

LEDELSE – LIDELSE ELLER LIDENSKAP?

Vigdis Moe Skarstein, nasjonalbibliotekar, Norge

Det er mange formuleringer og spissformuleringer om ledelse, noen rent retoriske, metaforiske eller rene slagord, andre kloke og substansielle. Det utsagnet jeg har valgt som overskrift for disse betraktningene, fascinerer meg ikke bare på grunn av klangen i bokstavene, men fordi både motivasjonen for ledelse, og realiteten i en leders hverdag ligger i spennet mellom lidelse og lidenskap. Det blir en metafor med substans. At ledelse er lidelse er et uttrykk jeg har stjålet fra en kollega jeg satt sammen med i et topplederforum. Hun har en profilert stilling i norsk næringsliv og uttrykte opplevelsen av lidelse i en situasjon med store omveltninger i den bedriften hun leder. En må erkjenne at det gjør vondt innimellom. Det gjør og skal gjøre vondt å måtte ta beslutninger som ikke alle liker. Det gjør også vondt å leve med personlig kritikk, rettmessig eller urettmessig.

Mens jeg sitter og skriver ned disse betraktningene om ledelse tigger det inn en annen formulering om ledelse i form av en invitasjon til et kurs om ledelse for nybegynnere under oppslaget: "På randen av ledelse". Enda en fascinerende dobbelbetydning som kan assosieres med lidelse. Hvorfor all denne lidelsesretorikken? Fordi vi skal forstå at det å bli leder ikke er en personlig belønning – i hvert fall ikke bare det – men at det innebærer et ansvar som er og skal være tyngende. Men når jeg i mitt oppslag til disse betraktningene om ledelse har føyd til at ledelse også er lidenskap, er det fordi det å engasjere seg, forplikte seg og like det området en har lederansvar for, også er en slags lidenskap. En leder må bry seg om dem en leder, og det å kjenne innimellom at en lykkes, både selv og det å bidra til at andre lykkes, blir en lidenskapelig glede. Når lidenskapen og lidelsen balanserer, tror jeg vi kan bli gode ledere.

Ledelse er ikke et eget fag

I visse perioder og innen visse skoler for teori om ledelse, har en sett på ledelse som en egen profesjon, i betydningen at en god leder kan lede hvilken som helst bedrift eller organisasjon. Det tror jeg ikke på. Ledelse er ikke et teoribasert eget fag, selv om jeg tror på at en kan lære mye som hjelper en i det å være leder. Det selvfølgelige her er regelverk, spilleregler, personalbehandling osv., men også det å få hjelp til å kjenne seg selv – og andre. Vite at det dreier seg om menneskelig samhandling mer enn regelstyring, at det er viktigere å motivere enn å administrere, få hjelp til selvinnsikt, til å se seg selv utenfra, er viktig. Når vi avanserer fra å være kollega til å bli ledere, som mange av oss gjør, glømmer vi ofte at selv om vi selv føler at vi er den samme vi alltid har vært, oppfatter omgivelsen og medarbeiderne oss annerledes fordi vi har fått en overordnet rolle. Da er det viktig å tenke gjennom hvordan måten vi oppfører oss på virker på andre. Det vi sier som leder oppfattes annerledes enn om vi sier det samme som kollega. Selvfølgelig, rolleforståelse, evnen til å se seg selv utenfra, lære å ta i mot tilbakemeldinger og å gi tilbakemeldinger på en

konstruktiv måte kan læres og kontinuerlig trenes. Ledelse berører derfor mange fagområder og dreier seg om kontinuerlig læring gjennom erfaring, men ikke minst om å ha og utvikle personlige egenskaper. Heldig er den leder som har medarbeidere og kolleger som våger å gi også lederen korreksjoner. Får å få det må en skape åpenhet og trygghet. Det er lett å si, lett å være enig i, men vanskelig å finne en oppskrift på, fordi ledelse er situasjonsbetinget. En skal lede institusjoner ut fra skiftende oppdrag, og ofte med et utdelt mannskap. Det er ulike faser i en bedrifts utvikling som krever ulike tiltak og setter ulike krav til ledelse. Ikke minst finnes ulike kulturer og subkulturer i en organisasjon som ofte kan fungere som motkrefter til endring. Å snu kulturer tar tid. Ledelse er også situasjonsbetinget i betydningen at en må ha individuell tilnærming til dem en leder fordi all har sine genuine forutsetninger. Det er noe av det vanskeligste å innse og å få andre med på, at rettfærdig behandling betyr å behandle folk ulikt, fordi de er ulike.

Balansere profesjonalitet og følelser

Det viktigste en har å by på, er seg selv. Selv om en kan lære både metodikker for å utvikle både medarbeidere og ledere og teknikker for å håndtere konflikter, er erkjennelsen av at det først og fremst dreier seg om menneskelig samhandling det viktigste. Da må en vise hvem en selv er og hva en står for. Det avsløres fort om en gjømmes seg bak formelle retningslinjer istedenfor å utøve skjønn, om en gir rituelle tilbakemeldinger som ikke er ekte. Men en må skille mellom å være personlig og å bli privat, balansere følelser og profesjonalitet. Det er lett å styres av omtanken for den enkelte, men gløkke at en beslutning som løser enkeltmedarbeiders problem, kan skape nye for andre medarbeidere eller gå på bekostning av det som er institusjonens oppdrag. Av og til må en pakke inn hjertene sine og holde seg fast i de skrevne og uskrevne spilleregler som gjelder i arbeidslivet. Det er en del av profesjonaliteten å vite at noen ganger må en distansere seg for å være rasjonell.

Hva er ledelse?

Hva er ledelse, om det ikke er fag? Gjennom årene eksponeres vi som ledere for mange veiledende utsagn om dette, avhengig av tidsånd, idealer og i kjølvannet av de holdningene det skaper og som nedfelles i konsulents forretningsideer. Som bibliotekar har jeg en hang til å gå til kildene, oppslagsverkene, for autoritativ kunnskap og i disse søkemotortider kan en snuble over mye interessant når en søker forklaring på ord, før en får avgrenset søket. Den første definisjon på ledelse et slikt oppslag ga, lyder som følger:

”I fysikk og teknikk legeme eller stoff som leder elektrisitet eller varme; det motsatte av isolater”. I utgangspunktet irrelevant, men kanskje ikke likevel? Å lede gjennom å motivere til energi og gjøre det med varme, er en viktig lederegenskap. At det ikke skjer isolert, er også viktig.

Dersom ledelse har med personlighet å gjøre er det også interessant å studere ledertyper. Samme type søk på dette gir bl.a. følgende:

”Ledertype: begrep i eldre arkeologi, nå nesten gått ut av bruk. Ledertype er en oldsaksform, for eksempel en redskap, som anses typisk for en avgrenset kultur eller periode, for eksempel en stridsøks, flintdolk eller nøstvetøks. Har fremdeles betydning for arkeologisk datering, men benyttes ikke lenger til identifikasjon av kulturer”.

Jeg innser at dette er litt søkt, men fascineres av tanken på at ledelse også er et redskap, et verktøy for å oppnå noe, nemlig det å realisere en visjon og å nå målsettinger. Så om typologien er gått ut av bruk, har ikke behovet for ledelse gjort det. Typologiseringen er også situasjonsbettinget. Så - en slik tilnærming blir både selvironisk og et grunnlag for assosiasjoner. Begge deler er i seg selv viktig for en leder.

Visjon og sans for detaljer

For å kunne legge tilrette for å realisere visjoner, må lederen være den som har visjoner for det området institusjonen jobber på og skal utvikle. Samtidig må en ha sans for detaljer uten å detaljstyre, forstå nok til å vurdere, til å se medarbeideres innsats. Dette er en vanskelig balansegang. På den ene side må en leder være raus og gi plass for andres ideer, delegere. Samtidig må en gripe inn når det er nødvendig. Begrepet kontroll er ofte negativt ladet, men det er viktig som positivt korrektiv, og for å gi retning. For ledelse er å jobbe gjennom andre. Lederen skal ikke kunne alt(!) men kjenne nok til detaljene i det som skjer til å stille spørsmål, veilede og gi retning. Å ha sans for detaljer, betyr ikke å detaljstyre. Det innebærer å forstå og å vise interesse. Det er nødvendig for å motivere og utgjør en viktig forskjell mellom ledelse og administrasjon. Det gir autoritet, men må balanseres så det ikke oppfattes som autoritært. Autoritært blir det når en fatter beslutninger i kraft av sin posisjon istedenfor gjennom å lytte, sette seg inn i ting og å inkludere de det gjelder i prosessene.

Leder eller tillitsvalgt?

Inkludering er imidlertid ikke det samme som til en hver tid å skape konsensus. Det er ikke alltid mulig. Den lederen som bare tar beslutninger alle er enige i, står i fare for å bli mer tillitsvalgt enn leder. Selv om det å ha bevissthet på ansattes interesser er en viktig del av lederskap, må vi overlate til fagforeningene å være tillitsvalgte. I de kunnskapsorganisasjoner vi representerer er de lederidealene som går på å være ”den fremste blant likemenn” utbredt. Det er i og for seg et positivt ideal, men det er forskjell på å bli valgt for å representere kolleger, som universitetene har hatt som kultur og nå går bort fra, og det å bli oppnevnt eller ansatt av overordnede ut fra gitt mandat. Det henger imidlertid igjen at en som leder i kunnskapsorganisasjoner er redd for å ta beslutninger det ikke er konsensus om. Vi opplever kryssende krav fra overordnet og underordnet. De må vi balansere, men det kan ikke være noen tvil om at strukturelt går lojalitet oppover og tillit nedover.

Vi har også som ledere et behov for bekreftelse, eller for å holde meg til den retorikken jeg har lansert, en lidenskap for å bli likt. Vi må lære oss at ikke alle kan like oss når vi er ledere. Det er en del av profesjonaliteten å greie å skille hva som går på oss som personer og hva som gjelder rollen i slike tilfeller. Den beste rettesnora vi kan ha er å være raus og ryddig, og

igjen: det er situasjonsbetinget når en skal være det ene og det andre, men det gjelder alltid at en som leder ikke må være redd for å overordne seg.

Er du blitt sjef du da, jenta mi?

Ennå i vår tid er det ulike forventninger til mannlige og kvinnelige sjefer. Kvinner opplever gjennomgående sterkere de kryssende krav som stilles fordi appellen til oss er større når det gjelder å forstå følelser, private og individuelle behov. Det forventes at vi skal forstå personlige problemer, og ta hensyn til dem. Det kan vi ikke alltid, fordi de kan gå ut over andre eller komme på tvers av institusjonens interesser. Så særlig kvinnelige sjefer trenger påminning om å pakke inn hjertene våre av og til. De flinke pikene må lære seg å distansere seg fra alle enkeltskjebnene. Legg igjen morsinstinktet heime. Samtidig er det slik at mange kvinnelige sjefer har en godt utviklet evne til å være tydelige. Kombinasjonen mellom å være tydelig og det å våge både å vise følelser og å lytte til følelser kan være en styrke. Noen mener kombinasjonen kan fungere manipulerende, men på den andre siden, dreier ikke ledelse seg også i en viss forstand om manipulering i den positive betydningen å få folk med seg på det som er institusjonens målsettinger?

Engstelsen for begrepet makt

En annen sperre i de kulturer vi leder er engstelsen for begrepet makt. Fordi de situasjonene vi oftest møter ordet makt i, er når media har nyheter om misbruk av makt. Det kan gi et ensidig inntrykk av at makt korrupperer. Særlig jenter reagerer følelsemessig på dette, også ledere som selv som 68-ere kjempet mot alt som kunne smake av makt. Det er mange av oss i lederposisjoner i dag.... Derfor sier vi ofte, nei makt, det har vi nå ikke. Men vi har det. Det er viktig å erkjenne at å være toppleder innebærer makt. Det er viktig å erkjenne det fordi det gir et ansvar å ha makt og å være ydmyk overfor det. Men det er også viktig å bruke makt i betydningen innflytelse til å oppnå de mål institusjonen har. Da blir makt er positivt begrep og ikke et skjellsord. Akkurat som kontroll og detaljstyring ikke behøver å være skjellsord. Det er praksis og ikke ordene som skaper innholdet og realiteten.

Å se medarbeidere

En av de viktigste, kanskje den viktigste, drivkraften hos oss alle, er å bli sett. Å bli sett av sin leder gjør at en kjenner at en er viktig. Å se medarbeidere betyr å bry seg, på godt og på ondt. Det er viktig å lytte, men ikke istedenfor å beslutte. En må interessere seg å følge opp det medarbeideren gjør, gi ros og ris. De fleste av oss synes det er lettere å gi ros enn ris. Vi gruer oss til å ta opp vanskelige ting, det er lett å få kritikk for å gi kritikk, underordnete snakker negativt om oss som konsekvens, og vi vil gjerne selv også bli likt. Da er det viktig å tenke at det er en undervurdering mot gode medarbeidere ikke å ha forventninger til dem, å stille krav som de kan vokse på. Vi skal forstå våre medarbeidere, men ikke elske dem i hjel slik at de ikke vet hvor de egentlig har oss og ikke får noen retningsgivende råd. En leder skal være tydelig og raus, men ryddig og stille krav.

Slik gjør vi det hos oss

Å se medarbeidere, betyr også å involvere dem i de overordnede strategiske beslutningene. Det er viktig for å skape eierskap til visjoner og målsettinger. Da vi i 2004 skulle utvikle strategier for et nytt nasjonalbibliotek i Norge, satte vi i toppledelsen en dagsorden under overskriften "Slik gjør vi det hos oss". I det lå det både en invitasjon til og en besvergelse i at det å definere Nasjonalbibliotekets inngang til det 21 århundre, var noe vi som jobber der skulle eie sammen. Myndighetene hadde gitt oss et oppdrag, men det var vi som måtte definere hva det innebærer i praksis. Siden det har vi kontinuerlig kjørt lederutvikling og strategiutvikling som en integrert prosess. I samarbeid med konsulenter har vi utviklet metoder for medarbeiderinnflytelse som i korthet går ut på at utviklingen av ulike strategiområder, enten det er faglige eller lønns- og personalpolitikk starter med seminarer hvor hver enkelt er invitert til å formulere sine forventninger. Så følges det opp med tilbakemeldinger på bakgrunnen for de endelige valgene. En del av dette har også bestått i å utvikle medarbeidere til å være medarbeidere og å skille mellom hvilke forventninger en kan stille til henholdsvis medarbeidere og ledere. De er ulike, men må være basert på felles verdier.

Verdiene

Verdidiskusjoner er en sak for seg. Det er viktig å ha dem, og ofte er prosessen viktigere enn hva en måtte komme fram til. For hvilken organisasjon med respekt for seg selv har ikke formulert verdier som i en eller annen variant har å gjøre med inkludering, kvalitet, delegering, effektivitet eller kundebevissthet? Utfordringen er å måle om en lykkes. Likevel, selv om verdiordene blir litt slitte etter hvert, er det en verdi å diskutere verdier løpende, det skaper en bevissthet om både institusjoners og ansattes holdninger og egenverdi. Det er viktig å ta vare på de brennende hjerter, men ikke brenne dem ut.

Balansekunst

Hver gang det utarbeides nye retningslinjer fra myndighetene, enten det gjelder etiske retningslinjer, krav om meroffentlighet, arbeidsmiljø, inkluderende arbeidsliv eller faglige resultatkrav, er det et lederansvar. Og slik må det være, men av og til tenker jeg om det finnes noe som andre enn ledere har ansvar for? Ja, den enkelte medarbeider har også ansvar for seg selv. Men hver gang jeg har vært på kurs for ledere, tenker jeg også: finnes virkelig denne geniale lederen som takler alle de kryssende forventningene?

Det er en balansekunst – bl.a. mellom lidelse og lidenskap.

(Festskrift for Gunnar Sahlin 2011)

