

Ledelse er "mission impossible"

Af netværket EMPATEAM

Joann Sønder, sygeplejerske, executive MBA

Lennart Pasborg, cand.med.

Erling Westh, cand.jur.

Kan lederen overhovedet være samtalepartner? Kan lederen overhovedet lade være?

Lederens rolle som samtalepartner med medarbejderen er groft sagt "mission impossible". Imidlertid skal missionen lykkes for at få medarbejderne til at yde optimalt og skabe vækst og udvikling. Spørgsmålet er hvordan?

For er lederen overhovedet medarbejderens naturlige samtalepartner? Og er medarbejderens krav og forventninger til lederen som samtalepartner overhovedet rimelige?

Det forventes, at lederen har fokus på de mange forskelligartede opgaver, som lederjobbet består af. En af opgaverne er at være nærværende og ægte interesseret i hver enkelt medarbejder. Vi er opmærksomme på, at kompleksiteten i lederjobbet og vægtningen af de forskellige ledelsesopgaver varierer i takt med organisationens størrelse, herunder ledelsesniveauet. Navnlig ledere med stort "span of control" oplever, at det mindst talt kniber med tiden, og hvad gør den gode leder så? Hvis lederen tilfredsstillende medarbejdernes individuelle forventninger, er det vanskeligt at nå de øvrige opgaver. Det gør måske nok lederen afholdt blandt medarbejderne, men det giver ikke nødvendigvis bonus fra topledelsens side.

Man kan jo spørge sig selv, hvor ofte og på hvilken måde samtalen skal foregå mellem leder og medarbejder. Den travle hverdag må bare ikke bevirke, at den årlige MUS-samtale er eneste gang om året, medarbejderen opnår den tætte dialog, vi taler om.

Mangel på dialog kan betyde, at medarbejdernes forventninger ikke indfries, og at de bliver demotiverede og ikke mindst desillusionerede. Det giver frustrationer ikke at blive set og hørt – efter vores erfaringer afspejles det klart i bl.a. trivselsundersøgelser.

Trivsel i nød

Gennem de sidste 5-10 år har der været stigende opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø. Et af de elementer, som har været i fokus, er det sygefravær, som ikke skyldes egentlig sygdom, men varianter af frustration, mismod og stress med diverse følgesygdomme. Det er vores opfattelse, at forholdet mellem leder og medarbejder ofte er en af de vigtige årsager til fravær.

Der er løbende iværksat mange foranstaltninger for at rette op på det, som medarbejderne påtaler i trivselsundersøgelser. Men fælles for alle tiltag er, at de iværksættes for sent - når skaden er sket. Trivselsundersøgelser skuer nemlig oftest kun bagud, idet de forholder sig

til noget, der er sket. Og når ledelsen så reagerer, er "toget typisk kørt", fordi forandringerne i omverden går stærkere, end ledelsen havde mulighed for at forudse.

Lederrollen – det umuliges kunst

Medarbejderen af i dag stiller store krav om at blive betragtet og set som noget helt unikt. Lederen skal have en anerkendende tilgang til sin medarbejder og være tilgængelig og opmærksom konstant. I dag tales der om, at ledelse skal give mening, og at der skal ledes med hjertet. Den holdning har afsætt i, at medarbejderen er kilden til fremdrift og udvikling, at medarbejderen sidder med knowhow om virksomhedens vigtige omdrejningspunkter og er den nærmeste til at fostre ideer til mere effektive arbejds gange.

Med andre ord bliver det afgørende vigtigt, at lederen kan få det bedste frem i medarbejderen både i form af en effektiv arbejdsindsats og lyst til at bidrage med synspunkter og ideer, der kan føre til vækst og udvikling. Vi tror, at dette er elementært for de fleste ledere, men alligevel står de overfor sygefravær og stress hos deres medarbejdere. Hvorfor? Leder de mod bedre vidende? Nej, vi tror, at årsagen ligger i prioriteringen af ledelsesopgaverne.

Ledelse på forkant – "Mission completed"

Vi tror, at det er på tide at tænke utraditionelt såvel i opfattelsen af lederrollen som i forhold til organisering og strukturering af ledelsesopgaven. Redskabet er *samtale* – noget, vi har en fornem tradition for i Danmark gennem bl.a. Grundtvig og Kierkegaard. Og ikke kun samtale men *kontinuerlig samtale*. Optimal information. Opfølgning. I virkeligheden er der tale om sund fornuft.

Et bud på at tænke utraditionelt er at opgive dogmet om lederen som samtalepartner, ikke for at reducere lederens ansvar og position, men for at afspejle ledelsesniveauets realistiske muligheder og imødekomme behovet hos medarbejderne på en anden måde end hidtil. Der kan givet anvises flere mere eller mindre provokerende tilgange til en ny vej. Provokerende, fordi organisationsverdenen, som vi kender den, er karakteriseret ved bl.a. magtstrukturer, vertikal distance og horisontal fortrolighed. Vi må også forholde os til faktorer som misundelse, frygt og modstand, opfattelsen af lederen som person – og ikke mindst sammenhængen eller måske rettere sammenfaldet mellem personlige, individuelle værdier og organisatoriske værdier.

Mere præcist går vores bud på en løsning blandt flere ud på følgende:

Vi bygger på den præmis, at lederens udfordring er at give medarbejderen lyst til at skue fremad og bidrage med drømme, ideer og synspunkter, sådan at lederen får tilgang til den overflod af information og input, som medarbejderen sidder inde med.

Og dette skal lederen vel at mærke opnå uden at skulle kalkulere med et krævende tidsforbrug til personlige samtaler. Vi tror, at lederen kan løse denne udfordring ved at skabe et netværk af "videns- og idéopsamlere" i organisationen. Hvad enten dette netværk består af formaliserede grupper af interne medarbejdere, der er uddannet til opgaven eller eksterne personer med kompetencer inden for en anerkendende respektfuld dialog, så

skal de have det til fælles, at de er tilgængelige samtalepartnere for medarbejderne. Det er dog højst tænkeligt, at en del ledere vil flyve op af stolen – og råbe vagt i gevær ved tanken om at miste noget af ledelseskompetencen. Mister jeg nu indflydelse? Og måske endnu værre, mister jeg status? Vi mener tværtimod!

Et kig i krystalkuglen

Lad os tage et kig i krystalkuglen. Lederen af en større virksomhed har med afsæt i en klar og uddybende udmelding i hele organisationen etableret et netværk, der består af et team af interesserede medarbejdere, som har fået en supplerende uddannelse indenfor anerkendende, respektfuld dialog. Dette team af medarbejdere er tilgængelige for virksomhedens øvrige medarbejdere, der efter behov fører samtaler med medlemmer af teamet. Helt afgørende for disse samtaler er åbenhed, gennemsigtighed, klarhed – og medarbejderne ved, at de bliver lyttet til, at deres ideer og drømme bliver bragt videre, og at de i øvrigt har vetoret vedrørende hvilke informationer, der må viderebringes. Teamet rapporterer jævnligt til ledelsen, som igen kan benytte teamet til at viderebringe visse typer information. Lederen opnår et meget bredere spektrum af informationer og input fra sine medarbejdere og har dermed et bedre grundlag for kontinuerligt at træffe organisatoriske beslutninger. Lederen oplever, hvordan organisationen udvikler sig til et levende fællesskab, hvor den enkelte medarbejder har en rolle at spille – efter egne behov, ressourcer og kompetencer. Lederen ser færre fejl, frustrationer og fravær - og lederen kan konstatere, at bundlinjen forbedres i takt med, at medarbejderne bliver mødt med interesse og forståelse og føler sig set og hørt. Medarbejderne får en tydeligere leder.

Men det helt afgørende for, at lederen kan sige "Mission completed" vil efter vores mening være – at være på forkant. Lederen skal med andre ord være så tidligt ude, at det første trin på trappen til utilfredshed aldrig bliver taget. Der skal slet ikke være nogen trappe.