

Alt jeg ønsker meg for dette året er mer dedikert ledelse og aktivt medarbeiderskap!

Eventuelt som inspirasjon til et nyttårsfortsett til beste for deg selv og andre

Av Jon Fredrik Alfsen, partner i Aider

2024 har akkurat «sluttet å virke» og 2025 er et faktum, og som en kunde sa for litt siden - et nytt år truer! Skal virksomheter lykkes med å være attraktive arbeidsgivere i en tid med kontinuierlig endring og med ettervirkninger etter pandemi, et økende antall konflikter i verden, energikrise og usikkerhet må det tenkes nytt. Både lederrollen og medarbeiderrollen har endret seg. Nå er det på tide at forventninger tydeliggjøres, forstås og aksepteres. Hvorfor ikke bruke 2025 til å utvikle et mer dedikert lederskap, mer aktivt medarbeiderskap og utvikle attraktiviteten som arbeidsgiver?

Innledning

Innenfor HR brukes begrepet psykologisk kontrakt. Denne inneholder «den gjensidige forståelsen av de krav, forventninger og løfter som eksisterer mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Kontrakten kan være uttalt eller uuttalt, bevisst eller ubevisst. Tusenvis av medarbeidere og ledere opplever for tiden et brudd på denne kontrakten. Konsekvensene er at flere ansatte vurderer å slutte, de slutter fysisk eller slutter «mentalt». Fenomenet «quiet quitting» har økt i omfang. Flere gir bare det de må av innsats og bidrag, engasjementet har gått ned og tilhørigheten til arbeidsplassen er redusert.

Det er viktig at du som leser forstå at dette ikke er en ønsket tilstand eller situasjon verken for medarbeidere, ledere eller virksomheter. Det er en konsekvens, en konsekvens av primært brutte forventninger. Problemet er at disse forventningene i stor grad er utdelte, ubevisste, uttalte og ikke tydelig nedfelt i politikk, strategier og tiltak.

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

- Alt og alle er i kontinuierlig utvikling og endring
- Ansettelsestrygghet er fortsatt viktig, men kompetansetrygghet har blitt viktigere
- Ledelse dreier seg om å sette og nå mål i og gjennom andre mennesker
- Ledelse er relasjonsbetinget, det skjer gjennom interaksjon med andre mennesker og må derfor være et felles ansvar
- Medarbeidere/ansatte/hver enkelt av oss må sitte i førersetet i vårt eget arbeids-(liv) og ta våre egne valg
- Alle har mer kompetanse og potensiale enn det de er klar over, *kompetansemobilisering* er enda viktigere enn *kompetanseutvikling*
- Både ledere og medarbeidere fortjener og forventer tydelige mål og avklarte forventninger til seg som person og i den rollen de har som hhv. leder og medarbeider

Forventningsstyring og rolleklarhet som forutsetning for relasjonsbygging

Hva skal, bør eller må vi forvente av ledere, medarbeidere og av arbeidsgivere i dagens og morgendagens arbeidsliv? Innenfor ledelsesfeltet snakkes det i dag blant annet om

relasjonsbasert ledelse, tillitsbasert ledelse, bemyndigende ledelse, autentisk ledelse, transformasjonsledelse og superledelse. Det er ikke rart at ledere, som Øystein Sunde så vakkert skriver, «kan føle seg like forvirret som en fjert i en kurvstol». Vi liker å forenkle og tenker at ledere har fire grunnleggende jobber.

Ledere har fire like viktige 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.

Det er hektiske lederhverdager og mange av de lederne vi møter opplever et arbeidspress og – stress som gjør det vanskelig å prioritere noe annet enn å «få jobben gjort». Metaforen «det er så mye ved å hugge at det ikke er tid til å kvesse øksa» treffer dessverre i alt for stor grad. Selv om det er lett å forstå hvor hektisk lederhverdagen er, så får det uheldige konsekvenser.

Når medarbeidere opplever uklare forventninger, ledere som ikke helt hva de driver med eller står i av utfordringer, eller ledere som ikke ser, anerkjenner eller gir tilstrekkelig tilbakemelding på innsats, utvikling eller forbedring, så det verken overraskende eller merkelig at folk kobler ned eller «ut».

Relasjonsutvikling er et felles ansvar og det «myke» er det «harde»

Forskning på medarbeider og lederrelasjonen viser sammenheng mellom bedre arbeidsprestasjoner, høyere tilfredshet med ledelse, høyere generell tilfredshet, høyere følelsesmessig organisasjonsforpliktelse, mer rolleklarhet og lavere turnoverintensjon. Det er åpenbart et lederansvar å utvikle gode relasjoner med medarbeidere, lederkollegaer og egen leder.

Med premisset om at ledelse utøves i en relasjon er det like åpenbart at også medarbeidere har ansvar for dette. Akkurat som lederskap er viktig, så er medarbeiderskap like viktig og hva bør vi kunne forvente av medarbeidere? Det har hendt at enkelte medarbeidere må minnes om at det i medarbeiderrollen er både rettigheter og plikter. Vi sier at medarbeidere (ledere er også medarbeidere) har ansvar for tre ledelsesområder.

Forventninger til aktivt medarbeiderskap – tre lederoppgaver som gjelder oss alle!

1. Medarbeidere må lede seg selv (selvledelse)

Medarbeider må både ta ansvar for å gjøre egen jobb og være med på å utvikle den. Som medarbeider må du være med på å sette mål, planlegge og prioritere, samt forankre det du gjør hos leder og andre som har «aksjer» i det du gjør. Medarbeidere må ta ansvar for sin egen karriere og utvikling, være en «motor» for egen kompetanseutvikling og vite hva som gir dem mening, hva som skaper engasjement.

2. Medarbeider må gjøre seg ledbare (utøve med-ledelse).

Medarbeidere må melde inn sine ønsker og behov på en måte som mottaker (ofte nærmeste leder) forstår. De må ta ansvar for å utvikle gode relasjoner til leder/ledelsen. Ledere skal se og anerkjenne medarbeidere, men medarbeidere må gjøre seg synlige. Ingen er tankelesere. Medarbeidere må orientere seg mot virksomhetens behov, de må være konstruktive, bidrags- og løsningsorienterte.

3. Medarbeidere må utøve «medarbeiderledelse»

Ledelse dreier seg om påvirkning og medarbeidere påvirker hverandre i mye større grad enn de er klar over. Vi jobber stadig mer i grupper, team, prosjekter og kravet til sosial kompetanse og relasjonell oppmerksomhet har økt. Vi setter mål, planlegger og gjennomfører ulike oppgaver sammen med andre (tradisjonelle lederoppgaver). Vi må både søke og gi tilbakemeldinger til andre og vi har alle et ansvar for å utvikle et godt arbeids- og læringsmiljø.

Når lederskap og medarbeiderskap møtes i praksis (jobb nr. 3 er et felles ansvar)

Leders jobb nr. 3 er å utvikle egne medarbeidere og medarbeidere har en jobb med å utvikle seg selv. Det betyr at ledere må kjenne sine medarbeideres faglige og personlige styrker, deres motivasjon, mål og mening med jobben, og medarbeidere må fortelle mer (nei, lederen din er ikke tankeleser). Ledere må være mer opptatt av medarbeidernes læring og utvikling, ikke bare leveranser og oppgaver. Mål og handlingsrom må selvsagt avklares i et partnerskap hvor ledere er tydelige på behov, mål og retning og hvor medarbeiderne er klare på sine faglige og personlige mål. Ledere og medarbeidere må finne ut av hvordan de skal følge hverandre opp på en motiverende og ansvarliggjørende måte. Medarbeidere må reflektere mer over egen læring, innsats, prestasjoner og resultater. De må vurdere sin egen utvikling, motivere seg selv og melde fra hva de trenger av avklaringer eller tilbakemeldinger fra leder eller fra andre. Leder må gi mer og bedre tilbakemeldinger på innsats, forbedring og resultater.

Den observante leser vil umiddelbart forstå at ledere (og medarbeidere) som lykkes med jobb nr. 3, vil «levere» på jobb nr. 1 og jobb nr. 2. Den kompetente leser kan selv reflektere over hva denne oppfølgingen vil bety for den indre motivasjon på elementer som autonomi, talentutnyttelse, forventningsavklaring, identitet og opplevd lederstøtte. Tenk på hvilke konsekvenser denne type gjensidig oppfølging kan gi for selve «leder og medarbeiderrelasjonen»? Hva kan være effektene når det gjelder turnoverintensjon, sannsynligheten for «quiet quitting» og ambisjonen om å være en attraktiv arbeidsgiver?

Spørsmål til ettertanke og refleksjon:

1. Er du eller medarbeiderne hos deg tilstrekkelig klar over hvilke forventninger som ligger i rollen som medarbeider?
2. Er du eller lederne hos deg klar over forventningene i rollen sin og dedikert i forhold til disse?
3. Forstår medarbeidere at de må ta ansvar for egen karriere og være motor i sin egen utvikling?
4. Forstår lederne hvordan de kan utvikle medarbeidere slik at de kan lede seg selv bedre?

5. Har dere prosesser for å avklare mål og følge opp medarbeidere, som både er ansvarliggjørende og motiverende på de ansatte?

Avslutning

Jeg har lyst til å avslutte med Radio Rock-programleder Halvor Johansson kloke ord «**Ta deg sammen**». Det er ikke vanskelig å gjøre det som står i denne artikkelen. Det er bare sunn fornuft, satt litt i system og det virker. Det virker på innsats, engasjement, mestring, effektivitet, kvalitet, resultat og målet om å være en attraktiv arbeidsgiver.

Du og dere må bare gjennomføre det!

Er du leder bør du ta en alvorlig gjennomgang av hva du bruker tiden din på, hva du prioriterer i forhold til hvilken effekt det får. For du har vel ikke glemt at du skal skape resultater i og gjennom andre mennesker?

Er du medarbeider så gjør en skikkelig vurdering av dine styrker og utviklingsområder som medarbeider og ta ansvar for deg selv og din egen utvikling. Spiller du din leder og dine kollegaer gode?

Dersom du er fra HR eller representerer arbeidsgiver så gjør en ærlig vurdering om dere er tydelige nok på disse forventningene og om dere har istandsatt folk til å kunne etterleve dette. Det er deres ansvar!

Jon Fredrik Alfsen er statsviter og har bakgrunn som universitetslektor. Han har over 20 års erfaring som konsulent og arbeider med karriereveiledning, utvikling av lederskap og medarbeiderskap, samt organisasjonsutvikling og endringsprosesser.

Aider leverer tjenester innen leder- og organisasjonsutvikling til kunder i offentlig og privat sektor. Samhandling med og leveranser fra Aiders konsulenter er kjennetegnet ved engasjement, enkelhet og effekt. For mer informasjon om artikkelforfatteren og Aider, se aider.no