



Forum for talere

November 2006

Siv Their

| Lederskap i endring

I dagens arbeidsliv er forandring en konstant og pågående prosess, som kan betraktes fra minst to synsvinkler: forandringens omfang (gradvis eller strategisk) og forandringens tidspunkt (proaktiv eller reaktiv). Alle former for forandrings- og utviklingsarbeid bør, for å lykkes, bygge på kunnskap og innsikt om faktorer i det virkelige liv. Dette forklarer hvorfor læring er en kontinuerlig og ufravikelig forutsetning. Faktorer i det virkelige liv gjelder det som skjer i omverdenen, men framfor alt angår det selve mennesket.

Virkelig delaktighet

Forandring i alle dimensjoner, og spesielt i begynnelsen av prosessen, er en lederteknisk utfordring. De tradisjonelle "Management-by..." uttrykkene, som først og fremst har å gjøre med målsettinger og lett målbare prosedyrer, har gitt etter for beskrivelser med sterkt menneskelige innslag. Istedenfor "personalet er vår viktigste ressurs" bør vi si "personalet har ressurser" - til å lære, utvikle seg, få frem idéer, ta ansvar osv.

Men det holder ikke med bare å snakke om det. Det er for eksempel lett å si "medbestemmelse", men hvordan ser det ut i virkeligheten? Etter all læring og alle anstrengelser: Blir jeg invitert oftere til møter? Er interessen for mine synspunkter blitt større? Økes eller utvides ansvaret mitt på jobben? Eller hvordan blir jeg belønnet - også konkret - for gode resultater, for forslag og idéer? Leseren som tenker kortsiktig og er egoistisk innrettet belønner seg selv rikelig. Lederen som er seriøst engasjerte og som tenker langsiktig



Siv Their

Doktorgrad i voksenpedagogikk, arbeidslivsforsker, utdanningssjef, forfatter. Internasjonalt anerkjent konsulent og etterspurt lærer i lederskap.

[For mer informasjon om Siv Their - klikk her.](#)



Forum for talere

November 2006

Siv Their

belønner også sine medarbeidere rikelig. Når alt kommer til alt er alle ledere helt avhengige av de menneskene som produserer resultatene. At denne påstanden er riktig kan bevises gjennom det faktum at en del organisasjoner klarer seg utmerket - til tross for lederne sine!

Ledere som lærer

“Management by...”-uttrykket er i seg selv vel ikke noe helt nytt. Lederskapet har alltid omfattet de faktorene som påvises, og organisasjoner har alltid måtte lære seg nye ting. Likevel kan fundamentale, nye trekk skjelnes. Samtlige lederskaps- og organisasjonsteorier ble utviklet på 1950- og 1960-tallet og hadde tilknytning til datidens industrier. De er alle basert på oppfatningen at lederen mest ligner på en allviter, en som med forskjellige knep og metoder arbeider for å få personalet til å gjøre det han vil. I dag er lederen selv i høyeste grad en som lærer og leter, på grensen til desperasjon, etter mange nye ledertekniske alternativ og modeller. Slike finnes det mange av. Deres problem er imidlertid, at de ytterst sjelden baserer seg på forskning, noe som innebærer at argumentene fort blir mindre gode når de skal forklares. Og for læring og forandring trenger voksne mennesker gode argumenter.

Å gjøre det umulige

Læring i videste forstand, er det vesentligste i dagens lederskap og arbeidsliv. Det ledertekniske målet - å passe på at arbeidet utføres riktig - holder ikke lenger. Målet er heller å utføre arbeidet bedre, målt i forskjellige dimensjoner, og forhåpentligvis også smartere. Med andre ord: å tilby stadig bedre kvalitet til stadig flere, med stadig færre medarbeidere, til stadig lavere kostnad. For å møte disse utfordringene trenger organisasjonen riktig kompetanse, dvs. kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Formell kompetanse (kunnskaper og ferdigheter) er ikke lenger tilstrekkelig, fordi nødvendigheten av samarbeidet gjennom lag- og teamarbeid, deltaking i prosjekter og daglige møter er aktuelle arbeidsformer. Uformelle kompetanser, for eksempel å kunne samarbeide, lytte, uttrykke seg og ha en viss grad av selvfølelse osv. utgjør limet i en kreativ og idéproduserende virkelighet.



Forum for talere

November 2006

Siv Their

Hvor er pedagogikken?

På tross av hvor klart det er at man må bruke tiltak for læring og kompetanseoppbygging, er det forbausende å se hvor lite plass de voksenpedagogiske aspektene har i dagens diskusjon. Voksnes læring kan stimuleres og næres. Satsingen på utdanning i jobben måles vanligvis i antallet utdanningsdager pr. person eller i hvor stor del av omsetningen som investeres i videreutdanning.

Men disse satsingene er forgjeves hvis denne læringen ikke fører til synlige forandringer i personens virkelighet.

Den pedagogiske diskusjonen kan derfor ikke lenger begrenses til de rent metodiske aspektene, dvs. hvordan vi lærer og utvikler oss. Det er like viktig med spørsmålet om substans: hva bør vi lære? Og det er noe som krever bærende, ledertekniske argumenter.

Det finnes mange synspunkter og mange svar på de utfordringene og oppgavene som beskrives i dagens arbeidslivsdiskusjon. Både folk i arbeidslivet og forskere bidrar med verdifull informasjon og forslag til tiltak - i den grad at det er helt naturlig at mange føler seg ganske forvirret. Men har vi egentlig stilt de riktige spørsmål? Ett av de viktigste spørsmålene gjelder selve mennesket - såvel i lederens som i medarbeiderens rolle: kan jeg, orker jeg, klarer jeg, strekker jeg til... for å møte de nye utfordringene? Bør vi kanskje først forsøke å helbrede mennesket? Det er usannsynlig at noen får styrke og mot gjennom de eksemplene vi til daglig hører og møter rundt oss. Utbrenthet, fortvilelse, utrygghet, mislykkethet, oppsigelser, angst, usikkerhet overfor det som er nytt og annerledes...

Historien gjentar seg alltid. For flere titalls år tilbake skrev poeten Max Ehrmann i sitt dikt *Desiderata*:

Desiderata

Vær rolig under bråk og mas, og glem ikke hvilken fred det kan finnes i stillheten.

Så langt som mulig: stå på god fot med alle mennesker.

Si sannheten rolig og tydelig - og hør på andre, selv de sløve og ukyndige, fordi de også har noe å fortelle.



Forum for talere

Oktober 2006

Siv Their

Unnvik hølyytte og aggressive personer - for de sliter på humøret.

Hvis du sammenligner deg med andre kan du bli innbilsk og bitter, det finnes alltid større og mindre personer enn deg selv.

Verdsett dine prestasjoner og dine planer.

Interesser deg for ditt eget livsløp, hvor enkelt det enn er, det er noe virkelig blant tidens vekslende skjebner.

Vær forsiktig med dine forehavender, fordi verden er full av bedragere. Men vær ikke blind for det gode som finnes - mange mennesker har høye idealer og overalt kan man finne heltemot.

Vær deg selv

Fremfor alt: ikke gjør deg til.

Vær heller ikke kynisk når det gjelder kjærlighet, den er tross alt grønn som gresset.

Ta årenes gang med sinnsro og legg ungdomstiden tilfreds bak deg.

Styrk din indre kraft slik at du kan beskytte deg ved et plutselig uhell.

Men ikke plag deg selv med fantasier.

Mange bekymringer oppstår på grunn av tretthet og ensomhet

Utover en sunn selvdisciplin: vær vennlig mot deg selv.

Du er et barn av verdensaltet, ikke mindre enn trær og stjerner, og du har rett til å være her.

Og selv om det ikke er klart for deg, åpner verdenen seg uten tvil for deg, slik den bør.

Derfor: lev i harmoni med din Gud - hvordan du enn forestiller deg ham - og uansett hva du gjør og hva du streber etter: hold fred i din sjel under livets rabalder.

Tross hykleri, slit og brukne illusjoner: Det er fremdeles en vakker verden.

Vær ved godt mot.

Strev etter å bli lykkelig.