



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 4– 2009

Tema: Det moderne arbejdslivs dilemmaer

Det moderne arbejdslivs dilemmaer

Værdier, selvstændighed, kompetenceudvikling, teamwork, selvledelse... osv.

Sådanne temaer er plusord på dagens arbejdsmarked. Men kan det tippe over? Kan det blive for meget? Mere end mennesker kan klare? Skabes der tabere derved?

Eller endnu bedre: Hvordan kan vi sikre os, at risikofelterne minimeres?

Det skal vi se på i dette nummer.

God læselyst!

Ro – eller valg: Et eksistentielt dilemma

Vi var i gang med at introducere værdibaseret ledelse i hele organisationen, og vores afdeling var spydspids. Vi drøftede de mange følgevirkninger og udfordringer på alle niveauer, som det pludselig gav os hver især: At hver enkelt medarbejder ud fra sin egen værdibaserede forankring nu måtte træffe fremadrettede og bindende valg på helhedens vegne. Perspektiverne var store.

Pludselig var der en medarbejder, som faldt lidt ind i sig selv og blev lidt småfilosofisk: ”Regler giver ro – værdier giver valg. Er vi klar til valgene?” sagde han.

Det gav anledning til mange gode overvejelser. Og ingen tvivl: Der er mennesker, persontyper, som helst vil have andre til at træffe beslutninger og bindende valg. I den forstand giver ”regler ro”. Ro i sindet hos den, som ellers vil have ondt i maven, hvis man skulle løbe en stor risiko ved at træffe afgørende valg. Men det er på den anden side et dilemma, som kan give den mere modne og selvstændige persontype mulighed for at vokse med opgaven. Vedkommende står ofte over for valg, og det handler kun om at træne sig i at træffe værdibundne beslutninger. Det vil sige beslutninger, som er bundet op på principper og værdier, så personen må afveje fordele og ulemper som en helhed, før man træffer sine valg.

På den anden side: Hvis organisationen træner flere og flere medarbejdere ”på gulvet” op til at kunne og ville det, så er man en organisation, der har taget mega store skridt i retning af det værdibaserede.

Skal alle udvikle sig og udvikles?

Forleden skulle jeg give nogle oplæg til drøftelse til en gruppe studerende og erhvervsledere på Handelshøjskolen i Århus, hvor temaet var *Selvledelse – at det at få værdierne i spil i praksis*. Under drøftelsen stillede en studerende spørgsmål ved, om alle medarbejdere skulle/kunne udvikle sig? Hvad med samlebåndsmedarbejdere eller dem, der kommer 10 små dimser i hver sin pose..., spurgte hun.

Jeg kunne ikke svare anderledes end, at i min optik måtte alle medarbejdere udvikle sig – men naturligvis i takt med egne ønsker og behov og den kontekst, man indgår i.

Efterfølgende ledte mine tanker og overvejelser mig hen på to stærke billeder på min net-hinde:



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

FISH! – eller P-vagten i Barcelona...

Det ene billede er fra Pike Place Fishmarket i Seattle, USA. Historien er velkendt og ufatteligt stærk: Fiskehandlere på et almindeligt marked i Seattle besluttede at gøre deres arbejdsplads til en sjov og god arbejdsplads, hvor de begyndte at lege – først med fiskene og hinanden og siden også med kunder og tilskuere.

Du kan se nærmere på deres meget interessante hjemmeside: www.pikeplacefish.com. Gå ind under "Sights and Sounds". Her vil du se en række korte video-klip.

Det gav så forbavsende resultater, da det rutinemæssige blev til en unik oplevelse.

Sidste sommer havde jeg en tilsvarende oplevelse i Barcelona, hvor min bil skulle parke- res i en uges tid i en underjordisk, privat P-kælder. Bilerne holdt så tæt, så man ikke kunne fatte, at P-vagten kunne få dem ind og ud. Men han legede, gik med konstant lystig musik og dansede rundt mellem bilerne, jokede med kunderne og gav alle en god og spændende oplevelse, som aldrig bringer mig i tvivl om, hvor jeg næste gang parkerer min bil i Barcelona!

Det hele handler om øjnene, der ser – og hjer- nen, som træffer en beslutning: Skal det være en god dag – eller en øv-dag. Og som herefter handler i overensstemmelse med den beslut- ning. Skal det trivielle – gøres interessant og sjovt?

Selvstændighedens pris...?

Det er klart, at en arbejdsplads, hvor jeg får lov at udvikle mig sammen med kolleger, og hvor vi sammen oplever sjove, spændende, kreative, dynamiske og fællesskabsstyrkende initiativer – dér er risikoen naturligvis til stede for, at der bliver flydende grænser mellem det professionelle og personlige, mellem arbejde

og fritid. Det kan i nogle situationer være en fordel – og i andre situationer en belastning.

Og dermed er vi midt i et vitalt tema for man- ge mennesker:

Det moderne arbejdslivs dilemmaer

Journalisten Ove Klausen, Randers, sammen- fatter således den analyse af dilemmaerne, som antropolog og ph.d.-studerende Susanne Ekman kom med i Ugebrevet A4 6/2009 un- der overskriften: "Det moderne arbejdsliv er et personligt udviklingsprojekt":

- Vi har en forestilling om, at arbejdet skal give eksistentiel fremdrift og personlig udvikling. Rutiner og banaliteter anses for truende, og man kvalificerer sig som attraktiv på arbejdsmarkedet ved hele ti- den at være i ekstrem udvikling.
- Solidt håndværk er ikke nok til at sikre sig succes og fremgang. Man skal være synlig, god til netværk, i stand til at tæn- ke nyt og skille sig ud for ikke at ende på et sidespor.
- Håndværk kunne måles og vejes, det er vanskeligere at vurdere, hvornår en præ- station er god nok. Derfor opstår der usikkerhed om, hvornår man har gjort sit arbejde godt nok, og det medfører et overvældende behov for anerkendelse fra sin chef.
- Det er et paradoks, at den moderne arbej- der ikke vil have, at chefen blander sig, fordi det opfattes som en nedvurdering af vedkommendes evner, men på den anden side har en stor længsel efter en autori- tetsfigur, der i detaljer forholder sig til ens præstationer og siger, om man gør det godt eller skidt.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Medarbejderen udsættes tilsvarende for modsatrettede forventninger fra arbejdsgiveren, som på den ene side forventer, at de ansatte skal kunne det hele selv, men som på den anden side skal adlyde ordrer.
- Rutiner er lavstatus: Den medarbejder, der er knaldgod til sit håndværk, men elendig til at gøre opmærksom på sig selv, får ikke de spændende opgaver eller del i lokallønnen og står forrest i køen, når der skal fyres. Vedkommende opfatter også selv rutinemæssige opgaver som en degradering, der truer forestillingen om at være enestående og vigtig.
- Det gode ved, at arbejdet bruges til selvrealisering, er, at man kan være sig selv på arbejdet og få lov at sætte en masse ting i spil. Det dårlige er, at vi hænger vores eksistens op på, at arbejdet skal tilbyde evig udvikling og søger videre og væk og ikke vil være med til det lange, seje træk.

On – off?

Susanne Ekman fortæller, at hun i forbindelse med sin forskning har talt med masser af personer, som på den ene side er i vild fremdrift – og på den anden side har en stærk fantasi om at blive receptionist, hjemmegående eller helt at melde sig ud...

Det er denne oplevelse af ON eller OFF, som kan spalte et menneske følelsesmæssigt.

Hvad stiller vi op?

Der er en række basale forhold, som man skal være opmærksom på her:

- **Fokus på personlig integritet**
 - Medarbejder og leder skal hvile i sig selv. Det vil sige, at man må træne

sig selv – og hinanden – i at hvile i sig selv og ikke forstille sig, spille skuespil eller søge at leve op til et forstillet idealbillede, som aldrig vil give en ro og hvile...

- **Udvikling – at komme til sig selv**

- Det er meget vigtigt at understrege, at udvikling ikke betyder at udvikle sig væk fra sig selv, og væk fra det, som bor i en selv. At udvikle sig er snarere at blive bevidst om sig selv og sine egne drømme og længsler, så at sige: at komme til sig selv og derfra få lov at se, at netop heri ligger ”guldet” både for en selv og for ens arbejdsgiver. Og heri ligger den dybeste tilfredsstillelse som menneske og som professionel fagperson!

- **Sæt ord på!**

- Det er meget vigtigt, at både leder og medarbejder er åbne og ærlige i deres dialog og medarbejder-udviklingssamtaler, så man sætter ord på ønsker, drømme, behov og muligheder. Det er første skridt til, at man kan agere i overensstemmelse med det, man har italesat, når mulighed og lejlighed evt. byder sig.

- **Afstem forventninger!**

- Mange problemer kunne være undgået, hvis alle parter var mere opmærksomme på at afstemme forventninger til hinanden. Når man skal i gang med et samarbejde, så er det første og vigtigste udgangspunkt, at man i meget klar tekst bliver enige om, hvad man med rette forventer – og *kan* forvente! – af hinanden! Den tid, man anvender på denne øvelse, kommer tilbage med renters rente!



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- **Aftal feedback**
 - Både mellem kolleger og medarbejder/leder
 - Det åbner for nye kommunikationsformer, når det lykkes at få en konstruktiv feedback-kultur implementeret
- **Når rutiner gøres unikke...**
 - Ingen arbejdsplads kan melde pas til rutinelignende opgaver. Naturligvis ikke. Men måden at tackle dem på kan være dramatisk forskellige. Når rutineopgaver får lavstatus, er det som oftest et symptom på et sygdomsbillede i organisationen. Det handler om at skabe en virksomhedskultur, der bidrager til at gøre det rutinemæssige til noget unikt – og det handler om lyst, arbejdsglæde og kreativitet.
 - Gode historier i denne retning er både FISH! og P-vagten i Barcelona, se side 2.

markedet. Både set fra lederens side og set fra medarbejderens side.

I omstående figur samles en række af disse overvejelser:

Aktiv til højre – passiv til venstre. Afhængig, ukritisk og delvist uselvstændig tænkning nederst – Uafhængig, kritisk tænkning øverst.

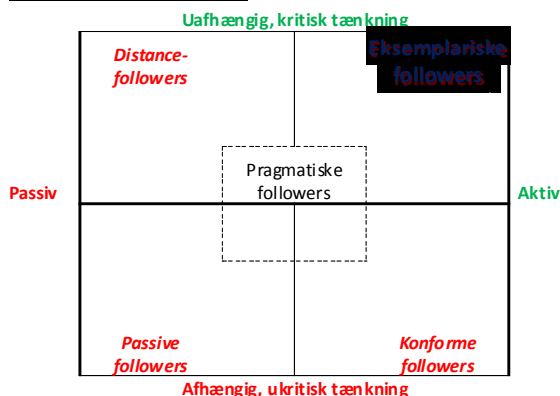
Derved fremkommer fire felter, hvor medarbejdere kan placere sig i – og ledere kan ønske medarbejdere placeret i, bortset fra de pragmatiske, som placerer sig inde ved midten og ikke tør/vil vise nogen form for kulør:

1. **Konforme followers**, som er aktive støtter af ledelsen, kan virke (og være?) ret ureflekterede og ukritiske over for lederen
2. **Passive followers**, som primært gerne vil bibeholde sit job, og derfor ikke vil udfordre skæbnen ved at ”mene noget selvstændigt”. Stå aldrig til søs, lad de andre stå, I får stribevis af kors og bånd og stjerner på, sang Ib Reenberg i Admiralsen Vise.
3. **Distance-followers**, hvor vi bevæger os op på det niveau, hvor der stilles kritisk fokus på ledelsen og dens beslutning og måske også holdning, men hvor man ser det farligt at give udtryk for den – hvorfor man trækker sig til det passive. Det er typen, der gerne fortæller kollegerne, hvad vedkommende mener og tænker, når de har forladt mødet, men som stikker piben ind og tier med det under mødet!
4. **Eksemplariske followers**, er dem, der helt og fuldt hviler i sig selv, og som praktiserer en uafhængig, kritisk tænkning til alle sider, som også aktivt kommunikerer det åbent og respektfuldt i alle situationer, og som er klar til at tage konsekvenserne af det.

Followership: +/-?

Barbara Kellermann har forsket meget i relation og selvstændighed bl.a. på arbejds-

Followership-style:



Robert E. Kelley: The Power of Followership





Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Pointen er her, at ledelsen skal lære at værdsætte denne sidste gruppe, samle på dem og fremelske dem. *For her ligger guldet i organisationens fremtid.*

Litteratur

Bøger, som kan give en god portion inspiration til temaet fra dette temanummer er bl.a.:

- Robert E. Kelley: **The Power og Followership** (Bantam Dell Pub Group, USA 1992)
- Barbara Kellermann: **Followership** (Harvard Business Press, 2008)

Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.
- Klik og se demo her:
<https://secure.musskema.dk/demo/demo.php/mus>



Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer medio maj 2009.

Hjælp til leder-udvikling og medarbejder-udvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk

...for bedre lederskab