



Mange ledes selvbilde stemmer ikke med hva de faktisk kan.

Viktig mål på lederskap:

Lederes selvinnsikt i egne prestasjoner

Har du en annen oppfatning av din innsats som leder enn det medarbeiderne dine har, er du sannsynligvis ikke noen god leder, ifølge ferske forskningsfunn.

AV EINAR STAMNES
red@ukeavisen.no

Det tar tid å utvikle viktige lederferdigheter som selvinnsikt, og det er antakelig altfor mange ledere som tror at de kan få god effekt av for eksempel to dagers underholdende leder-samlinger.

Det sier **Karoline Hofslett Kopperud**, som er stipendiat ved Handelshøyskolen BI og konsulent hos Assessit. Hun har skrevet doktorgradsavhandlingen *Well-Being at work. On concepts, measurement, and leadership influence*, som blant annet omhandler

lederes muligheter for å påvirke sine medarbeideres engasjement og arbeidsmiljø.

Kopperud har sammen med professor Øyvind Martinsen ved BI sett på sammenhenger mellom ledes oppfatning av seg selv og medarbeiderens oppfatning av lederen. De har gjort en undersøkelse i to store norske bedrifter, der de har sammenstilt svarene lede har gitt om egen innsats med medarbeiderens oppfatning av samme leder.

Ikke overraskende oppstår problemer der lederens vurdering av egen innsats ikke sammenfaller med den oppfatningen medarbeiderne har av lederen. Et problem er ledere som har for stor tro på egne evner og manglende evne til å vurdere sin egen innsats og hvordan han eller hun oppfattes av sine medarbeidere, forteller Kopperud.

Behov for større selvinnsikt
Kopperud mener det er et klart behov for ledere med mer selvinnsikt.

– En innsiktsfull leder viser god forståelse av egne behov, følel-



De lederne som har en annen oppfatning av egen innsats enn det medarbeiderne har oppnår dårligst resultater, ifølge Karoline Hofslett Kopperud ved Handelshøyskolen BI.

ser, evner og atferd i tillegg til å være proaktive i sin mestring av utfordrende situasjoner, sier hun.

Kopperud mener at denne typen forskning vil kunne ha implikasjoner for lederskap i praksis.

– En ting er hva ledere selv tror, en helt annen ting er hva som er den faktiske situasjonen på arbeidsplassen. Det er de lederne

som har et selvbilde som stemmer overens med medarbeiderens syn på lederen som skaper det beste arbeidsmiljøet og det beste grunnlaget for såkalt transformativ ledelse, sier Kopperud.

– Mye tyder på at ledere som selv vurderer seg som transformerende ofte har få, om noen, av de positive effektene som man ville forvente, poengterer hun.

Fra teori til praktisk ledelse

– Hva kan man så bruke denne kunnskapen til?

– Lederutviklingsprogrammer kan forbedres ved å inkludere elementer av trening i selvrefleksjon og rolleavklaring til sine nærmeste medarbeidere. På denne måten kan organisasjoner få det beste og det meste ut av sine ledertreningsprogrammer. I moderne lederutvikling er det sentrale siktemålet å bidra til at det blir større samsvar mellom ledes egne og deres medarbeiderens syn på ledelse. Dette innebærer at lederen får større innsikt i hvordan hans eller hennes atferd blir oppfattet og tolket av medarbeiderne.

Transformasjonsledelse i praksis

Ledere spiller naturlig nok en særlig avgjørende rolle når det gjelder å fremme medarbeiderengasjement og arbeidsmiljø. Dette gjør de, påpeker Kopperud, gjennom å være en troverdig rollemodell, vise hensyn og gi utviklingsmuligheter til den enkelte, virke motiverende gjennom visjon og inspirasjon, og våge å utfordre etablerte sannheter.

– Kort sagt; transformerende lederskap øker medarbeiderengasjementet i bedrifter, sier Kopperud.

Hun sier at dette sammenfaller med en lang rekke andre internasjonale forskningsfunn de siste tiårene som viser positive effekter av transformasjonsledelse.

– Transformasjonsledere styrer på en annen og mer tidsriktig måte enn gjennom tradisjonell styring og kontrollorientert ledelse. Denne form for ledelse har vært forbundet med gode resultater på bunnlinjen i bl.a. finansforetak og i forsknings- og utviklingsarbeid, sier hun.