

Synspunkt i Berlingske Business 28. juni 2007

Kære leder, var du et godt eksempel i går?

Det er elementær udviklingspsykologi, at et barn i sin proces mod voksen danner sin moralopfattelse og sine adfærdsnormer under afgørende indtryk af autoriteters adfærd. Livet igennem udvikler og justerer vi så disse grundpiller, stadig under indtryk af autoriteters gode eller dårlige eksempler. Voksenlivets autoriteter er bl.a. vores ledere på arbejdspladsen. Deres adfærd har særlig stor betydning, fordi de fleste mennesker bruger meget af deres tid på arbejde. Det gamle ord "Som mester så svenne" kommer ikke af ingenting.

Den normdannende betydning af lederadfærd er stærkt stigende. Vi har i samfundet ikke længere en fælles opfattelse af, hvad der er rigtigt og forkert, og hvad der er god arbejdsmoral og god adfærd på en arbejdsplads. Det er der efterhånden ganske mange opfattelser af. Der er også meget, som konkurrerer om medarbejderens opmærksomhed. De fleste familier lever en stresset tilværelse, fordi de har svært ved at vælge fra, og det betyder stor konkurrence om medarbejderes tid og opmærksomhed. Resultatet er, at mange arbejdssituationer bevidst eller ubevidst klares ved at springe over, hvor gærdet er lavest.

OECD har for nylig beregnet, at Danmark frem til 2012 vil få den klart laveste vækst af samtlige OECD-lande. Det vil gå ud over vores velstand, og det kan kun modvirkes gennem højere effektivitet i såvel vores erhvervsvirksomheder som i den offentlige sektor. Højere effektivitet forstået som samme eller bedre målopfyldelse med færre eller samme ressourcer.

Lederens hovedopgave er at kanalisere organisationens ressourcer derhen, hvor de skaber størst effekt – og derefter at sikre sig, at de bliver brugt rigtigt. Når en leder bruger tid på noget, signalerer han, at det er vigtigt. Det, han ikke bruger tid på, er altså mindre vigtigt. Og så er der måden, han bruger tiden på. Begge dele bliver som hovedregel betragtet som vejledende eller legitimerende for tilsvarende indsats. Det gælder i det store og i det små - og i det gode og i det dårlige.

Betydningen af lederens eksempel er stærkt undervurderet. Det gælder især de små dagligdags situationer, samt den betydning det dårlige eksempel har som legitimering af mangelfuld arbejdsindsats. Hvis chefen konsekvent kommer for sent til møderne, "er det nok uden

betydning at møde til tiden". Hvis han tjekker mails eller mobiltelefon under mødet, "er mødet nok ikke vigtigt". Og hvis lederen møder uforberedt eller ikke påtaler, at en medarbejder i en kritisk sag møder dårligt forberedt, "er det nok OK, at man ikke gør sig umage eller ikke står lidt tidligere op om morgenen, når det brænder på". Disse små ting lægger grunden til de store - dårlige beslutninger og dårlig kvalitet, som der skal bruges tid på at gøre om. En ond cirkel.

Det er ikke nemt hver dag og i alle situationer at være et godt eksempel. Lederen selv er offer for udviklingen, og bliver i øvrigt hurtigt genstand for kritik. Det kræver mod at være normsætter, men det er et ansvar, som lederen må være sig bevidst. Det er nu heller ikke så svært, hvis lederen har faglig indsigt i organisationens opgaver, hvis han stedse holder sig for øje, hvad det er der er organisationens formål, og hvis han hele tiden ser ressourceindsatsen og –anvendelsen i lyset af formålet. Det gode eksempel skaber effektivitet og arbejdsglæde. Det er to sider af den samme mønt og hinandens forudsætninger. Så kære leder, var du et godt eksempel i går?