

Stein Tore Nybrodahl og Hans Olav Håkonsen har skrive boka Verdibasert lærende ledelse.

Følgjande tekst er henta frå kapittelet:

Tre styringsformer.

Dei to forfarrarane har tillete at teksten blir trykt I Rostadheimen Nytt.

VERDIBASERT LEDELSE

På bakgrunn av de mange endringer som skjer på det globale plan vokser det frem et behov for en ny type ledelse. Denne lederen har et menneskelig og globalt fokus på sitt lederskap.

Synet på verden er **globalt**. Der hvor man tidligere definerte Norge eller et lokalt distrikt som sitt hjemmemarked, vokser det nå frem en internasjonal konkurransearena på bakgrunn av nye teknologiske muligheter. Internett og telekommunikasjonsteknologi vil gjøre nesten alle markeder globale. Du kan få foilpresentasjoner produsert i Asia og sendt inn på din egen PC til brøkdelen av prisen et trykkeri kan gjøre det for deg her hjemme. Du kan etter hvert handle nær sagt hva som helst over Internett til enhver tid billigste pris på din egen TV. Dette gjør at vi må se på verden som ett og ikke som individuelle land og kontinenter.

Miljøspørsmål er et godt eksempel på det felles ansvar vi har for kloden vår. I dette spørsmålet er det ikke nok å være nordmann, amerikaner eller japaner og kun tenke nasjonalt. Miljøspørsmålet er et internasjonalt anliggende som ikke kjenner landegrensene. Den totale miljøforurensingen på verdensbasis aggregeres og får følger for hele kloden. Her må det tenkes globalt og handles lokalt. Åpne arbeidsmarked på tvers av landegrensene (jfr. EU) sammen med ny teknologi og behovet for stadig større andel av spesialisert kompetanse gjør at flyt av arbeidskraft mellom landegrensene bare vil øke. (Eksempler på dette i Norge er import av IT-kunnskap og lege- og helsekompetanse).

Dette stiller lederen overfor et krav om et nytt menneskesyn som ikke tenker jeg-dem eller vi-dem. De mentale modellene med tosidig dualitetstankegang, atskillelse og separasjon, frykt og forsvar erstattes av en tankegang som metaforisk kan

sammenlignes med vår egen kropp. Kroppen vår er avhengig av at alle cellene er friske og arbeider sammen for at et menneske skal kunne fungere. Cellene danner igjen ulike kroppsdelar og -funksjoner. Vi trenger alle disse delene for å fungere som hele mennesker. Denne metaforen er verdensbildet til en verdibasert leder: Evnen til å se hvordan alt i verden påvirker deg, og hvordan du påvirker verden. Verden er en organisk enhet, og du kan ikke atskille deg fra denne. De mest kraftfulle lederne vil være dem som har evnen til å se og skape **enhet i mangfoldet**. Et hvert menneske er unikt. Det er viktig å ha mangfold i fellesskapet.

*Menneskesynet hos en verdibasert leder preges av **respekt, sannferdighet, rettferdighet, kjærlighet og visdom**. Mennesket blir et mål i seg selv, og ikke kun et middel for å nå andre mål. En verdibasert leder er klar over sin egen rolle som påvirker og rollemodell, og vet at det menneskesyn han eller hun står for vil påvirke medarbeiderne i organisasjonen. Historisk sett er for eksempel Adolf Hitlers menneskesyn et grelt eksempel på det stikk motsatte. Hitler ledet store deler av sin nasjon inn i noen tankemodeller som innebar en total mangel på respekt for andre mennesker, rettferdig behandling og kloke beslutninger. En verdibasert leder har derimot et bevisst forhold til sin egen moral og etikk, og klare tanker om at ethvert menneske er en individuell person som fortjener respekt. Ethvert menneske har også evnen til å utvikle edelhet og visdom gjennom å søke sannhet, vise omsorg og handle rettferdig. Makten hos en verdibasert leder brukes til å støtte og hjelpe andre frem, samtidig som han eller hun integrerer ulikheter til enhet.*

Tankesettet en verdibasert leder benytter preges av et **helhetssyn**. (I motsetning til en «demokratisk» leder som ofte tenker selvsentrert og suboptimaliserende på egne vegne). En verdibasert leder ser på mennesker ut fra en integrert modell: Vi er alle mennesker med ulike ferdigheter, og min oppgave som leder er å utnytte disse ferdighetene på en best mulig måte. Noen er for eksempel dyktige til å ordlegge seg skriftlig, noen er utpreget kreative, noen er flinke med detaljer, andre er flinke med sosiale relasjoner osv. Denne forståelsen og respekten for at mennesker er ulike og at vi har forskjellige sterke og svake sider er godt innarbeidet hos en verdibasert leder. Ordtaket om at «like barn leker best» gjelder ikke. Det kan muligens være fristende å samle personer som ligner seg selv omkring seg, men det vil være en klar styrke å ha mennesker som utfyller dine egne svake sider i stedet for at de har de samme sterke sidene som deg selv. Helhetstankegangen kan for eksempel komme til uttrykk i et lederteam, hvor lederen bevisst samler personer med ulike egenskaper for å ha et best mulig team

sett i relasjon til kunnskap og ferdigheter.

En verdibasert leder styrer sine medarbeidere **gjennom involvering, ansvarlig- og myndiggjøring**. Han eller hun tar ofte sine medarbeidere med på **rådslagning** hvis denne muligheten er tilstede. Målet er her å finne det beste svaret på problemet gjennom dialog, idéutvikling og involvering. I dette ligger også at når en beslutning er tatt står gruppen samlet om denne beslutningen og gjennomfører den som en gruppe. (Dette har vi besluttet og dette tar jeg ansvaret for å gjennomføre). Rådslagning er ikke noe nymotens fenomen. Tenk bare på indianerne som satt omkring leirbålet og rådslo. Dagens kanskje største utfordring er å finne tid til denne involveringen i en stadig travlere hverdag.

Skal en lykkes med rådslagning må noen sentrale punkter være på plass. Alle må være villige til å søke etter den hele og fulle sannhet omkring problemstillingen, for uten sannhet vil det være vanskelig å stole på hverandre. (Og tillit er essensielt for enhver relasjon). Dessverre kan vi sjelden finne de absolutte sannheter omkring et problem, selv om vi hele tiden er på jakt etter den beste løsningen. Dermed handler det også om å være fleksibel og se på ting med åpne øyne, slik at det som er den beste løsningen i dag nødvendigvis ikke er den beste i morgen. Det handler om å være åpen og hele tiden se etter nye og bedre løsninger. Målet med rådslagning er å skape en større enhet i gruppa enn hva som var tilfelle i utgangspunktet. En for alle, alle for en, er et viktig resultat av en god rådslagning.

*Målet med verdibasert ledelse er **å skape**.* Dette kan være å få utnyttet sin kreative skaperevne på individnivå eller skape noe sammen i et arbeidsfellesskap. Definisjonen «ledelse er å skape en enhet som mennesker ønsker å tilhøre» er benyttet tidligere i denne boken. Å kunne være med på å skape noe er en drivkraft i alle mennesker. Vi kjenner alle til hvor mye bedre vi fungerer når vi kan være med på å skape et eller annet, dette være seg både på det private plan eller i arbeidslivet. For en leder vil en sentral utfordring være å beskrive det han ønsker å skape med eller i sin enhet/ organisasjon gjennom en visjon. Denne visjonen bør igjen skape engasjement hos medarbeiderne slik at de skaper sine egne individuelle visjoner som støtter opp omkring den overordnede visjonen.

Viss du vil bestille boka er epostadressa:

stein-tore.nybrodahl@q-free.com