

Bragt i Ingeniøren den 2/2-2007

Motivationsledelse er et must for at holde på folk

Af Annika Ipsen

Den ekstremt lave arbejdsløshed gør det til et must, at ledere kan motivere medarbejderne. For de videnstunge medarbejdere går efter den gode leder - eller også smutter de videre.

Det viser en undersøgelse, som konsulentfirmaet Teglkamp & Co. har udarbejdet med svar fra 400 virksomheder. Ifølge undersøgelsen er medarbejdernes højeste prioritet er at have udviklingsmuligheder og en god chef.

Netop motivationsledelse giver medarbejderne større engagement, påpeger direktør i Teglkamp & Co. Susanne Teglkamp.

»Som veluddannet ingeniør er det lysten, der driver. Veluddannede mennesker skal kunne se meningen med arbejdet, og derfor har de brug for en ledelse, der i det daglige giver dem nogle rammer, så de selv kan tage ansvar. Vores undersøgelse viser jo netop, at finder vidensmedarbejderen ikke den gode chef, så finder de noget andet,« siger hun.

Tendensen ses også i en undersøgelse fra 2006 fra IDA Lederforum, som blev sendt ud til cirka 4.600 af medlemmerne. Svarprocenten var på 45 pct., og der var ikke noget at tage fejl af: Af de mange emner, som lederne søger mere viden om, lander "motiverende ledelse" på førstepladsen.

»Alle virksomheder, der tager sig selv alvorligt, har fokus på en motiverende ledelsesstil. Det handler om, at lederne skal skabe de rigtige rammevilkår, som medarbejderne kan spejle sig selv i,« siger formand for IDA Lederforum, Dieu-partner Allan Ahrensberg.

Som i familien

Chefredaktør for ledelseswebsitet leadingcapacity.dk Rikke Kristine Nielsen mener, at de ledere, der er gode til at motivere medarbejdere, selv føler sig sikre i deres lederrolle. De har overblik og tør slappe af.

»Det er nemmere at slappe af, hvis man selv føler sig sikker. Så tør man godt blafre lidt og lade andre prøve ting af. Essensen er jo, at ingen dør af en fejl. Medarbejdere lever som regel op til de forventninger, som ledelsen har til dem, og så går det ofte som i familier, hvor de mindre søskende får løsere snor,« siger hun.

Erhvervsforsker ved CBS Peter Beyer, der også er ansat i Rambøll Management, er ved at skrive en videnskabelig artikel om konsulentvirksomheden Devoteam Consulting, der for to et halvt år siden vendte op og ned på organisationsformen for at motivere medarbejderne. I hans øjne skyldes succesen, at ledelsesstilen minder om en familie.

»Ingen bliver skældt ud, og alt er synligt ligesom i en velfungerende familie. Det, man laver, bliver gennemskuet på godt og ondt. Skal børn i familien eller medarbejderne udvikle sig, som man ønsker det, så skal forældrene/ledelsen coache, kunne tale om rammerne, give råd, feedback og se, hvor barnet/medarbejderen skal stramme sig an på en kærlig måde,« siger han.

Frihed kontra styring

Alle medarbejdere i Devoteam Consulting kan byde ind på forskellige roller og funki virksomheden og har givet markante resultater på bundlinjen. Det skyldtes et fantastisk sammentømret lederder aldrig giver medarbejderne divergerende meldinger, mener Peter

»Men allervigtigst er den balance mellem frisættelsen af medarbejderne og styringen. Rollerne i virksomheden skal fordeles helt bestemt. Men styrken er, at alle medarbejderne har ledere, der giver dem selvtillid, de har tillid til hinanden, tillid til systemet og til deres ledere.«

Seniorforsker på Nationalt Center for Forskning i Arbejdsmiljø Peter Hasle medgiver, at der er mange fordele ved motivationsledelse, men ser også faremomenter, hvis ikke ledelsen formår at sætte rammer for medarbejderne. I så fald vil resultatet blive, at de går ned med stress.

»Medarbejderne bliver motiveret af spændende opgaver, men det giver som regel også meget arbejde. Derfor skal ledelsen hjælpe med at sætte grænser og sige, at nu er det, du laver, godt nok. For vidensmedarbejdere synes jo altid, at alt kan blive bedre - og kan miste overblikket,« siger han.