Tydelig ledelse giver tilfredse medarbejdere

Klar og tydelig ledelse, en ledergruppe der repræsenterer en bred variation af kompetencer og holdninger, og et ledelsesrum med højt til loftet er den bedste opskrift til at sikre, at private virksomheder og offentlige institutioner indfrir målsætningerne og fastholder et godt arbejdsmiljø.

Af: Michael Winther

Ledelserne i private danske virksomheder og offentlige institutioner skal blive bedre til at slippe hestene løs, og give plads til langt flere holdninger og værdier i de øverste ledelseslag. Sker det ikke, mister virksomhederne konkurrenceforde

direktør Karl-Erik Nielsen fra Ramsdal Executive

le, taber på effektivitet og produktivitet og kan vinke farvel til den innovationskraft, der skal sikre virksomhedens eksistensberettigelse på den lange bane. Det er udgangspunktet og en væsentlig del af dagsordenen, når direktør Karl-Erik Nielsen fra Ramsdal Executive rådgiver og hjælper danske virksomheder og offentlige institutioner med at rekruttere og udvikle ledere – og ledergrupper.

Ramsdal Executive, der er en del af Ramsdal Gruppen, er den største danskejede virksomhed indenfor sit område. Virksomheden er syvdobbelt gazellevirksomhed, har kontorer i 14 danske byer, og har den fornemme Triple A i kreditvurdering.

Arbejdsmiljø har sat direktør Karl-Erik Nielsen i stævne, for at få hans svar på hvordan den optimale ledergruppe skal sammensættes, hvordan man skaber et godt og konstruktivt samarbejdsklima, og hvilken indflydelse både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø har på arbejdets udførelse og kvalitet. Her svarer han på seks helt centrale spørgsmål om moderne ledelse, og hvad ledere især skal være opmærksomme på i den konkrete ledelsessituation.

Hvad er ledelse, og hvordan kommer man i mål?

- Ledelse er jo helt grundlæggende, at opnå resultater gennem andre. Derfor skal ledere evne, at skabe en arbejdssituation og et arbejdsklima der gør, at medarbejderne vil gå gennem ild og vand for at hente resultaterne i hus. Det forudsætter så, at lederen formår at præsentere strategien på en sådan måde, at målene står helt klart og tydeligt for den enkelte medarbejder. Men det betyder bestemt også, at lederen kontinuerligt skal følge op på, om delmålene bliver indfriet i forhold til tidsfrister og volumen. Samtidig er jeg overbevist om, det fortæller min erfaring mig i hvert fald, at der også skal ske en regelmæssig forventningsafstemning mellem lederen og den enkelte medarbejder. Og her er det lederens pligt at tage initiativet. Det er nemlig vigtigt at få defineret rollerne i enhver organisation, og det er nu en gang sådan, at en klar og tydelig rollefordeling skaber tryghed for den enkelte, og det giver ro på arbejdspladsen og stabilitet, kontinuitet og kvalitet i arbejdets udførelse.

Hvor skal ledelser skærpe opmærksomheden?

- I en ledelse skal man efter min vurdering være særligt opmærksom på, at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives og har rammerne og værktøjerne til at udføre arbejdet. Netop et godt, sundt og velkørende arbejdsmiljøarbejde er nemlig en af forudsætningerne for at kunne fastholde den kvalificerede arbejdskraft, ligesom et godt arbejdsmiljø er en forudsætning for, at kunne tiltrække og rekruttere ny kvalificeret arbejdskraft.

Samtidig skal virksomhederne bruge mere tid på at identificere årsagerne til sygefravær. Et højt sygefravær er nemlig en meget tydelig indikator på, at der er noget, der knirker i arbejdsmiljøet. Det kan være dårlig ledelse eller uskarpe mål, men det kan bestemt også være forhold som manglende ansvar og uigennemsigtige arbejdsprocesser og procedurer, hvor medarbejderen mangler overblikket over arbejdsopgavens samlede omfang. Har man ikke det, mister man motivation og engagement, som igen udmønter sig i manglende ansvarlighed. Ikke af vilje men i praksis, fordi medarbejderen mister sine pejlemærker. Endelig er det også vigtigt, at lederen er tæt på, leder slagets gang og viser interesse for den enkelte medarbejder, samt samarbejdet og dynamikken i den medarbejdergruppe lederen har ansvaret for.

Hvordan opnår man som ledelse loyalitet?

- Mit første ord her er inddragelse. Uden inddragelse af medarbejderne er det meget svært for en ledelse, at opnå respekt og loyalitet. Den enkelte medarbejder har ganske naturligt et personligt behov for at se og mærke, at den indsats der bliver ydet, har betydning for virksomheden. Og det gælder uanset om det er godt eller skidt. Derfor skal både de gode og dårlige resultater italesættes. Det giver gennemsigtighed og transparens, sætter tingene i relief, og når man som medarbejder kan se perspektiverne, skabes der den bedste grobund for at udvikle et sundt og kritisk loyalitetsmønster, som gavner og har værdi for virksomheden.

Men det handler naturligvis også om, at ledelsen og lederne formår at skabe en god stemning, at have en høj troværdighed, at der er konsekvens bag ordene, og at lederen tør tage de ubehagelige beslutninger. Det er nemlig nu en gang sådan, at det skaber tryghed og loyalitet, når ledelsen tager action på problemstillingerne. Får problemet løst, så både virksomhed og medarbejdere kan komme videre.

Hvad er en optimal ledelsesstil?

- Dem er der sikkert mange af, men for alle ledere og ledelser er det altid fornuftigt at stikke fingeren i jorden, for ikke at komme til at handle overilet. Og så er det afgørende, at den enkelte leder udøver relevant ledelse tilpasset den enkelte med-

arbejders temperament og psyke. Nogle medarbejdere kan bedst forholde sig til en meget kontant udmelding, mens andre skal have udmeldingen på en mere blød måde. Men uanset på hvilken måde udmeldingen sker, skal det ske med empati og respekt for den enkelte medarbejder. Det vinder man meget ved i den konkrete situation, men bestemt også på den lange bane. Ordet situationsbestemt ledelse er gået lidt af mode, men det betyder jo ikke, at det ikke stadig er relevant. For det mener jeg, det er. Man kan nemlig ikke lede en gruppe af medarbejdere, med den individualitet den nu en gang rummer, uden at have en vis spændvidde i forhold til hvordan man skal tackle forskellige udfordringer. Og så handler det naturligvis igen om at være tydelig i sine udmeldinger, og være lydhør overfor medarbejdernes holdninger og kompetencer, ligesom det er vigtigt at lederen følger op på aftaler og målsætninger.

Hvordan skaber man den optimale ledergruppe?

- Efter min mening er der alt for meget Rip, Rap og Rup effekt, når virksomheder og offentlige institutioner i dag ansætter topledere og ledere i ledelseslaget lige under. Diversiteten i ledelsessammensætningen får for ringe opmærksomhed, idet man er alt for tilbøjelig til ved både etablering af ledergrupper og ved nyansættelser, at rekruttere ledere der ligner en selv. På den konto mister virksomhederne drive, perspektiver og fornyet indsigt. Der er ikke behov for spejlbilleder, men nye måder at gøre tingene på, nye måder at betragte på og nye måde at handle på. Derfor er min opfordring til virksomhederne, at de skal blive langt bedre til på forkant at afklare et nyt direktionsmedlems rolle i ledelsen. Vedkommende skal ikke bare være direktionsmedlem, fordi man er leder af et bestemt fagligt område. Man skal være direktionsmedlem fordi, man har noget nyt at byde på i teamet. Nye ideer som kan skyde virksomheden mod nye højder og mål. Det er i min optik, det der kaldes fremtidssikring, fordi der så bliver rum og plads til at udfordre hinanden. Det er klart, der skal være konsensus om beslutninger truffet i direktionslokalet, men det er lige så klart, at det har stor værdi for virksomheden, at tingene bliver drøftet og diskuteret til bunds inden beslutningerne træffes. Derfor er det også vigtigt at skabe et ledelsesrum med tillid lederne imellem. Ellers kan man godt glemme alt om, den konstruktive diskussion hvor synspunkter bliver udfordret, og hvor eventuelle uenigheder bliver accentueret, til værdi for virksomhedens fremtidige performance.

Hvilke faktorer udløser dårligt arbejdsmiljø?

Det er selvfølgelig meget situationsbestemt og afhænger af hvilken type arbejdsplads, der er tale om. Men overordnet set udløses et dårligt arbejdsmiljø af usikkerhed, manglende tillid, tidspres og urealistiske mål. Men får man taget ordentlig hånd om arbejdsmiljøet er der rigtig mange ressourcer for virksomheden at hente hos medarbejderne. I langt overvejende grad er det ledelsens ansvar, at skabe et tilfredsstillende arbejdsmiljø, og formår den det, styrkes produktiviteten og dermed resultatet på bundlinjen. Derfor er det også vigtigt, at virksomhederne både erkender og anerkender, at et godt og sundt arbejdsmiljø er vejen til fremtidig succes. Arbejdsmiljøet er nemlig en investering i fremtiden, der tjener sig flerfoldigt hjem. Sygefraværet mindskes, loyaliteten stiger og arbejdsglæden højnes, samtidig med at det bliver lettere at rekruttere og fastholde den kvalificerede arbejdskraft. I dag måler man langt de fleste steder kvaliteten i arbejdsmiljøet gennem de lovpligtige APV-undersøgelser, men i Ramsdal Executive har vi specialiseret os i at gennemføre såkaldte arbejdsmiljøanalyser, som er en mere personlig og individuel måde at tage temperaturen på arbejdsmiljøet. En arbejdsmiljøanalyse er ikke blot en fuldgyldig erstatning for APV'en - den giver efter min personlige opfattelse, et langt mere nuanceret billede af den aktuelle arbejdsmiljøtilstand, og arbejdsmiljøanalysen giver både den stedlige ledelse og de inddragede medarbejdere nogle helt konkrete anvisninger på, hvilke indsatsområder det vil være oplagt at arbejde med – samt prioriteringen af disse, afslutter Karl-Erik Nielsen fra Ramsdal Executive. ■