

Chefen er vigtigere end lønnen

[Timo Bohni Nielsen¹ og Michael Martini Jørgensen²]

¹Cand.psych.,
People & Performance A/S

²Cand.psych., ph.d.,
Århus Kommune

International ledelsesforskning konkluderer, at chefer, der er kendetegnet ved at være dygtige inspiratorer, rollemødelere, idéfacilitatorer og sparringspartnere, formår at forene trivsel og performance.

Lønnen i sig selv er ikke nok

Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved hård international konkurrence, historisk lave arbejdsløshedstal samt små ungdomsårgange, og derfor er det vigtigere end nogensinde før, at den enkelte virksomhed formår at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. At lokke med en attraktiv lønpakke er derfor en naturlig del af mange virksomheders HR strategi. I et marked som i højere grad er sælgers (læs: arbejdstagers) end kø-

bers (læs: arbejdsgivers) er denne strategi dog hverken særlig langtidsholdbar for virksomhederne selv eller i længden tilstrækkelig interessant for eksisterende og potentielle medarbejdere.

Udover at blive lønnet og anerkendt for deres indsats vil moderne medarbejdere arbejde på arbejdspladser, som giver dem plads til at udfolde sig; som inspirerer dem og som står for noget, de kan være stolte af. IKEA-direktør Göran Carstedt formulerer det smukt, når han siger: »Udfordringen er at skabe organisationer, som er værdige til medarbejdernes fulde commitment«.

For den enkelte virksomhed handler det om at skabe en organisation, hvor opgavefokus og performance går hånd i hånd med trivsel og tilfredshed. Og i den forbindelse spiller lederen en afgørende rolle. De førende amerikanske ledelsesforskere Bernard Bass & Bruce Avolio har gennem en årrække undersøgt lederadfærd på tværs af brancher og landegrænser og konkluderer, at de mest succesrige ledere udøver såkaldt »transformationale ledelse«.

Transformational Leadership

Transformational Leadership er en ledelsesstil, hvor leder og medarbejder styrker hinandens etik og motivation for at se ud over egne snævre interesser og arbejde for organisationens bedste.

Transformational Leadership er også navnet på et interaktivt ledertræningsforløb, hvor du gennem en vekselvirkning af teori, feedback, refleksion, 360° måling, dialog, coaching og øvelser accelererer din udvikling som leder.

Transformational leadership

Transformational leadership er en ledelsesstil, hvor lederen med sin egen drivkraft og menneskelige integritet engagerer sine medarbejdere til at yde ekstra for hinanden og virksomheden. Incitamentet for medarbejdernes ekstra per-



Attraktive medarbejdere kræver attraktive arbejdspladser, og i den forbindelse er chefen vigtigere end lønchecken



formance er ikke alene løn og økonomisk anerkendelse, men nok så meget muligheden for under lederens ledelse også at blive følelsesmæssigt og intellektuelt vitaliseret og arbejde under et menneske med høje etiske standarder.

Ledere, der udøver transformational leadership, er ifølge Bass & Avolios forskning kendetegnet ved fire kvaliteter, som kan sammenfattes i akronymet IRIS:

Inspirator:

Begejstrer og inspirerer ved at tilføre arbejdet meningsfuldhed og visioner

Rollemodel:

Udviser etisk dømmekraft og personlig integritet; udøver tillidsbaseret magt

Idéfacilitator:

Stimulerer nytænkning og kreativitet; imødekommer medarbejdernes idéer

Sparringspartner:

Tager individuelle hensyn; støtter den enkeltes udvikling og skaber et støttende arbejdsklima

Mere for mere

Ifølge forskningen fremmer denne ledelsesstil både performance (bl.a. effektivitet og innovationskraft) og trivsel (bl.a. medarbejdertilfredshed og samhørighed). Dermed kan en virksomhed med de rette ledere altså øge både sin performance og sin tiltræknings- og fastholdelseskraft uden at dreje voldsomt på lønskruen. Dette kunne udlægges som en smart »mere for mindre« strategisk, men transformational leadership er snarere en »mere for mere« strategisk, hvor pointen er, at lederen gør noget mere og andet for at motivere og inspirere sine medarbejdere. Udviklingen af gode ledere kræver således også både opmærksomhed og vilje til investering i ledertræning, og er topledelsen ikke reelt interesseret i dette, bliver resultaterne i reglen derefter.

Om forfatterne

Timo Bohni Nielsen er uddannet cand. psych. Han arbejder bl.a. med rekruttering, lederudvikling, kommunikation og coaching primært for kunder i den private sektor. Han har tidligere været ansat som arbejds- og organisationspsykolog i personaleafdelingen i Århus Kommune inden for »Human Resource Management« og psykisk arbejdsmiljø. Udover arbejdet som konsulent har han skrevet flere artikler om ledelse og håndtering af gruppeprocesser.

Michael Martini Jørgensen er autoriseret psykolog, ph.d. og ansat i Borgmesterens Afdeling i Århus Kommune med en bred vifte af opgaver inden for det arbejds- og organisationspsykologiske område. Han har i en årrække forsket i bl.a. stress, og har i samarbejde med det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø været med til at tilrettelægge ledelseskurser for ledere i både den private og offentlige sektor. Han er medforfatter på bogen Teamledelse med det rette twist, udgivet af det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2008. ■

10 skarpe til din ledelsesstil:

I hvor høj grad udøver du transformational leadership?

1. Kan du huske detaljer om dine medarbejders privatliv (fx børnenes navne)?
2. Hvornår udfordrede du sidst dine medarbejdere på deres vanlige måde at løse opgaven?
3. Hvornår gjorde du sidst »det rigtige« frem for at følge reglerne?
4. Fortæller du med begejstring om din virksomheds vision, når du taler med folk udenfor virksomheden?
5. Hvornår fik du sidst noget ud af at lade dine medarbejdere brainstorme?
6. Hvor mange af dine medarbejdere synes virksomhedens vision er inspirerende?
7. Hvornår konfronterede du sidst en medarbejder, chef eller kollega, som gjorde noget umoralsk?
8. Hvornår tog en medarbejder sidst et personligt anliggende op med dig?
9. Hvornår holdt du sidst en inspirerende peptalk for dine medarbejdere?
10. Hvor ofte tager du en tur rundt blandt dine medarbejdere for at fornemme stemningen?