

## Når ledelsestiltag ses i bakspejlet

Når ledelsen iværksætter en trivselsundersøgelse, sker det formodentlig ud fra de bedste intentioner om vedvarende at medvirke til at øge medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Helt sikkert er det i hvert fald, at det hver gang kræver betydelige investeringer. Når undersøgelsen er gennemført, står ledelsen temmelig sikkert med mange informationer, som er vigtige – eller måske rettere *var* vigtige. For det må siges at være et problem, at de mange informationer består af – historiske data. De belyser en tilstand i organisationen, som det var engang. Desto større organisation, desto mere omfattende indsamlingsproces og tidsforbrug med at bearbejde, distribuere og diskutere resultaterne – og desto mindre aktualitet.

Man fristes til at vove den påstand, at medinddragelse af medarbejderne i den form for trivselsundersøgelser, som hidtil har været benyttet, er forældet.

Lad mig drage en parallel til den disciplin, som består i ledelsesinformation af økonomiske data. På dette område har man for længst indset det rigtige og konstruktive i at skue frem og ikke tilbage. Dette gøres i erkendelse af, at historien ikke står til at ændre. Erfaringerne kan bruges til at lære af, men det, vi kan påvirke, ligger i nuet og i fremtiden. Naturligvis vil der være informationer, som det fortsat vil være relevant at agere på, også ½-1 år efter at informationen er tilgængelig – men "hånden på hjertet", hvordan er medarbejdernes engagement med hensyn til disse historiske informationer? Et ærligt svar vil formentlig være: meget lidt. Og hvorfor? Måske forholder det sig ganske enkelt sådan, at medarbejderne er mere optaget af de opgaver, som de er i gang med eller står overfor at skulle løse, altså nuet og fremtiden. Ledelsens tiltag med afsæt i trivselsundersøgelsen kan derfor – helt mod ledelsens intention – af medarbejderne blive opfattet som forstyrrende og irrelevante – helt mod ledelsens intention.

Spørger ledere af anno 2010, om de er optaget af, hvordan deres medarbejdere bedst ledes, så vil langt de fleste sandsynligvis svare ja hertil. Og de vil sikkert supplere med, at de har en systemisk såvel som en anerkendende tilgang til ledelse. Lad os dvæle lidt ved de to begreber "systemisk" og "anerkendende" ledelse – begreber, som bruges til overflod.

Kort og forenklet sagt fokuserer systemisk tænkning på at udforske de menneskelige relationer, positioner og tanker, som opstår i den indbyrdes kommunikation og interaktion. Det er medarbejdernes egne beskrivelser af forholdene og deres handlinger i bestemte situationer i en organisation, som således bliver udgangspunktet for systemisk interesse-rede lederes opmærksomhed og udforskning.

Der findes ikke en »autoriseret« teori om ledelse inden for den systemiske tænkning, hvilket naturligvis levner den enkelte leder mulighed for en subjektiv fortolkning af ledelse i et systemisk perspektiv.

Tæt forbundet hermed ligger den anerkendende ledelse, der åbner muligheder for at skabe endnu bedre resultater sammen med medarbejdere ved at bruge de positive erfa-

ringer i organisationen til at skabe fremdrift og forandring. Kort sagt, ledelsen fokuserer på det, der fungerer.

Sættes trivselsundersøgelsen ind i denne kontekst, så betyder det, at lederen skal bygge på de positive erfaringer og kunne navigere i konteksten, hvor kommunikationen og dermed interaktionen mellem medarbejderne og ledelsen foregår. Hvordan hænger det sammen med trivselsundersøgelsen, som værktøjet er udformet i dag, hvor det netop er designet til at påpege fejl og mangler – og skue bagud? Det hænger ganske enkelt ikke sammen! Det afføder derfor også en lidt provokerende erkendelse: Nemlig at nogle af de redskaber, vi benytter indenfor HR området i dag, med fordel kunne blive "opdateret". Således at vi i højere grad "ser ud gennem forruden" for at se mulighederne, og overlader bakspejlet til det, som bakspejlet er bedst til – nemlig til at skue bagud. Altså observere, hvor vi kom fra, formulere erfaringer og om muligt drage nytte af dem fremadrettet.

Metaforisk set er det også ganske hensigtsmæssigt, at bakspejlet er lille og kræver detaljesyn, hvorimod forruden er stor og skaber vidvinkel for at se flest mulige veje og muligheder.

Det lader os så tilbage med spørgsmålet om, hvorvidt de hidtidige trivselsundersøgelser skal udskiftes med et nyt og anderledes redskab. Svaret burde være enkelt – naturligvis, hvis du som leder ønsker "to walk the talk". Sandsynligvis er der oven i købet en organisatorisk gevinst ved en sådan nytænkning. Det vil understøtte medarbejdernes naturlige engagement, og samtidig vil det understøtte en effektiv opgaveløsning, der tager udgangspunkt i fremtidige udfordringer og muligheder. Selvom svaret synes enkelt, så vil nogle ledere sikkert alligevel blive udfordret, for det kræver et eftersyn af egne holdninger, værdier og overbevisninger om såvel egen identitet som leder, som om synet på medarbejdergruppen i sin helhed. Hermed opfordres til, at slå autopiloten fra og finde det rigtige gear, der passer til netop din organisation, så fremtiden kommer til at byde på nye og spændende veje for dig som leder og ikke mindst for dine medarbejdere.

God køretur – med blikket rettet fremad.