

**IKKE ENKELT.** Både ledere og medarbeiderne er indoktrinert til å tro at ledere er – eller skal være – en kombinasjon av Supermann og mamma

# Helst Supermann

## Debatt

LISA WADE,  
forfatter og konsulent  
The Performance Group



**Medarbeidere.** Denne uken samles over 320 mennesker til HR-Norges 50-årsjubileum og årlige PersonalForum. På tide! tenkte jeg da jeg så at temaet var «Medarbeidernes tidsalder». Endelig handler det om fotfolket!

Jeg var ung og nyansatt første gang jeg stusset over alt maset om ledere. Både på jobben og gjennom mediene fikk jeg inntrykk av at alle med ambisjoner og engasjement var eller tok sikte på å bli leder. Jeg syntes dette var rart. Hva med alle oss ganske alminnelige medarbeidere som også hadde lyst til å gjøre en god jobb? Hvorfor var ingen opptatt av oss og vår utvikling?

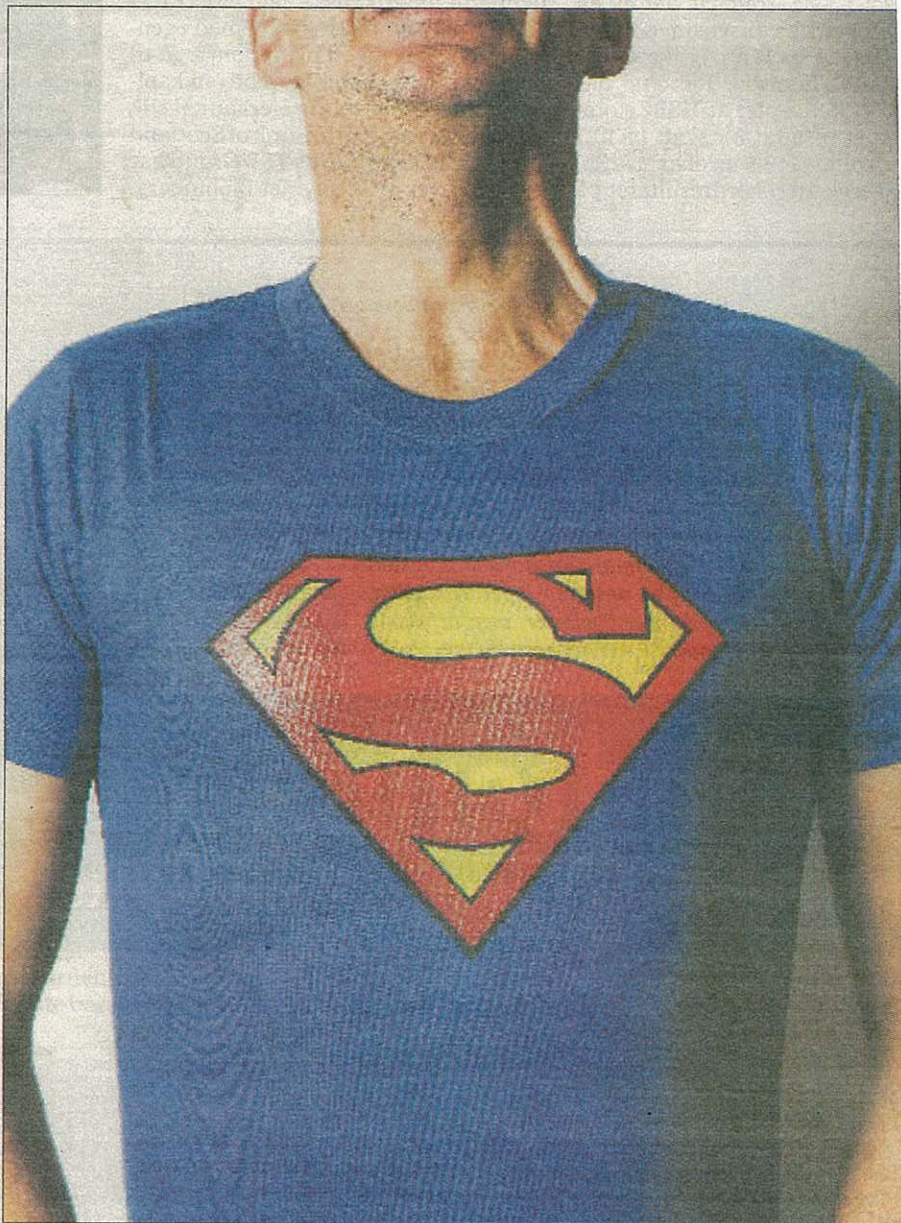
**Ensidig fokus.** Mange år senere arbeider jeg selv med leder- og organisasjonsutvikling. Og jeg ser den andre siden av samfunnets ensidige fokus på ledernes rolle: Ledere som blir møtt av så mange forventninger at de umulig kan lykkes og som tror alt står og faller med dem. Det gjør det ikke. Men både de og medarbeiderne er indoktrinert at ledere er – eller skal være – en kombinasjon av Supermann og mamma.

Dette kan selvsagt være fint for ledes ego, men fører ofte til en følelse av utilstrekkelighet. Den andre konsekvensen er medarbeidere som ikke utnyttet sitt potensial og som ofte ender i den lite konstruktive «dem og vi»-grøften.

**To parter.** Både ledere og medarbeidere må ta inn over seg at ledelse er en relasjon, som påvirkes av to parter. Det handler ikke bare om hvor dyktig en leder er. Det handler også om mottaksforholdene i organisasjonen. Hvor mottagelig er medarbeidere for ledelse? Hva innebærer det egentlig å være en god medarbeider? Det er ikke noe man lærer på universitet og høyskole og er ikke nødvendigvis knyttet til faglig dyktighet.

En gjensidig og nøktern forventningsavklaring må til for at ledere og medarbeidere skal komme inn i et bedre spor. De må sette ord på de ønsker de har til hverandres roller og sjekke det av: Går dette opp?

Veldig ofte gjør det ikke det. Unge, nyutdannede har helt andre forventninger til hva arbeidslivet skal gi dem enn de over 40. De har også et annet forhold til autoritet og hva som inngir autoritet. Dette kan være vanskelig å svelge for ledere som er vokst opp med troen på at autoritet følger med posisjon.



**Ledere tror ofte at alt står og faller med dem. Det gjør det ikke, skriver artikkelforfatteren.**

ARKIVFOTO: CARL MARTIN NORDBY

**Høye krav.** Jeg pleier å spørre medarbeidere om forventninger. Uten unntak er listen til lederne lengre enn forventningene de har til seg selv som medarbeider. Det handler mye om ønske om tilbakemeldinger og støtte. Svært ofte provoseres medarbeiderne av min påstand om at de må støtte sin leder – og at ledere er de som får minst tilbakemeldinger av alle. Men mest av alt: de uttrykker et ønske, ja nærmest en lengsel, etter ledere som ser dem. Ikke bare hvem de er, men også hvem de kan bli. Ledere som setter krav, dytter dem ut av komfortsonen og gir dem det de ønsker seg mest av alt: en sjanse til å utvikle seg.

Dette uttrykte ønsket om utvikling er noe organisasjoner må ta alvorlig. Selvsagt skjer den viktigste utviklingen gjennom det daglige arbeidet. Men det er in-

gen motsetning til at det bør tenkes mer strategisk og strukturert rundt medarbeiderutvikling. Det dreier seg om fag og jobbens innhold, men det handler også om rolleforståelse og samarbeidskompetanse.

**Viktigste maskineri.** Akkurat som ledere, trenger medarbeidere å utvikle seg som mennesker og få økt bevissthet rundt hvordan de virker på andre. Det kan gjøres på mange ulike måter og behøver ikke å «koste skjorta». Men det må tas alvorlig og anses som nødvendig vedlikehold og oppgradering av verdens viktigste maskineri: Medarbeiderne.

Gratulerer med dagen, HR-Norge! At dere velger nettopp medarbeiderskap som tema på jubileumskonferansen, tar jeg som et tegn på at vi beveger oss i riktig retning.