Femina nr. 24, Juni 2005

TEMA: DET SKAL VÆRE SJOVT AT ARBEJDE

De gamle ledelsesværdier er udtjente. Det nytter ikke længere kun at sætte fokus på hårde værdier som magt, konkurrence, løn og effektivitet. Nu skal der i lige så høj grad ses på medarbejdernes potentialer, og der skal motiveres, engageres og tænkes i helheder. Nye blødere - og mere kvindelige – begynder at komme til deres ret i dansk erhvervsliv.

Af Hanne Buhl, www.coachingbyheart.dk

DER ER PENGE I MENNESKELIGE HENSYN

Mange erhvervsledere kunne med fordel begynde at tænke omvendt – eller kvindeligt om man vil. Erhvervsinspiratoren Tania Ellis opfordrer til at fokusere mere på kompetencer som empati og samarbejdsevner, når man vælger og udvikler ledere.

Der er et helt enkelt svar på spørgsmålet om hvilke værdier der skal prioriteres, så det bliver det en god dag for alle på en arbejdsplads, mener Tania Ellis, executive MBA med 17 års erhvervserfaring.
- Det handler om at tjene nogle penge til livets opretholdelse, at have det sjovt, mens vi gør det, og om at give noget tilbage til det samfund, vi er en del af, så vi har noget at give videre til næste generation, som vi kan være stolte af.
At hun så også giver et mere komplekst og fyldestgørende svar, som kræver uddybning, kommer vist ikke bag på nogen.
I virkeligheden handler det om at tænke ”omvendt” – at turde tro på, at ved at tage udgangspunkt i mission, mening og motivation, så kommer de økonomiske resultater som en naturlig følge heraf, forklarer Tania Ellis.
- Det handler om at være ”passions-drevet” i stedet for ”profit-drevet”.
Dermed ikke sagt, at godt købmandskab, systemer og processer ikke længere er nødvendige. Bestemt ikke - de skal blot komplementeres og sættes i et større perspektiv. Vi skal bruge alt det, vi har lært indtil nu, og bruge det i en ny kontekst og en ny vision for fremtiden med fokus på arbejdsglæde, idékraft og bæredygtighed.

MANGFOLDIGHED SOM MANTRA

Det er ikke ensretning men mangfoldighed som er mantraet.

- Det gælder om at huske på, at selvom vi har samme værdier, betyder det ikke, at alle altid skal være enige, siger Tania Ellis. I stedet skal mangfoldigheden fremmes i forhold til forskelligheden i angrebsvinkler og arbejdsstil fra de enkelte medarbejdere. Det er vigtigt, at vi i det daglige har små ”forstyrrelser”, så vi bliver holdt skarpe.
Det er vigtigt at værdsætte individet, tillade fejl og fremskynde og belønne hver persons kreativitet, innovation, og risikovillighed. Man skal tilbyde medarbejderne udfordringer samt læring i form af undervisning, træning, medarbejdersamtaler, coaching og mentorship for at fremme både den personlige og professionelle udvikling. Og så skal man hjælpe med til at medarbejderne får skabt den rette balance mellem arbejde, familie- og privatliv. Dette ser vi allerede en række eksempler på: Medarbejderpakker, virksomheder som tilbyder pasningsordninger, indkøb, ind- og tilbagelevering af vasketøj, flekstid, hjemmearbejdspladser etc.
Konklusionen er, at man ved at hjælpe med at skabe nogle af disse praktiske arbejdsrammer kombineret med en evne til at tale ind til den enkelte medarbejders arbejdsmening, skaber mulighed for at få adgang til de ressourcer, som skaber arbejdsglæde, kreativitet og innovation.
Så for virksomheden kan de menneskelige hensyn give god økonomi og levedygtighed, og for medarbejderen en positiv bundlinie, hvad angår arbejdsglæde og livskvalitet. En ægte ”win-win”, som man siger ude i erhvervslivet!

KVINDER HAR VIGTIGE TALENTER

De nye lederopgaver og –roller kan muligvis være mere fordelagtig for kvinder – de fordrer i hvert fald en anden vægtning af feminine værdier end tidligere. Det er en af Tania Ellis’ pointer.
- Hvor man i industrisamfundet især vægtede kontrol, hierarki, regler og direktiver, stiller de nye lederopgaver krav om ikke kun faglige evner men i særdeleshed kompetencer som empati, menneskeforståelse, coaching, motivering, samarbejdsevner, kommunikation og åbenhed, da de anses som forudsætningen for resultater og overskud, siger hun. Med andre ord, handler denne ledelsesform meget mere om at motivere, kommunikere, have tillid, skabe forståelse og mening samt om at rådgive og udvikle mennesker.
Hun understreger, at disse kompetencer ikke kun er forbeholdt kvinder – mange mænd har dem også – selvom der volumenmæssigt måske vil være flere kvinder, der har et talent inden for disse kompetencer.
- Derfor bør vi se på, hvordan man kan skabe ledelsesteam og bestyrelser, hvor både de feminine og maskuline værdier er ligeligt repræsenteret, så der er en balanceret tilgang til det at lede en virksomhed. Det, der kendetegner den rigtig gode daglige leder er derfor ham eller hende, som formår at integrere begge dele i en harmonisk helhed. Nogle gange er det

de hurtige beslutninger og handlekraft der skal til - mens andre situationer vil kræve refleksion og empatisk lytning.
- Medarbejderne ønsker at kunne se en mening med deres arbejde - at være del af en virksomhed med samme værdier som dem selv – og at kunne se, hvordan deres eget arbejde bidrager til at virksomheden når sine mål. Det kræver kommunikation, dialog, overblik/helhedsforståelse og at man arbejder "indefra-ud" – altså i overensstemmelse med egne værdier. Det kræver, at man har kompetencerne til at udføre arbejdet, at man forstår hvad ens arbejde bidrager til, hvad skal det bruges til, og i hvilken sammenhæng det indgår.
Og her er det, at lederen spiller en afgørende rolle. For initiativet til kommunikationen og dialogen – informationen, der skal til, for at man kan få denne helhedsforståelse – må ofte komme herfra, for at det virkelig bliver en integreret del af virksomhedskulturen.

KOMMUNIKATION: JA. KONTROL: NEJ

- Fra tidligere at handle om at fortælle medarbejderne hvad de skulle gøre, hvordan de skulle gøre det – og herefter at kontrollere om arbejdet nu også var blevet udført rigtigt – til i langt højere grad om at kommunikere hvorfor.
Det handler om at vække passionen hos den enkelte medarbejder og at skabe mening.
Succesfuld ledelse handler derfor i højere og højere grad om at kommunikere og levendegøre visioner og værdier. Men først og fremmest om at være inspirator og rollemodel. At være en autentisk leder med overensstemmelse i både tanke, ord og handling – at vise vejen gennem eget eksempel. Og derigennem at skabe et naturligt og engageret følgeskab i organisationen, frem for et formelt følgeskab.
Ledelsen har måske været på værdiseminar, og har formuleret nogle flotte visioner og værdier – og kan så ikke forstå, at det ikke rykker på den måde, som de har læst om og fået fortalt. Hvorfor?
- Jo, fordi det, der ofte sker er, at hverdagen fortsætter som den hele tiden har gjort, mens værdierne hænger i en flot ramme på væggen eller ligger i en håndbog nede i skrivebordsskuffen, forklarer Tania Ellis. Værdierne bliver ofte blot til "skueværdier". Derfor skal de bl.a. indarbejdes ikke kun i den årlige eller halvårlige medarbejdersamtale, men især også i den daglige dialog og adfærd.
Det er vigtigt at kommunikere værdierne med mere end blot i ord. Så bliver de integreret bedre.
I den fysiske indretning f.eks. Hvis virksomheden nu har en værdi, der hedder "åbenhed", så er det måske ikke så smart, hvis man indretter kontorerne i små aflukkede enheder, hvor medarbejderne sidder hver for sig uden mulighed for spontan kommunikation.

VÆR DIN EGEN FORANDRING

Ligesom man på ledelsesplan skal have en bevidsthed omkring, hvad det er vi gør i vores virksomhed, og hvorfor vi gør det, gælder dette også for den-enkelte medarbejder.

- Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder kender sit eget ståsted, i stedet for blot at afvente og lægge hele ansvaret på ledelsen.

I forbindelse med bølgen omkring værdibaseret ledelse har efterhånden alle virksomheder i dag en mission og en vision. Og i den forbindelse har man bl.a. gjort meget ud af at foretage interne målinger på, om medarbejderne nu også kendte virksomhedens vision og værdier. Og det er bestemt ikke godt, når det viser sig, at kendskabsgraden er lav.

Men andre undersøgelser viser dog, at medarbejdere, som er klar over deres eget ståsted, deres egne værdier, men ikke kender virksomhedens rent faktisk er mere tilbøjelige til at blive i virksomheden. Formentlig fordi det er lettere selv at vælge til og fra, når man ved, hvad man selv vil.

Det er godt at spørge sig selv: Hvad er det, der er vigtigt for mig? Hvad er det, jeg gerne vil have ud af mit arbejdsliv? Hvad er det, jeg gerne vil opnå? Men også – hvad er det, jeg kan bidrage med, så arbejdspladsen kan blive, som jeg kunne tænke mig at den skulle være?

Det betyder i praksis, at man arbejder i harmoni med sine egne værdier og det, der giver mening for en selv. Det er jo dér, det hele starter - som Gandhi sagde: ”Du må selv være den forandring, du ønsker at se i verden”.

www.taniaellis.dk

Billedtekst:

Tania Ellis, executive MBA med 17 års erhvervserfaring, heraf de 12 år i lederstillinger, arbejder i dag som selvstændig erhvervsinspirator. I 2004 vandt hun Berlingske Nyhedsmagasins prisopgavekonkurrence ”Hvordan skal Danmark ledes?”, ligesom hun er forfatter til en række andre artikler om moderne ledelse og arbejdsliv.