

EQator AS er en konsulentbedrift som i stor grad er involvert i praktisk ledelsesoppfølging, i et langt samarbeid med Seascope Consulting John Meling i Bergen har vi arbeidet med tusenvis av sjøfolk og landansatte fra mer enn 30 forskjellige nasjoner.

Torbjørn Rogde har bakgrunn fra den norske marine blant annet som skipssjef på undervannsbåter og i opplæring av kadetter på Sjøkrigsskolen. Fra næringslivet har han vært personalsjef i Grieg Logistics, daglig leder og styreleder i Tristein AS, syreleder i Marstein AS, rekrutterer i Fourstep AS.

Lederskap på norsk

(C) 2020 - Torbjørn Rogde

Når vi i Seascope gjennomfører kurs for topp-offiserer og landbaserte ledere innen skipsfartsnæringen, skiller vi mellom «**Leadership**» og «**Management**» som to elementer innen området ledelse. I generelle vendinger definerer vi gjerne MANAGEMENT som administrative funksjoner blant annet bestående av planlegging, organisering, ressursforvaltning. LEADERSHIP defineres som den direkte interaksjonen mellom lederen og dennes medarbeidere, hvor sentrale elementer er rollemodellering, adferd, veiledning og motivasjon.

I en diskusjon med ansatte, ledere og rådgivere i norsk næringsliv, kom vi inn på spørsmålet om hvorfor vi opplever så mye dårlig ledelse i våre arbeidssituasjoner. Det kom opp flere interessante forklaringsmodeller, og det er nok rimelig å anta at problemet er sammensatt og neppe har et enkelt svar. En besnærende tanke var knyttet til hvordan ledere velges:

«Den flinkeste fagpersonen blir forfremmet til leder»

Med dette er det ikke min mening å hevde at en flink fagperson ikke kan være eller bli en dyktig leder. (Jeg er dypt uenig i påstanden om at gode ledere kan lede hva som helst, og mener tvert i mot at at faglig kompetanse er den tredje komponenten som er nødvendig i effektiv ledelse.) Det er snarere en observasjon om at utvalgskriteriene for valg av ledere i beste fall bare er delvis relevante.

En flink fagperson er dyktig på prosessene, med andre ord på MANAGEMENT delen av jobben, vedkommende kan teknisk sett få jobben gjort. I en travel hverdag retter vi erfaringsmessig oppmerksomheten mot det vi er gode på, det vi liker og der det brenner mest. Om lederen også er god på det relasjonelle;

- motivere
- stille krav
- forklare og veilede
- etablere felles forståelse av hva vi skal oppnå
- skape god (og nødvendig) tillit i laget
- akseptere kreativitet, nye forslag og motstand

er i tilfelle bare et slumpetreff.

HVORFOR blir det slik?

En forklaring kan være at MANAGEMENT elementene er relativt lette å måle:

- Var budsjettet ferdig i tide – tick
- Traff du på budsjettet – tick
- Har vi nok ressurser – tick

I tillegg ser en ofte en nesten umiddelbar effekt på resultatene, slik at iverksatte tiltak korrelerer veldig bra med nære resultater.

LEADERSHIP elementene er det derimot vanskeligere å måle, og ofte bruker vi indikatorer i stedet for å måle direkte:

- Er dine medarbeidere motiverte?
- Tør medarbeidere å dele uenighet?
- Respekterer medarbeiderne hverandre?
- Føler medarbeiderne eierskap til bedriftens resultater
- Har vi tillit til hverandre?

- Har vi felles mål og felles forståelse for hvordan vi skal nå disse målene?

Interessant er det at folks «jobb behag» (well being) ofte har en tendens til å ha mer langsiktige konsekvenser på resultatene. Derfor kan det være vanskelig å se korrelasjonen mellom disse faktorene og positive eller negative svingninger i resultatene. Eksempelvis blir:

- Medarbeidere gradvis lei, og slutter når de har fått (mer enn) nok
- Interne konflikter begynner i det små, og eksploderer gjerne av en fille ting som gjør at symptomet og ikke problemet blir forklaringen
- Sykefraværet blir ikke redusert umiddelbart selv om tiltak blir iverksatt
- Medarbeidere tilbyr ikke sin uenighet selv om lederen sier at denne ikke vil ha JA mennesker rundt seg.

Med dette mener jeg at målstyring og KPIer i for ensidig grad retter oppmerksomheten mot det som er lettest målbart, og vi har en tendens til å bry oss om det som måles. Enda verre blir det om en i tillegg knytter individuelle eller kollektive bonuser til dette.

Konsekvens - prosessene blir viktige i seg selv

På samme måte som en ofte opplever at bedriften er til for kvalitetssystemet, ser en ofte at prosessen blir viktigere enn årsaken til at vi har prosessen. Dette kan synes som en selvmotsigelse, men tenk kort i gjennom;

«Hvorfor har vi medarbeidersamtaler?»

Du kommer sikkert opp med mange, og helt sikkert gode og riktige svar. Men de springende punktene er:

- a) Oppnår vi det vi skal med medarbeidersamtalene, eller blir de bare et målepunkt, gjennomført, registrert og arkivert – tilfredsstiller kravene til neste kvalitetsinspeksjon.
- b) Trenger vi noe mer, bør lederen gi hyppigere tilbakemeldinger, få hyppigere tilbakemeldinger, snakke oftere med sine medarbeidere, ta «temperaturen».

I Bergens Tidende kunne en i begynnelsen av juni 2019 lese om en bedrift som reduserte sykefraværet fra 8,4% til 2,3%, en mulig del av forklaringen var at bedriften hadde ansatt en HR direktør med ledelseserfaring, kanskje en annen del av forklaringen kan være at denne direktøren fikk linjeledelsen til å ta sitt ledelsesansvar? Personalansvar og ledelse MÅ ikke og KAN ikke skyves over på et stabsledd, det må følge linjen.

Dette er bare et eksempel, en kan gjøre samme refleksjoner rundt arbeidstid og utført arbeid, hvor mange bedrifter er:

- opptatt (offisielt og uoffisielt) av når du kommer og går
- like opptatt av hva du faktisk gjør når du er på arbeid (i praksis).

Igjen, det ene er svært lett å måle, det andre er i mange tilfeller noe vanskeligere.

HVA trenger vi?

For det første er det viktig å være klar over hva vi ikke trenger; og det er enda flere forenklete personlighetstester. Når en leser bøker som «Omgitt av idioter» og begynner å se på folk som litt gul og litt rød, har en et problem (ikke en utfordring – et problem). Om du fortsatt tror at boken er en nyttig for å håndtere folk, bør du kikke litt på [Föreningen Vetenskap och Folkbildning](#) som kåret den til årets villeder i 2018. Og denne modellen er bare en av hundrevis av dårlige og mindre dårlige tester, og så er det noen som er gode – når de blir brukt riktig.

Det vi virkelig trenger er å:

1. Definere ledelse bedre. Deretter kan vi etablere utvalgsriterier for å velge de riktige lederne, dette innebærer å ta med alle de viktige elementene, interaksjons og også organisatoriske og faglige evner.
2. Konsekvent plassere ansvaret for ledelse i linjen, og avgrense HR-avdelingens ansvar til å være en støtte funksjon. Ledere trenger også støtte, både på lover og regler, men også for å håndtere mennesker og situasjoner på en bedre måte.
3. Gi ledere nødvendig opplæring og oppfølging, dette er delvis å gi verktøy og delvis er det å gi rettledning og refleksjon over egne sterke og svake sider.
4. Måle på alle delene av ledelsesfeltet – ikke bare på MANAGEMENT elementene.