



⌚ 3 min. 👁️ 📌 10-08-2018

Du er ikke ansvarlig for ALT

Det er ikke dit problem, at Allan bakser med printeren, Bente har problemer med en leverandør, eller at Lone har brug for at snakke om sin datters skilsmisse. I hvert fald ikke, hvis du vil lykkes med at løse jeres kerneopgave. Det er tid til et opgør med forestillingen om den altansvarlige leder.

Skribentinfo



[Maja Loua Haslebo](#)

Erhvervspsykolog, konsulent og forfatter

Uanset om det er på en skole, i en forvaltning eller en privat virksomhed, så er det svært at samarbejde effektivt om kerneopgaven. Årsagen er ofte, at ledelsesopgaven bliver altomfattende. Altså hvor alt fra printerens tilstand til medarbejdernes trivsel, mellemkommunikative relationer og lige frem medarbejdernes privatliv bliver nogle gange opfattet som et ledelsesansvar – af både ledere og medarbejdere. Men du kan ikke tage dig af stort som småt. Ikke med mindre du ønsker at mislykkes. For det er der stor fare for, at du gør, når du som leder arbejder på alt og dermed intet. Det er opskriften på at mislykkes.

Det er ikke en hyggeklub

Ingen organisationer er til for de ansattes skyld. Uanset branche og sektor er der et højere formål med enhver organisation. Der er nogle behov, som organisation tager sig af. Det er kerneopgaven. Og organisationen udgør på den måde et arbejdsfællesskab. Det er ikke et familie- eller vennefællesskab, ikke en hyggeklub eller tilfældige fysiske rammer for mennesker, der gerne vil have et sted at være i arbejdstiden.

Et arbejdsfællesskab er et forpligtende fællesskab, der er til for at udrette et særligt stykke arbejde. Medlemmerne er sammen for at arbejde, og enhver aktivitet, indsats og bidragsform i organisationen skal målrettes det højere formål: Kerneopgaven. Uden dette klare og fælles fokus smuldrer arbejdsfællesskabet, og det individuelle fokus vokser. Enhver koncentrerer sig om sit eget og sine egne.

Kerneopgaven gør grænsen tydelig

Med fokus på den fælles kerneopgave bliver det muligt at sætte bestemte grænser for, hvad der er vigtige ledelsesopgaver, og hvad der ikke er. Dine vigtige ledelsesopgaver drejer sig derfor om organisering, koordinering og samspil i arbejdsfællesskabet. Individuelle anliggender kvalificerer sig som udgangspunkt ikke til at være ledelsesopgaver. Den enkelte medarbejders personlige udvikling og privatliv er ikke ledelsesopgaver. Du skal ikke tage ansvar for den enkeltes personlighedsudvikling, du skal ikke løse den enkeltes privatlivsudfordringer, og du skal ikke indrette arbejdsgange ud fra den enkeltes personlige præferencer. Den enkelte ansatte må tage det primære ansvar for disse områder.

Mere fokus på kerneopgaven – mere trivsel

Når du tager ansvaret for alt, fratager du samtidig dine medarbejdere alt ansvar og ejerskab. Med klare grænser for, hvad du skal gøre for dine medarbejdere, kan de bedre positioneres som ansvarlige frem for ansvarsløse. Det betyder, at du som leder kan begynde at stille positive forventninger og høje krav om medarbejdernes bidrag til kerneopgaven, hvilket øger mulighederne for, at medarbejderne viser sig som de kompetente, dygtige og konstruktive bidragsydere, de selvfølgelig er – ellers var de jo ikke blevet ansat.

Omvendt er det svært for enhver at navigere i et fravær af forventninger og krav, fordi spørgsmål som fx "hvornår fejler jeg, hvornår lykkes jeg, hvad er relevant, og hvad er ikke" fylder og tager tiden fra de koncentrerede og fokuserede bidrag til kerneopgaven.

Det største bidrag til trivslen og arbejdsmiljøet, som en leder kan yde, er at holde sit eget og andres fokus på kerneopgaven. Det hænger sammen med et meget enkelt men lige så overset forhold. Nemlig det, at trivsel og et godt arbejdsmiljø er en effekt af, snarere end en forudsætning for, at organisationen lykkes med sin kerneopgave. Kan man forestille sig en organisation med et godt arbejdsmiljø, men som ikke lykkes med kerneopgaven? I så fald vil det være en yderst midlertidig tilstand, fordi en sådan organisation ikke vil eksistere længe, og medarbejderne må fyres.

Der skal skabes balance i ansvarsregnskabet

Når du fralægger dig ansvaret for det hele, bliver det muligt at tænke andre tanker om, hvad ledere og medarbejdere skal med hinanden. De skal samarbejde om kerneopgaven. Begge er medansvarlige, kompetente bidragsydere til kerneopgaven, og det er derfor, at de er ansat. Uanset et formelt hierarki med forskelle mellem ledelsesret og -pligt og medarbejderret og -pligt, bør der på den moralske bane være tale om en ligeværdig relation, hvor begge parter bidrager som værdige medlemmer af organisationen.

De steder, hvor denne ret direkte sammenhæng mellem de individuelle bidrag til kerneopgaven og organisationens succes – og dermed netop alles trivsel og et godt arbejdsmiljø – bliver overset eller negligeret, har lederen en stor opgave foran sig. Og det er én, der skal håndteres omgående.

Første skridt er at flytte forståelsen af et godt arbejdsmiljø som organisationens kerneopgave til fokus på organisationens reelle kerneopgave. Dermed bliver arbejdsglæde og -stolthed en effekt af at have håndteret kerneopgaven med succes.

Begynder du som leder at bevæge dine handlinger og din kommunikation i ovenstående retning, så er du godt på vej til at skabe balance i ansvarsregnskabet. Og det sandsynliggør ikke alene, at organisationen, du og medarbejderne lykkes, men det sandsynliggør faktisk også, at du undervejs skaber et langt mere

dynamisk og godt arbejdsmiljø.

Artiklen er baseret på bogen [Legitim Ledelse](#), der kommer med et bud på, hvordan vi får skabt en bedre balance i leder-medarbejder-relationen.