

Gjeste-kommentar
- ledelse



Anne-Kari
Bratten



Tom
Karp



Birgitte
Lange



Bård
Kuvaas



Øyvind
Kvalnes



Linda
Lai

Så tar vi det derfra

Den vestlige verdens postmoderne svermerier om null feil truer norske ledelsesidealer.

Det vanskeligste var ikke å lære seg norsk, men å forstå hva sjefen mente når han hele tiden sa «så tar vi det derfra». Slik oppsummerte en utenlandsk arbeidstager sine første måneder i Norge. Sjefen hadde forklart raskt og overordnet om problemstillingen, før han smilende sa «så tar vi det derfra. Lykke til!» Ikke hadde hun fått noen frist, og heller ingen detaljert instruks om fremgangsmåte.

Noen vil si hun ble overlatt til seg selv. Selv konkluderte hun med at hun ble vist tillit til å løse oppgaven slik hun mente var best. For henne sto dette i kontrast til den mer detaljerte og regelorienterte ledelsen hun var vant til fra sitt hjemland.

Både vi praktikere og ledelsesforskerne vet godt hva slags ledelse som fungerer i Norge: Høy tillit, små forskjeller, mye medvirkning. Slik har vi skapt et produktivt og omstillingsdyktig arbeidsliv der ni av ti trives på jobb. Helt siden samarbeidsforskene på 60-tallet er psykologiske jobbkraav som variasjon, utviklingsmuligheter, faglig ansvar og selvstendighet fremdyrket som ideal for ledelse og organisering.

I Norge er «så tar vi det derfra»-prinsippet god ledelse. Selvstendige, trygge medarbeidere er verdikende. Det er derfor til ettertanke at ingen av de mest brukte lærebøkene i skolen nevner den norske samarbeidsmodellen. Ungdommens introduksjon til arbeidslivet overlates dermed til hva Netflix pusher på oss av vidløftigheter



I Norge er «så tar vi det derfra»-prinsippet god ledelse. Selvstendige, trygge medarbeidere er verdikende. Det er derfor til ettertanke at ingen av de mest brukte lærebøkene i skolen nevner den norske samarbeidsmodellen, skriver artikkelforfatteren. Foto: Istock/Getty Images

Ledelse

Anne-Kari
Bratten



fra amerikansk arbeidsliv. I tillegg skal arbeidslivet i enda større grad også integrere ansatte med en annen bakgrunn enn den «typisk norske». Disse skal også introduseres for og skal lære seg hvordan tillitsbasert ledelse gir muligheter, men også forpliktelser.

Ledelse på norsk er nemlig ikke bare en instruksrelasjon mellom sjef og ansatt, som i mange andre land. Her tar vi også utgangspunkt i relasjonelle forhold mellom leder og medarbeidere, og i konstruktiv og kritisk tenkning mellom medarbeiderne. Nye generasjoner ledere og medarbeidere bør fortsette med slikt samarbeid, og man skulle tro at grunnlaget var lagt: Allerede fra barnehagen

skal barna kunne medvirke i egen hverdag, og et flertall av niendeklassingene oppgir at de har deltatt i beslutninger om hvordan skolen deres drives.

Den postmoderne, vestlige verdens svermerier om null feil og med det høy risikoaversjon, er imidlertid trusler for våre ledelsesidealer. Det utfordrer de tillitsbaserte «så tar vi det derfra»- og «gjør det på den måten du mener er best»-prinsippene når internrevisjonen og Huttetu-tilsynet får stadig nye standarder og manualer de skal undersøke om er fulgt til punkt og prikke.

Selv om vi er ganske gode på effektivisering, gir mange ledere uttrykk for at digitaliseringens tidsalder også er akselerasjonen

tidsalder. Alt går raskere enn før, implementeringen av ny teknologi oppfattes som mer komplisert, og dermed mer utfordrende for den norske ledelsesmodellen. Autonomi må jo nødvendigvis vike i møte med kravet om å følge prosedyren som teknologien fordrer – ellers blir ofte ikke teknologien effektiviserende.

Svaret er likevel ikke å avvike «så tar vi det derfra»-prinsippet, men ledelses- og organiseringsidealene vil utfordres til å passe endret kontekst. Høy endringstakt utfordrer også ansatte og tillitsvalgte. Fagbevegelsen øker sin relevans overfor lederne hvis de bidrar konstruktivt og kompetent når ny teknologi i økt grad skal innføres. Agenda skrev klokt om hva som kan bidra i notatet «Den norske lederen» fra mai 2018: «Tillitsvalgte må i større grad involveres også i nye typer endringsprosesser som digitalisering bringer med seg. Det krever også god skoleing av tillitsvalgte fra fagbevegelsens side».

Det hører med til historien at vår venninne, som raskt ble bekvem med den særnorske «så tar vi det derfra»-ledelsen, brukte lengre tid på å beherske kodeksen for når og hvor man sier «hei» til fremmede. Hun har nå skjont at på søndagstur i marka sier alle hei til hverandre, men slik løssluppen hilsing må ikke finne sted i heisen på kjøpesenteret. Skulle tatt seg ut!

Anne-Kari Bratten, administrerende direktør i Arbeidsgiverforeningen Spekter