



At medarbeidere leder seg selv i større grad, setter egne mål og legger egne ferdigheter, ambisjoner og fremgangsmåter i arbeidet sitt, fører til at motivasjonen og gjennomføringskraften øker, skriver **Rune Semundseth og Christian Bratsberg.**



Endringsledelse, selvledelse og varige effekter

Tradisjonell (eller tidligere) ledelse var det vanlig at ledere satte målene og at medarbeiderne måtte gjøre sin innsats for å nå disse. I dag ser vi, heldigvis, at medarbeidere i større grad setter målene selv, selvsagt i tråd med de overordnede målene og den strategien som virksomheten har valgt. Medarbeidere leder seg i større grad selv, setter egne mål og legger egne ferdigheter, ambisjoner og fremgangsmåter i arbeidet sitt. Vi oppnår større indre motivasjon og gjennomføringskraften øker fordi vi «eier» mål og planer selv.

De fleste av oss er nok flinkere på endringer vi selv ønsker. Å endre seg og å endre vaner kan være krevende. Refleksjon, observasjon og gjentatte treningsøkter må til. Og som oftest innebærer endringer noe risiko. Vi trækker ut i et farvann der vi kanskje ikke har full over- eller undersikt. Vi hopper ut i det ikke-konforme, og lederen er treneren som påvirker medarbeider i riktig retning, ut fra de forutsetninger og ambisjoner denne har.

Leie en kjendis eller lei av kjendis?

Påvirkning og trening må gjennomføres i en tilstrekkelig tidsperiode. Ellers blir det «opp som en hjort, og ned som en lort». Vi vil hevde at svært mange kompetansetiltak i for stor grad dreier seg om lettbeint underholdning i form av ulike typer åpne kurs og foredrag (foiledrag). Eller det leies inn en person som lirer av seg sin «konsulentkaraoke» uten forankring i virksomhetens reelle problemstillinger – og som oftest med manglende aktivisering av humankapitalen. Dette gir som regel svært kortsiktige effekter. Det virker som mange bestillere i norske virksomheter tror at det å leie inn en kjendis er det som skal til for å løfte oss. Ja, kanskje gir det effekt i noen minutter, og en god latter forlenger jo trynet til mange av oss, men varige effekter og gevinstrealisering krever mer. Skal man leie inn en kjendis, lei inn en kjendis som ønsker å være med på prosessen videre (de er i fåtall).

Vi opplever til stadighet at bedrifter setter i gang tiltak som seminarer, kick-off og lignende uten særlig bevissthet rundt effekten av tiltakene. Slike tiltak er ofte ressurskrevende både i form av tid og penger, og hvor blir det av gevinsten for den enkelte og bedriften som helhet? Er det virkelig nok at de ansatte får en «happening» med latter og moro?

Hvordan få til relativt varige endringer av adferd (læring)?

Ledelsen har forhåpentligvis klare tanker om hvilke tiltak som er verdikønde for de ansatte, og velger å gjennomføre mange av disse. Kurs og seminarer er jo vanlige eksempler på dette. Men, det fokuseres i forsvinnende liten grad på oppfølging og etterarbeid i forhold til å integrere ny kunnskap og innsikt for den enkelte. Hva har jeg lært av å høre hvordan andre har lyktes?

Hvordan kan jeg dra nytte av slike erfaringer?

Så hvordan implementerer vi da nye måter å jobbe på og lede på? Skal vi fortsette å sende folk på kurs – med tilhørende manglende oppfølging? Eller skal vi aktiviseres og utvikles – og gjerne bli mer selvstående – gjennom trening og refleksjon?

Hvis vi velger det siste, hvordan kan vi utvikle den lærende og tilpassningsdyktige virksomhet i selvledelse og medarbeiderskap – i tider med til dels store konjunktursvingninger? Hvilke ressurser trenger vi og hvordan kan dialogen og læringsprosessene for å få til relativt varige endringer se ut?

Refleksjon og målstyring

De fleste virksomhetene i dag er helt avhengig av de ansattes kunnskaper og ekspertise. Det både forventes og kreves mye av ansatte i forhold til prestasjoner, konkrete resultater, sosial intelligens og ikke minst effektivitet. De færreste ønsker å bli diktert oppgaver og arbeidsmetoder av sine ledere. Bedrifter som har satt selvledelse og superledelse (lede folk til selvledelse) på agendaen opplever reflekterte, målbevisste og initiativrike medarbeidere. Gapet mellom det å tenke og å gjøre blir mindre fordi eierskap til mål og planer er sterkere. Så lenge de ansatte har et bevisst forhold til egne verdier, visjoner og målsettinger, vil etterarbeid i forhold til integrering av ny innsikt være en naturlig del av den enkeltes selvledelse.

Det kollektive vs. individet

Utfordringen i forhold til trening og refleksjon er at mange av ledelsens tiltak overfor de ansatte er kollektive opplevelser, mens læringen og integreringen av kunnskap er individuell og helt opp til hver enkelt. Det betyr at en kritisk suksessfaktor for integrering av ny kunnskap og ny læring er de ansattes evne og mulighet til å være gode selvledere – i tett samspill med deres ledere/superledere. Konkretisering av både opplæringsmål og tiltak bidrar i stor grad til motivasjon og utvikling av hver enkelt.

Metoder

Vi anser målstyring/selvledelse og medarbeidersamtaler som svært konkrete metoder for å bidra til motivasjon og utvikling. Særlig når medarbeider, i samråd med leder, definerer tydelige opplæringsmål og dessuten evner å følge opp dette, vil endringer kunne realiseres relativt effektivt. Når medarbeider stimuleres til å definere ønsket situasjon og samtidig benytter sin bevissthet om egne ferdigheter og utfordringer, er vi på god vei. Jo mer medarbeider aktiviseres i dette, desto bedre læring. Leders jobb blir deretter å sette opp en samtaleplan og gi relevante tilbakemeldinger underveis. Profesjonelle utøvere går ikke fem-mila uten sekundering underveis. Anerkjennelse er ofte en undervurdert sport, kanskje

særlig i Norge. Det heter seg jo at når en nordmann roser en annen, er det ikke godt å si hvem som har det verst! Her trengs åpenbart trening!

Hvor ofte skal så leder og medarbeider møtes for å samtale om felles og individuelle utfordringer, drømmer og mål? Og hvordan sikrer vi at disse samtalen blir gode og oppbyggende, ikke kun et rent avhør?

Samtalestruktur og forventningskontrakt

Vi skiller mellom to typer samtaler (i tillegg til den hverdagslige):

- den relativt hyppige (f.eks. månedlige) fokus-samtalen eller målsamtalen og
- den mer dybdeorienterte og bredere samtalen, som oftest kalt medarbeidersamtalen

Samtalestruktur kan med fordel defineres i en forventningskontrakt. Denne kontrakten er noe annet enn en stillingsbeskrivelse, den sørger for at leder og medarbeider er tydelige på hva de – i gjensidighet – forventer av hverandre. Hvordan skal du og din medarbeider gjøre hverandre enda bedre? Hvor ofte skal leder og medarbeider møtes? For å snakke om hva; kun jobbrelaterte ting eller også helse og personlig utvikling? Og hva skal sendes fra medarbeider til leder i forkant av samtalen/møtene? Send oppdaterte mål (altså hva)? Send oppdatert plan (hvordan)? Ja, takk – begge deler! Sørg for at forberedelsene alltid blir gjennomført, hvis ikke; dropp møtet! En forutsigbar samtale- og treningsstruktur er en god plattform for å realisere de endringene vi ønsker å se.

Eg ser!

Øvelse gjør mester. Å leie en kjendis er sjelden løsningen. Er du lei av kjendis-metoden utfordrer vi deg til å benytte workshops som innebærer aktivisering av den enkelte. Du vil kunne finne noen av de ledende fasilitatorene og fagfolkene innen selvledelse og medarbeiderskap ved å google «selvledelse og medarbeiderskap». Her tilbys det konkrete og gjennomprøvede metoder som flere og flere norske virksomheter har fått glede av de siste månedene. «Oppskriften» eller metoden blir å stimulere hver enkelt til mer refleksjon, klarere mål, aktivisering og trening – i en læring- og utviklingsstruktur basert på inkludering, myndiggjøring og ansvarliggjøring – i et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider. Bjørn Eidsvåg synger det så vakert i låten «Eg ser»: «Du må leva det sjøl, men eg vil leva med deg»

Gjøres det plass til hvert enkelt individ, og ikke kun individet som står på scenen, vil positive endringer lettere kunne skje – og «eg vil leva med deg! Eg ser!»

«Å endre seg og å endre vaner kan være krevende.»