

## Lederen må være trener for medarbeidernes Personlige Effektivitet

- Ledere får ikke bedre medarbeidere enn de fortjener. Det må være et godt samspill på jobben for å klare utfordringene. Alle dyktige idrettsfolk har trenere som bidrar til å utvikle kompetanse, motivere, definere mål og spilleregler og gi belønning. Slik bør det også være i arbeidslivet. Lederen er avdelingens "coach", ikke bare sjef, sier BI-amanuensis Morten E. Berg.

- Lederen er en viktig rollemodell, og hans prioritering av personlige effektivitet setter standarden for medarbeiderne.

Morten E. Berg har sett ledere vokse og falle. Han hjelper dagens sjefer i flere bedrifter med



å utvikle seg og han underviser fremtidens ledere på Handels-høyskolen BI, Sandvika. - Mye har skjedd med den gamle sjefstypen. Han eksisterte gjennom bruk av kontroll og formell makt. Han er i ferd med å erstattes av en ny ledertype der læring og uformell makt står i

sentrum. Dagens og fremtidens ledere må gi sine medarbeidere større frihet og større ansvar. Stor frihet kombinert med krav om levering kan gi glitrende resultater. Skal medarbeidere få frihet, må de motiveres, få informasjon om hva som skal gjøres og ha kompetanse til å gjøre jobben. Ansvar innebærer krav om levering av riktig kvalitet til rett tid. Skal medarbeiderne ha ansvar, må de jobbe etter klart definerte mål, felles spilleregler og et belønningssystem som premierer resultater og ønsket atferd. Lederens rolle blir å lede sine medarbeidere til å lede seg selv. Da kan både motivasjon og produktivitet øke. Dette kan også fremme kreativiteten.

- Å være rollemodell gir den nye lederen et spesielt ansvar. Det forventes at han skal «coache» sine folk, at han skal inspirere, motivere og skape energi. Han skal hjelpe medarbeiderne med beslutninger og stå til ansvar for resultatet. Han er en «endrings-agent» som ikke selv skal være helt, men

skape helter av sine medarbeidere. Han forventes å ta ansvaret når det går galt, men skal også være raus med rosen når kontrakten er i boks. Lederen skal både være trener, tjener og kravstiller. Ledere må være dyktige personer med stor faglig kompetanse og solid menneskelig innsikt, og nysgjerrighet.

- Lederen må ha klare målsetninger som er godt kommunisert til alle i bedriften eller teamet. Medarbeidernes frihet til å løse oppgavene gir også beslutningsmakt, men lederen må hele tiden stille krav til at resultatene blir levert til riktig tid og i riktig kvalitet. Belønning for gode prestasjoner kan gis på mange måter, og bevisst belønning gir på sikt endring i atferd. Vi gjør det vi blir belønnet for å gjøre. Vær raus med rosen og «grip» folk i å gjøre noe rett!

- Lederen må være en god rollemodell. "Testen" som medarbeiderne bruker, er om lederen følger opp med handling det han selv sier i ord. Lederen får dermed troverdighet. En rotete og usystematisk sjef kan være sikker på at han også blir kopiert.

Skal samspillet i teamet fungere, må den enkelte ha sin egen arbeidssituasjon og sitt eget skrivebord under kontroll. Kan ikke lederen lede seg selv, kan han neppe lede andre. Det første skrittet er å starte grunnarbeidet med den enkeltes personlige effektivitet.

I sin rolle som "coach" skal lederen bruke både bruke maskuline og feminine verdier. Som Al Capone uttrykker det: «Du kommer lenger med en pistol og et smil enn med bare en pistol»

runt

## Steng kontoret og send folk på kafé

Dette er oppfordringen fra Leif Edvinsson, mannen bak Skandia Future Center i Sverige.

- Man må ut og kjenne lukter, møte andre, høre musikk... Hvis vi isolerer oss på et kontor krymper hjernen. Og den er vår viktigste kapital. Det er kunnskaps-nomadene, mennesker med høy kompetanse som ikke lar seg fange av organisasjonene, som er nytenkerne. Ingen ville finne på å navigere over Atlanterhavet med kart fra Columbus tid. Men vi fører regnskaper etter metoder fra den tiden der investeringene i mennesker fremstår som en utgift. Menneskene i bedriften er den største kapitalen vi har og dette må inn i regnskapene som kalkulert positiv intellektuell kapital.

Gi intellektet frihet, la det få ansvar og still krav. Vi må finne organisasjonsformer som hjelper oss å forløse tankekraften. Det spiller ingen rolle om jobben løses bak et skrivebord, på kafé, på kjøkkenet, på flyet eller på hytta. Morgendagens ledere må lære å fokusere på "high touch", møtet mellom mennesker, i stedet for "high tech", avslutter Edvinsson til Aftenposten.

**Jobb smartere -  
ikke hardere**

**PEP - GJØR  
DET NÅ!**

IBT på web:

<http://www.ibtgruppen.no>

<http://www.ibt-pep.com>