

Men tillid er

Tendens ■ Af Mille Madsen

■ - De fleste virksomheder siger, at medarbejderne er deres vigtigste ressource. Det, de i virkeligheden mener, er, at medarbejdernes engagement er deres vigtigste ressource.

- Engagement er ikke egenskaber, man som ledelse kan forvente af sine medarbejdere – det er egenskaber, man skal gøre sig fortjent til. Og uden en høj grad af engagement kan du som virksomhed ikke holde trit med markedets krav om udvikling og effektivitet. Det er ikke længere tilstrækkeligt at drive virksomheder igennem lydighed, disciplin og kontrol, for det udløser slet ikke det engagement, som er nødvendigt.

- Det stiller helt andre krav til ledelse, for hvordan leder og driver man en virksomhed, der fortjener sine medarbejders fulde opmærksomhed og engagement? Hvordan skaber man rammer, hvor ledelse og med-



En erhvervspsykolog har sammen med sin virksomhed vundet en pris for at vende nedtur til optur for en kunde. Anvendelse af tillid, mening og visioner mere end kontrol, magt og hierarki gjorde forskellen.

bedre ~

arbejdere ikke oplever at have modstridende interesser, men arbejder sammen om at skabe bedre resultater, bedre produkter, bedre service, eller hvad den givne virksomhed nu arbejder med?

Et projekt for Novo Nordisk

Stemmen bag de markante udsagn tilhører erhvervspsykolog Henrik Kongsbak, partner i det københavnske konsulentfirma Resonans. Firmaet bruger erhvervspsykologiske kompetencer til at skabe vækst og udvikling for sine kunder – og gør det tilsyneladende med succes. I 2009 modtog Resonans således Dansk Management Råds prestigefyldte konsulentpris for et projekt gennemført for en af Novo Nordisks fabrikker.

- Fabrikken var regulært lukningstruet, præget af opgivelse og højt sygefravær. Projektet gik ud på at mobilisere hele fabrikken i sammen at løfte produktiviteten. I stedet for at se på, hvad der hæmmede produktiviteten, koncentrerede vi os om, hvornår medarbejderne var mest effektive, og hvordan de kunne blive endnu bedre, forklarer Henrik Kongsbak.

- Det lykkedes at involvere alle medarbejdere og fabrikkens vigtigste interessenter i drøftelser af, hvad de gjorde, når de var bedst, og hvordan de kunne blive bedre. Dermed lykkedes det at skabe så meget energi og handlekraft, at fabrikken på blot to år vendte udviklingen og nu kunne konkurrere med andre produktionsenheder fra hele verden om fremstillingen af et nyt produkt. Engagement og trivsel øgedes markant, ligesom sygefraværet blev halveret. Sidst, men ikke mindst scorede fabrikken topkarakter i godt arbejdsmiljø i en intern facilitering, lyder sammenfatningen.

Henrik Kongsbak ser projektet som et godt eksempel på det, som rigtig mange virksomheder kæmper med i

disse år, nemlig hvordan ledere og medarbejdere kan stå sammen om at overleve i en stadig hårdere konkurrence.

- Hvis danske virksomheder skal overleve i et globalt marked, kan man ikke konkurrere på løn og ny teknologi. Vi må simpelt hen skabe nogle virksomheder, som er i stand til at mobilisere en større del af medarbejdernes mentale kapacitet. Det er ikke længere nok at gøre en arbejdsindsats op i, hvor mange timer man er der, og hvor mange sygedage man har. Udfordringerne er langt større. Her er et stort felt for blandt andet erhvervspsykologer, for fremtiden kommer nemlig til at handle om at skabe virksomheder, som sætter værdighed, gennemsigtighed og mening i højsædet, sat ind i en ramme, der opmuntrer til at være ambitiøse og fokuserede.

'Et brændende ønske'

Det er Henrik Kongsbaks oplevelse, at der i Danmark som i det øvrige Skandinavien ganske vist har været en lang tradition for at involvere medarbejdere, men ikke nødvendigvis i at involvere dem i 'det rigtige'. Der er således blevet gennemført talrige værdiprocesser og lignende med fuld involvering, mens de helt centrale strategiske udfordringer, der vedrører virksomhedens fremtid drøftes af ledelsen og efterfølgende kommunikerer videre til medarbejderne, som så formodes at omsætte det til handling. Det viser sig oftest at være en både langsom og meget lidt effektiv måde at gøre det på, og forskningen viser da også, at kun omtrent en tredjedel af alle forandringsprojekter lever op til de forventninger, der var stillet til dem. Springet fra at formulere en strategi til at føre den ud i livet viser sig at være vanskeligt.

- Løsningen ligger for os at se i en grundlæggende forståelse af mennesket som et medskabende, aktivt og ansvarligt individ, der skal gives rammer for at udfolde sin virkelyst. Det trækker på en række nyere erhvervspsykologiske teorier omkring blandt andet meningsskabelse, der, når det kobles sammen med virksomhedernes forretningsmæssige udfordringer, udløser et markant større ejerskab og hand-

>



FAKTA ■ Baggrund

Henrik Kongsbak er cand.psych. og partner i konsulentvirksomheden Resonans A/S, som han var med til at stifte i 2002. I 2009 fik virksomheden Konsulentprisen for projektet "Fra krisekurs til global konkurrenceevne". Projektet brugte erhvervspsykologiske kompetencer til at hjælpe en fabrik i Novo Nordisk med at gå fra at være lukningsdømt på grund af for lav produktivitet til at opnå global konkurrenceevne.
Læs mere på: www.resonans.dk.

> lekraft, end man traditionelt ser. Det kan synes elementært, men effekten er betydelig, påpeger Henrik Kongsbak.

- Involvering i det rigtige er naturligvis ikke nok til at skabe mere engagerede medarbejdere, det handler i høj grad om måden at gøre det på. Hvis vi ser på, hvordan mange virksomheder udarbejder og kommunikerer strategier, så bliver de oftest begrundet i manglende resultater, dårlig produktivitet etc. Det giver alle et billede af ikke at være gode nok og skaber unødigt tvivl og usikkerhed, der igen meget let kan resultere i et behov for at forklare sig eller forsvare sig. Dermed bliver der sat en uheldig dynamik i gang, som flytter fokus fra behovet for forandring til forklaringer, om

hvem der er skyld i de manglende resultater. Resultatet er, at luften går ud af ballonen, virksomheden taber momentum og strategien i værste fald løber ud i sandet.

- I stedet flytter vi fokus og hjælper kunden med at definere *et brændende ønske*, som vi kalder det, noget alle kan se sig selv i, både ledelse, medarbejdere og interessenter. Det kan lyde banalt, men denne simple reformulering åbner helt andre muligheder for at have konstruktive og løsningsorienterede dialoger om centrale spørgsmål. Problemerne bliver ikke fejlet ind under gulvtæppet – for så virker det slet ikke – men dialogen sker på et fundament af fælles retning og fælles interesser.

- Når vi først har et godt 'brændende ønske', bliver det nemlig muligt at involvere medarbejdere, ledere og interessenter i at identificere og lære af de gange, hvor de er tæt på det brændende ønske. Det være gange hvor de er mest effektive, hvor de har løst svære problemer på en god måde, eller noget helt tredje. Men fælles for det er, at det handler om at lære af de positive afvigelser, altså de gange hvor de lykkes bedst sammen. Med det udgangspunkt begynder de at arbejde med, hvordan de kan blive bedre, og hvilke ideer de har til det. Dermed opnår vi, at alle arbejder sammen om at skabe løsninger uden at forfalde til at tale om, hvorfor det ikke er godt nok.

Effekten er imponerende, beretter Henrik Kongsbak. For det første oplever alle hinanden som ansvarlige og engagerede kolleger, der ønsker at gøre det så godt som muligt. For det andet skaber de gode eksempler lyst til at gøre det bedre, at finde nye løsninger på svære problemer. Det genererer tillid, selvtillid og handlekraft og skaber både hurtigere og mere grundfæstede forandringer.



Brug for de bløde metoder

Men hvad sker der, hvis man ikke motiverer folk?

Henrik Kongsbak fortæller, at et bestyrelsesmedlem for en stor dansk virksomhed havde beskrevet, hvordan de havde optimeret på alt, hvad de kunne: ny teknologi, nye systemer, optimering af processer etc. Det eneste, de manglede, var, hvordan de kunne få det bedste ud af deres medarbejdere.

- Han havde set behovet, men næppe omfanget af det paradigmeskift, vi er midt i. For det handler ikke kun om at få mere ud af medarbejderne, men om at skabe virksomheder, som folk oprigtigt har lyst til at være en del af.

- For nylig læste jeg en undersøgelse fra McKinsey, der sagde at 90 % af alle i Generation Y forventede at arbejde for en virksomhed, der gør verden til et bedre sted. Overvej et øjeblik konsekvensen af dette. Hvordan gør virksomheder sig klar til det? Spørgsmålet er ikke, hvordan vi får mere ud af folk, men hvordan vi skaber virksomheder, hvor der er nogle der gider arbejde. Skal vi koge det sammen, så handler det i høj grad om at skabe humane virksomheder, der bygger på ligeværdighed, gennemsigtighed, stræben og mening, mener Henrik Kongsbak.

En sådan indstilling stiller krav til lederne. Ifølge erhvervspsykologen ligger en af de største udfordringer i, om man leder gennem personlig integritet frem for organisatorisk autoritet. Det vil sige: Følger medarbejderne dig, fordi du har magt over dem, eller fordi du står for noget, de gerne vil være en del af. Dette skisma har præget ledelse i mange år, men i disse år bliver det endnu mere udtalt, og formentlig vil man opleve, at det i stigende grad bliver en nødvendighed, spør han.

Ikke mindst fordi medarbejdere må formodes at finde sig i mindre end tidligere, simpelt hen fordi de er en efterspurgt vare på arbejdsmarkedet og dermed langt nemmere kan finde et andet interessant job. Det er jo at stille store krav til den enkelte leders selvindsigt og evne til at skabe gejst.

- Vi ved, at en af de mest effektive måder at skabe engagement på er at give ansvaret videre til sine medarbejdere. Som leder er det jo også at kende dem godt nok til at vide, hvor meget og hvordan man skal gøre det, samt at være med til at formulere 'det brændende ønske' og være den, der målrettet efterspørger løsninger, som bringer dem i den rigtige retning.

Men hvordan holder man fast i resultaterne?

- Hvis projektet går ud på at involvere organisationen i dens fremtid, så er svaret relativt enkelt. Det er at holde fast i det, vi kalder 'det brændende ønske', spørge til løsninger og synliggøre fremskridtene. Det sidste er vigtigt for, at alle oplever små fremskridt hele tiden, således at man kan se at der sker noget, og at det er muligt at gøre en forskel. Med hensyn til, hvad der holder fast i en god udvikling, så er tilid det mest afgørende.

- Mange virksomheder har brug for at kunne skabe målsætninger og visioner, der taler til såvel hjerne som hjerte. Jeg tror, at den medgang, vi oplever, udspringer af, at vi bruger bløde metoder, som vi nogle gange kalder de mere psykologiske tilgange – til at nå hårde mål som fx produktivitet og effektivitet. Vores vision er at vise, at man kan udvikle samarbejdsformer, hvor høj produktivitet og mening og engagement går hånd i hånd.

Mille Madsen, journalist