbakemelding fra dem du er satt til å lede, å innrømme feil, å ta den vanskelige samtalen, å ta upopulære beslutninger, å gi av deg

selv – alt dette koster. Noen vil kalle det angstfylt. Men den som våger, har mye å vinne, både som leder og menneske (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 17)

I denne boken definerer vi ledelse som «å påvirke andre mennesker til å nå organisasjonens mål». Det betyr at gode ledere må rette oppmerksomheten sin mot samspillet mellom to faktorer:

- 1. Formulere og kommunisere klare mål, oppgaver og krav, slik at alle ansatte vet hva som er forventet av dem når de kommer på jobb*
- 2. Motivere de ansatte til samarbeid og innsats slik at målene nås og oppgavene løses (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 20)*

Det er avgjørende for en leder å ha menneskekunnskap. For de fleste er den beste inngangen til menneskekunnskap å lære mer om seg selv. Å øke sin selvvinnsikt kan være både spennende og interessant, men det er også krevende og ubehagelig (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 46)

For det første er selvvinnsikt viktig i forhold til deg selv og ditt eget arbeid:

- Selvvinnsikt kan bidra til at vi kan analysere styrker og svakheter i vårt eget arbeidsmønster, for eksempel hva vi liker og derfor prioriterer, og hva vi strever med og derfor helst unngår eller utsetter. Slik innsikt kan føre til at vi endrer vår atferd hvis vi skjønner at det er viktig.*
- Selvvinnsikt kan gjøre at vi oppfatter raskere når vi får negativ tilbakemelding, slik at vi kan justere kursen i en annen retning*
- Selvvinnsikt kan være til hjelp for å forstå og sammenligne egne reaksjoner med andres*

For det andre kan selvvinnsikt være viktig for ditt forhold til de ansatte rundt deg:

- Selvvinnsikt kan være til hjelp for å kjenne igjen og forstå hvordan andre reagerer på din atferd og væremåte*
- Selvvinnsikt kan gjøre oss mer bevisste på å finne frem til sterke sider hos medarbeidere med tanke på å utnytte kollegers motivasjon og dyktighet*
- Selvvinnsikt kan være en viktig forutsetning når vi skal forebygge og løse konflikter (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 47)*

Hvordan beskrives de ansatte?

På hvilken måte fokuseres det på motivasjon i arbeidet?

Hvordan fremstilles motivering av ansatte som et middel for måloppnåelse?

Henvisning til Douglas McGregor: « Douglas McGregor er den arbeidslivsforskerensom har blitt mest kjent for å drøfte sammenhengen mellom menneskesyn, motivasjon og ledelse. McGregors utgangspunkt var at de antakelsene ledelsen på en arbeidsplass har om de ansatte, i stor grad vil prege de ansattes motivasjon for å gjøre en god jobb. Han skilte mellom lederadferd basert på x-teorien og y-teorien. Noen vil hevde at synet på mennesker har forandret seg siden McGregor gjorde sine analyser for 50 år siden. Oppdragelsen i hjem og skole har lagt større vekt på medbestemmelse, frihet og deltakelse. I tillegg har det blitt et stadig sterkere fokus på individets betydning og rettigheter. Noen vil derfor si at det er langt vanskeligere å skulle basere sin lederstil på teori-x enn det var for noen tiår siden. Ikke alle er enige i dette. De synes å observere en trend i samfunnet der det har blitt mer stuerent å ta kjappe avgjørelser uten å involvere ansatte, der det gjelder å være tøff og autoritær. I noen miljøer er det faktisk blitt lettere å hevde at «det går ikke an å lage omelett uten å knuse noen egg (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 30)

Vårt utgangspunkt for diskusjonen om sammenhengen mellom menneskesyn og ledelse er en overbevisning om at mennesket først og fremst er sammensatt. Vi kan kjenne oss selv og omgivelsene igjen både i teori-x og i teori-y. Derfor er det også umulig å gi en oppskrift på hvordan du skal forholde deg til alle medarbeidere i alle situasjoner (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 30)

Medbestemmelse og mestring står sentralt. Det er to viktige forutsetninger for menneskers motivasjon. Vi har prøvd å lage en formel for motivasjon med utgangspunkt i nettopp disse to begrepene. Legger vi til mening og moro, er vi på god vei til å danne oss et bilde av hva som er grunnleggende for motivasjon i ethvert menneskes liv.

Mening: Det essensielle er at du selv opplever arbeidet ditt som meningsfylt. Finner du mening i arbeidet ditt? Forstår du hvorfor du gjør det du gjør? Det er sentrale spørsmål å stille, for hvis vi av en eller annen grunn ikke forstår eller ser meningen i det vi gjør, vil det garantert påvirke oss negativt. Dersom en ansatt kan knytte en eller annen form for mening til det arbeidet som utføres, vil det ofte øke motivasjonen. Og motsatt: Dersom en ansatt opplever å arbeide i et meningsløst vakuum, kan det være vanskelig å kare seg gjennom arbeidsdagen. (...)

Mestring: Utgangspunktet er at det bør være sammenheng mellom de utfordringer en får, og den kompetansen en har. Kompetanse velger vi ofte å definere vidt: som den kunnskapen, de ferdighetene og de holdningene en ansatt har. Dersom du gir et menneske for store utfordringer i forhold til kompetansen, vil han eller hun føle seg utilpass, bli utrygg og stresset, og dermed miste motivasjonen. Det samme skjer når folk får for små utfordringer i forhold til kompetanse. Det fører til kjedsomhet og utilfredshet. Når det er samsvar mellom arbeidsoppgavene og ansattes kompetanse, sier vi at personen befinner seg i flytsonen. Som leder av en avdeling bør du være opptatt av om du selv er i flytsonen, og om dine ansatte er det. Skal du klare det, må du kjenne dine ansatte og avdekke hva som er deres kompetanse og talenter. Det betyr blant annet at du jevnlig må snakke med medarbeiderne om hvordan de opplever sammenhengen mellom de arbeidsoppgavene de får, og det de kan og har lyst til å gjøre. For det andre bør du som leder være klar over at når du gir de ansatte større ansvar, vil de ofte oppleve å komme ut i angstsonen: det vil si et sted der de føler at de ikke helt strekker til. Det betyr at du ikke bare må sørge for opplæring. Du må sørge for at medarbeideren får støtte når han trenger det. Å vite at det er noen der som kan trø til om nødvendig, er en god trøst når det «knaker litt i sammenføyningene». (...)

Medbestemmelse: Arbeidslivsforskning viser at medbestemmelse er et av de viktigste virkemidlene for å skape motivasjon og gode resultater. Det står i kontrast til den klassiske teori-x-tankegangen om at det var lederne som skulle ta alle beslutninger, og de ansatte fikk vær så god gjøre det de ble gitt beskjed om. Gevinsten ved å involvere medarbeiderne er at de får et større eierforhold til beslutninger som tas. Motivasjonen kommer innenfra. Dermed øker sannsynligheten for at de i det lange løp vil bidra til å skape ønskede resultater. (...)

Moro: De fleste av oss setter enormt pris på å ha det moro iblant. Det er som regel et sikkert tegn på trivsel når latter og god stemning preger arbeidsplassen. Humor og glede har mange funksjoner. Bortsett fra gledesfølelsen, kan en god latter virke avstressende og redusere spenninger. Den kan hjelpe oss å senke skuldrene i anspente situasjoner. Noen har en befriende evne til å le av seg selv, særlig hvis de gjør en feil. Men det er ikke bare latter og glede som bidrar til moro. Arbeidet i seg selv kan utløse følelsen av moro. Det er imidlertid en motforestilling som melder seg: Ikke alle mennesker er utstyrt med store porsjoner humoristisk sans. Ikke alle liker en arbeidsdag der en blir utsatt for karneval, pappneser og legoklosser. Betyr det at slike mennesker ikke kan bidra til å skape gode resultater? Selvefølgelig kan de det. Det kan derfor være grunn til å skifte ut «moro» med «trivsel». Det er en kjensgjerning at planter gror best når de trives i sine omgivelser. Sånn sett ligner menneskene på planter. Vi er avhengige av gode vekstvilkår for å produsere de resultatene som arbeidsgiveren forventer. For de fleste vil det være slik at gode vekstvilkår innebærer at de trives, at de ler, og at de har små «vannhull» i det daglige der de kan hente energi og overskudd. For deg som leder er det viktig at du legger til rette for, legger merke til og belønner de av dine ansatte som tar ansvaret for å fylle gangene med trivsel og latter». (...) (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 84)

SIHI-MODELLEN: Noen ganger trenger vi et verktøy som hjelper oss til å holde fokus på å få gjort de rette tingene. SIHI-modellen kan brukes når du skal ha idedugnad, når du skal løse konflikter, når du skal veilede en medarbeider, i salgssamtaler eller når du tenker på tiltak for å utvikle medarbeidere.

SIHO:

- *Situasjonsbeskrivelse:* Nåværende situasjon kartlegges. Hva er våre svakheter, hva er vi flinke til? Hva ønsker i å oppnå?
- *Idedugnad:* Vi går på jakt etter løsninger. Hvilke muligheter finnes? I denne fasen går det an å spille inn noen kreative, og gjerne litt urealistiske forslag. Ikke alle ideene som fremkommer skal settes ut i livet.
- *Handlingsplan:* Når vi har blitt enige om hva som er den beste måten å nå målet på, må vi bestemme oss for hvem som skal gjøre hva og når.

- *Oppfølging: Mens arbeidet med situasjonsbeskrivelse, idedugnad og handlingsplan vanligvis skjer på samme tid, vil oppfølgingen komme på et senere tidspunkt. En veileder eller en overordnet følger opp at det vi har blitt enige om i handlingsplanen blir gjennomført, hvordan det går, og om vi eventuelt må gjøre justeringer (Hals, Trydal, & Aase, 2006) **OBS SIDETALL!!!***

Hvordan beskrives samarbeidet mellom ledelse/ansatt?

Hvis du som leder går ut fra at de ansatte er likegyldige, fiendtlig innstilt og negative, er det store sjanser for at den lederstilen du bruker, vil lære dem opp til å oppføre seg slik. Med andre ord: Behandler du dine ansatte som om de var teori-x-mennesker, vil de sannsynligvis bli slik (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 31)

Det er et mål å kunne kombinere de «myke» og de «harde» sidene ved lederrollen. I hvilken grad du bruker demokratiske eller autoritære elementer i utøvelsen av ledelse, vil avhenge av hva slags type ansatte du har, hvilken situasjon organisasjonen befinner seg i, og hva du selv er flinkest til som leder (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 39)

En leder bør også trene seg opp til å se hvert enkelt menneske og justere sin lederstil alt etter hvem hun har med å gjøre, og hva situasjonen tilsier (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 39)

På hvilken måte fokuseres det på kommunikasjon?

Hvordan fremstilles kommunikasjon som et hjelpemiddel for måloppnåelse?

Vi skal nå presentere en struktur for et samtaleforløp som skal munne ut i et resultat. Dette er en struktur som kan brukes både i veiledningssamtaler og i såkalte vanskelige samtaler. Strukturen bygger på SIHO-prinsippet:

S – Situasjonen

Det første som må skje, er at den aktuelle situasjonen kartlegges. Hva er situasjonen? Hva er det som egentlig ligger bak? Går det an å se saken fra flere sider? Hva ønsker du/vi å oppnå? Når partene mener å ha forstått situasjonen og er enige om målet, er det på tide å finne ut hva konkret som kan gjøres for å komme videre. Men før det legges en forpliktende handlingsplan, kan det være nyttig å ha en idedugnad.

I – Idedugnad

I idedugnafasen gjelder det å være løsningsorientert og være åpen for «umulige» alternativer. Hvilke muligheter til løsning finnes? Har vi enda flere ideer, gjennomførbare eller ikke? Flere alternativer kan gjøre det lettere å velge den endelige handlingsplanen. Unngå sensur. Ideer er bare ideer. Det ligger ingen forpliktelse til handling på dette stadiet.

H - Handlingsplan

Her legges den faktiske plan for hva som skal gjøres. Hvilke av ideene skal settes ut i livet? Når skal det skje, hvem skal utføre dem? Er det realistisk? Når samtalen avsluttes med en forpliktende handlingsplan, er det større sjanse for at noe kommer til å skje. Endelig avsluttes samtalen med avtale om oppfølging. Hvem skal følge opp? Hva skal følges opp, og når skal det skje? Hvem har ansvaret for at oppfølgingen ikke flyter ut?

O – Oppfølging

Oppfølgingen skjer i etterkant. Lederens rolle er å minne om mulighetene for oppfølging. En konkret avtale om oppfølging skaper mer forpliktelse i forhold til handlingsplanen. Det er viktig å være klar på hva som skal følges opp, hvem som skal gjøre det, og når det skal skje. I visse tilfeller lederen og den ansatte ut at oppfølging ikke er nødvendig (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 147)

«For å bedre forstå prosessen med å gi hverandre tilbakemelding introduserer vi modellen JOHARI vindu som ofte blir brukt for å studere mellom-menneskelige relasjoner. La oss kort beskrive hva som ligger i de fire betegnelse.

Det åpne felt: Denne ruten inneholder det jeg vet om meg selv, og som de mennesker jeg omgir meg med i det daglige, også er klar over. Det er åpen utveksling om disse forholdene. Dersom det åpne feltet er lite, er det lite åpenhet i relasjonen. Størrelsen på det åpne feltet vil øke dersom jeg er villig til å avsløre mine tanker og følelser ovenfor andre, og dersom mine nærmeste er villige til å gi meg tilbakemelding om hvordan de oppfatter meg.

Det blinde felt: I denne vindusruten ligger det som andre vet om meg, men som jeg ikke er klar over selv. Det kan være mine vaner og uvaner, min væremåte og mine holdninger. Vi blir vurdert hele tiden, men mange av vurderingene holder folk for seg selv. Dette gjelder både positive og negative forhold. En leder med et stort blindfelt har lite innsikt i hva de ansatte mener om henne.

Det stengte felt: I denne ruten finner vi det som jeg er klar over selv, men som jeg ikke ønsker å avdekke for andre. Det er jeg som bestemmer hva jeg vil si om meg selv. Det kan være mange (også gode) grunner til å ikke være åpen om alt som rører seg inni meg. Det kan være en ikke ønsker å skryte av seg selv og sine, mens mange synes det er trygt å holde fasaden og på den måten unngå å bli såret. Dette feltet vil gjerne bli mindre i forhold til mennesker en stoler på og liker. Dersom jeg er usikker på dem som omgir meg, vil jeg ha større behov for å ha et stort stengt felt.

Det ukjente felt: Det er sider ved meg som verken jeg eller menneskene rundt har innsikt i. Informasjonen ligger i det ubevisste, og ofte blir det liggende der gjennom hele livet. For mennesker som stadig tør å ta nye utfordringer og presse sine egne grenser, vil en ofte kunne oppdage evner og krefter som verken en selv eller omgivelsene var klar over at en hadde.

Størrelsen på vinduene i Johari-modellen er ikke konstante. Det er to forhold som avgjør om det skal skje endringer. Det ene er i hvilken grad jeg får tilbakemeldinger fra mennesker rundt meg, og det andre er i hvilken grad jeg er villig til å avdekke meg selv. Når jeg får tilbakemeldinger fra andre, blir det blinde feltet mindre. Når jeg

avdekker meg selv, blir det stengte vinduet mindre. I begge tilfeller blir det åpne vinduet større.

Hvis du rekker andre din svakhet, skaper det ofte varme og nærhet. Hvis du bare rekker andre din vellykkethet og dine suksesser, skaper det ofte kulde og avstand (Hals, Trydal, & Aase, 2006, s. 66)