

Får eg brukt mi fulle kraft i fellesskapet?

- om ein forskar eg høyrde på radioen og eit seminar eg vart beden om å delta på -

Eit heller nedslåande forskningsresultat seier at 75% av alle arbeidstakarar her i landet kjenner misnøye i sitt daglege arbeid. Ikkje til å undrast at det no finst eit vell av litteratur, kurs og seminar laga for å bøte på dette problemet. Ein kan bli matt av det enorme tilfanget. Det var difor befriande å høyre den svenske forskaren Per Lindberg i eit radioprogram her i vinter. Han hevda at ein kan "koke" det heile ned til to faktorar. Får ein orden på desse, ville det meste falle på plass. Lindberg har forska på kva faktorar som fremmer helse og arbeidsinnsats i ei verksemd. I utgangspunktet er dei aller fleste arbeidstakarar motiverte og ambisiøse. Kvifor er det då så dårlege arbeidsmiljø overalt? Kvar blir det av motivasjonen og ambisjonane?

Lindberg seier at det er viktig at dei psykiske krava er avgrensa og at ein er fornøgd med arbeidet ein gjer. «Men, seier Lindberg, *"vårt resultat peker på at arbeidsinnsatsen først og fremst fremmes av at arbeidet har tydelige mål, der man vet hva som kreves og hva som er den enkeltes arbeidsområde. Dette er to av de viktigste «frisk»-faktorene til god helse på arbeidsplassen."*

For at kvar enkelt medarbeidar skal kunne få brukt si fulle kraft i fellesskapet, ser det altså ut til å vere to faktorar som må ligge til grunn:

- tydelege mål
- klare roller

Eg må altså vite kvar eg står, - kva rolle eg spelar, kva ansvarsområde eg har og kvar vi som arbeidsplass er på veg, kva mål vi har. Det handlar om korleis ei verksemd blir leda.

Korleis står det til i verksemda der eg arbeider, korleis samarbeider vi? Kven styrer kva og korleis? Kven tek initiativ, kven set "kjeppar i hjula" for

andre, kven lyttar til kven? Kven trur at han kan og bør gjere alt sjølv? Kven har problem med å delegere og gje frå seg ansvar? Kven sitt ord veg tyngst? Kven er rettferdig? Kven ser ikkje berre andre sin kompetanse, men greier også å løfte den fram? Michaela Glöckler hevdar at konflikter i slike arbeidsfellesskap som vårt oppstår fordi slike spørsmål som dette ikkje har blitt løyste på ein god måte. Det handlar om ledelse. Det handlar om makt. Ledelsesspørsmål er maktspørsmål. Glöckler skriv om dette i boka "*Makt i mellanmänskliga relationer*" (1997) og viser til tre ulike vegar å gå når ein skal skape ein arbeidskultur. Ho viser til eit foredrag Rudolf Steiner heldt i 1919 der han nemner tre ulike modellar ein kan ta i bruk når ein skal arbeide med denne problematikken:

1. den hierarkiske modellen

med pyramideforma struktur

2. den demokratistøtta modellen

prega av kommunikasjon og medbestemming (flat struktur)

3. fellesskapsmodellen

som motsvarer ein omvend pyramide.

Dette sat eg og las om på toget på veg til eit tredagarseminar med tema "**Verdibasert ledelse**" på Solborg ved Hønefoss . Lisbet Kolmos som har vore med å utvikle ein ny ledelsesstruktur på sin arbeidsplass Marjatta i Danmark var invitert til seminaret for å arbeide saman med 24 representantar for helsepedagogiske og sosialterapeutiske veksemder i Norge. Siste dagen under temaet "Ledelse" snakka vi om ulike ledelsesmodellar. Marjatta arbeider etter den nemnde fellesskapsmodellen, og Kolmos seier at dei har ikkje hatt samarbeidsproblem på Marjatta etter at dei tok i bruk denne modellen for 10 år sidan.: "*Det er utrolig viktig hvilken lederstil man har.*"

Kolmos seier vidare at den hierarkiske modellen høyrer fortida til. Om flat struktur seier Michaela Glöckler: "*Demokrati, selvbestemmende og medbestemmende er kvaliteter som i vår tid allerede er oppnådd eller iallefall etterstreves verden over. Helt fremtidsorientert er derimot den tredje samarbeidsformen,- felleskapsmodellen. For denne forutsetter det myndige mennesket, dvs. et menneske som realistisk kan avgjøre sin egen oppgave og*

rolle i et fellesskap. Dette mennesket har kommet så langt i sin utvikling at hun fritt og bevisst kan innlemme seg i en bestemt sosial sammenheng (...)."

Under seminaret gjekk vi inn i ein prosess der vi vekselvis kvar for oss og i fellesskap såg på kva verdiar som er viktig for oss i vårt daglege arbeid. Lisbet Kolmos gjorde oss merksame på at verdiar ikkje er eit sett med reglar eller oppskrifter. Verdiar er alt det vi ynskjer oss. Kven er vi? Alle som er i fellesskapet. Våre verdiar,- som kvar enkelt skal kjenne seg heime i fordi kvar enkelt har hatt eit ord med i laget i utforminga av grunnlaget. Vi må berre hugse at verdiane ikkje kan lede oss. Nokon må lede verdiane. Ikkje ein sjef på toppen som med påtrykk får gjennom sine meiningar, men ein som i botnen av "fellesskapspyramiden" forvaltar verdiane i samsvar med det fellesskapet har bestemt. Den som har overordna ansvar er den som ser til at dei oppgavene ein har bestemt seg for å løyse, blir løyste. "Få vil være ledere." seier Kolmos "Sier du ja til ledelse, sier du ja til ekstra ansvar og det å ha ekstra ansvar er å påta seg en ekstra byrde. Derfor må lederen fordele ansvar. Ansvarsfordeling er det same som byrdefordeling." Og når det gjeld ledarskap seier Kolmos: "Har våre ledere de verktøy som behøves? Man kan ikke bare lede, man må kunne lede".

Om fordeling av ansvar seier Glöckler: "En virksomhets prestasjonsevne betinges av i hvilken grad menneskene evner å sette sine beste ferdigheter inn i samarbeidet. Det er derfor uhyre viktig at man bygger opp et hierarki av ferdigheter og en tilsvarende fordeling av evner og resurser.(...) Dette er lett nok å si, men betydelig vanskeligere å gjennomføre, å "leve". Uten en virkelig vilje til å utvikle seg, til å lære, blir det en umulighet."

Før vi skildest etter tre dagar bestemte vi oss for å møtast igjen til hausten. Til dess skal vi kvar for oss arbeide med kva verdi, mål og handlingsgrunnlag vi ynskjer for våre respektive verksemder. -alt etter om vi arbeider med barn, ungdom ,vaksne eller eldre.

Som Lindberg seier Kolmos.: "For at en verdibasert ledelse skal kunne fungere skal alle ha klare roller. Men husk for arbeidet fremover:

Det gjelder å ha en langsomt fremadskridende målsetning".

Irén Kleiven
Rostadheimen.