

Ledelse - du har de medarbejdere, du fortjener!

Af Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, www.tegkamp.dk

I den udmærkede danske film: Rembrandt følger vi en vaneforbryder i fyrrerne, som begynder at reflektere lidt over sit liv. Han erkender, at hans søn desværre slægter ham så meget på, at sønnen allerede har en lang karriere som kriminel bag sig. Han reflekterer blandt andet over en sætning, som hans tidligere kone ofte sagde - "Det er aldrig børnenes skyld". Og med det mente hun, at når børn udvikler sig i en uheldig retning, så skyldes det stort set altid, de vilkår og den opdragelse, som forældrene har givet dem.

Det er sjældent medarbejdernes skyld

Nu skal dette ikke handle om børneopdragelse, men der er en direkte parallel over til ledelse. Jeg mener på samme måde, at det oftest er lederens ansvar, når en virksomhed laver dårlige resultater, når der begås fejl, når medarbejderne er inkompetente, ufleksible, intolerante, ineffektive og hvad man ellers kan hæfte på af negative ord. Medarbejdernes adfærd er meget ofte et spejl på den ledelse, de har i det daglige.

En udviklingshistorie

På et tidspunkt coachede jeg en leder. Han startede med at give udtryk for, at han havde alt for meget at lave, fordi hans medarbejdere aldrig leverede, hvad de havde lovet. Han måtte selv lave deres arbejde. Han synes, at medarbejderne var ansvarsløse og fagligt udygtige. I det hele taget var han meget utilfreds med sine medarbejdere. Medarbejderne på den anden side gav udtryk for, at det sjældent var umagen værd at lave et større stykke arbejde, fordi deres leder alligevel lavede det om, blandede sig eller slet ikke gav dem noget feedback på deres arbejde. Medarbejderne var demotiverede og leverede virkeligt dårligt arbejde og dermed dårlige resultater.

Selvfølgelig startede jeg ikke med at sige til lederen, at han havde de medarbejdere, han fortjente. For jeg tror ærlig talt ikke, at han på det tidspunkt kunne se pointen i det. Han var stadig der, hvor han troede, at bare han fik nogle andre medarbejdere, så ville han kunne lave meget bedre resultater i sin afdeling. I stedet for spurgte jeg ham, hvordan han havde det med sin egen chef. Hvad var vigtigt for ham selv, for at kunne yde sit bedste som leder? Hvordan ville han selv gerne ledes? Det viste sig, at han selv lagde vægt på at være ordentlig klædt på til de opgaver, han skulle løse. Han ønskede at have ordentlig tid til at løse opgaverne, at have den fornødne indsigt eller at mulighed for at skaffe den. Han lagde også vægt på, at han havde det fulde ansvar og kompetence for løsningen af opgaverne. Han synes, at det var utåleligt, når hans leder traf beslutninger hen over hovedet på ham eller blandede sig ned i detaljerne.

Efter at vi således havde brugt noget tid på at definere, hvordan han selv gerne ville ledes, så han kunne yde sit bedste, vendte vi fokus mod hans medarbejdere. Første skridt var at spørge ham, om han selv praktiserede den ledelse, han gerne selv ville udsættes for. Nu var han en ganske begavet leder, så han kunne godt se pointen. Meget af den ledelse, som han udsatte sine medarbejdere for, ville han jo ikke selv bryde sig om. Han fandt frem til, at hvis han skulle aflastes mere, så skulle han også dele mere til medarbejderne. Og hvis han ikke var tilfreds med medarbejdernes arbejde, skulle han ikke blot lave deres arbejde om, men prøve at fortælle dem mere klart, hvad han gerne ville have. Han kom også frem til, at når medarbejderne ikke var dygtige nok, så var det fordi, han havde forsømt at gøre dem dygtigere, altså sørge for at de udviklede sig både rent fagligt og personligt. Det tog selvfølgelig sin tid, men både lederen og medarbejderne udviklede sig og resultaterne blev meget bedre.

Har du de medarbejdere, du har fortjent?

Det kan være en provokerende tanke, at de resultater, vi opnår som ledere, bliver lige præcis så gode som den ledelse, vi udøver. Det er et stort ansvar, vi har som ledere og det er også en stor indflydelse.

Prøv i en stille stund at overveje, hvilke medarbejdere, du har fortjent? Og hvad gør du for at fortjene disse medarbejdere?