

## Den engagerede leder

**Af: Erhvervspsykolog Stig Kjerulf, Kjerulf & Partnere A/S**

At være engagerede er noget så enkelt og menneskeligt. Men spænder fra simpel interesse til lidenskab. På den ene side kan engagement være fokuseret på noget rent fagligt, f.eks. en PC's egenskaber, på den anden side hvor engagement er dyb involvering i mennesker og deres handlinger. Det er det sidste område som har min interesse, og især hvor engagement giver sig udtryk i lederskab.

Engagerende ledelse består ikke "kun" i at få arbejdet udført gennem andre. Det handler i langt højere grad om at få skabt et godt miljø, hvor medarbejderen kan udvikle sig. Samtidig er kampen gået ind for at rekruttere unge, som der findes for få af (mindre nye årgange), og for at fastholde en stadig ældre medarbejdergruppe, som er ved at nå pensionsalderen. Vilkaerne for rekruttering er pludselig vendt om. Nu er det virksomheden, som skal leve op til ansøgerens forventninger og krav.

Den ledelsesmæssige udfordring

En to år gammel undersøgelse af mere end 10.000 medarbejdere i de europæiske lande samt USA, Japan og Rusland viser, at en ny medarbejder bedst kan karakteriseres gennem sine fire vigtigste ønsker:

- At få mulighed for at fastholde og øge deres værdi for arbejdsmarkedet, at få lejlighed til at lære, vokse og avancere – at skabe sikkerhedsfølelse i kraft af færdigheder, som hele tiden bliver videreudviklet.
- At få belønning ved løn, respekt og investering i deres fremtid. Det er en tovejs-ansættelseskontrakt, som ikke kun fokuserer på individets bidrag til virksomhedens vækst, men også på virksomhedens bidrag til individets vækst.
- At blive ledet som multidimensionelt menneske og at blive anerkendt som individ og menneske.
- At arbejde i et trivselsfremmende arbejdsmiljø og samtidig kunne skabe en hel tilværelse, som er i balance med arbejdspladsens krav.

De ledere, som har gode evner for at honorere disse krav og forventninger, og som er i stand til at tage udfordringen op, vil være dem, der i fremtiden får medarbejdere. De andre får ingen. Det kræver meget af en leder, især af lederpersonligheden. Derudover er der bl.a. frem områder, som har medarbejdernes fokus, og som lederen skal være opmærksom på, når de skal fastholde og tiltrække medarbejdere:

*1 medarbejderen:*

- vil have udfordrende arbejde på grænsen af, hvad vedkommende egentlig kan klare
- vil have ny teknologi
- vil være blandt de bedste inden for fagområdet
- vil have kolleger, som han eller hun kan se op til.

*2 En troværdig leder skal ikke kun fremstå som teknisk velfunderet, men også:*

- kommunikerende
- visionær
- værdibevidst
- fungere aktivt som coach
- være en rollemodel (levende myte).

*3 Lederen skal vise fleksibilitet og tillid ved at:*

- have fokus på de blødeværdier, ikke kun på faglig uddannelse og træning
- skabe mulighed for et afbalanceret liv mellem privatliv og jobliv for medarbejderne
- indgå aftale om en personlig karriereplan, som ikke kun omhandler den individuelle medarbejder.

*4 Lederen skal være opmærksom på ejerskab og give:*

- medarbejderne ansvar for dele af det arbejdsmæssige projekt og dermed mulighed for at efterlade deres fingeraftryk
- anerkendelse for det udførte arbejde i form af bonus og personlig feedback (ris/ros).

*5 Lederen skal sørge for et godt personalemiljø, hvor alle rammer er i orden:*

- med adgang til direktionen – uden for mange mellemlid
- med benefits i form af: løn, pension, weekend, ferie, kantineforhold, lyse rammer, fitness etc.

I dette rum skal lederen finde sin plads og agere. Den udfordring er nærmest umenneskelig og kræver, at man ikke blot er et engageret menneske med en høj følelsesmæssig kompetence og en veludviklet positiv identitet. Man skal være modig og turde springe ud på dybt vand, stille krav til egne overordnede eller bestyrelse om både råderum, økonomi og ikke mindst coaching og muligheder for egen personlig udvikling. Ledelse er nemlig hårdt arbejde uden faste regler for, hvad der er rigtigt og forkert. Der skal styres på baggrund af holdninger og værdier, og det er nødvendigt at tage ledelsesadfærden og ledelsesfaget alvorligt.

Lederen skal være synlig – især i videnbaserede virksomheder er det en af de mest værdiskabende og profitable investeringer, man kan gøre. Han eller hun skal være opmærksom på sin lederrolle og sin ledelsesstil, træne sine lederevner, uddanne sig, arbejde i netværk, selv modtage feedback og coaching til inspiration og udvikling. For at kunne udøve den nødvendige autoritet skal den enkelte leder altså på den ene side arbejde med sin egen personlige udvikling – herunder den følelsesmæssige intelligens – og på den anden side kontinuerligt arbejde med sin faglige udvikling. Han eller hun skal have:

- Indsigt i egne styrker og svagheder
- En stærk positiv identitet
- Respekt for andre

- Lyst til udfordringer og forandringer
- Samarbejdsevner
- Kreative evner og kunne udvise åbenhed
- Produktive evner
- Blik for kvalitet
- Evner til at være inspirerende og skabe visioner.

Den engagerede leder skal altså på den ene side have en høj følelsesmæssig intelligens og besidde evnen til at arbejde med sig selv, udvikle sig selv og herigennem motivere sig selv. Men han eller hun skal også på den anden side vær parat til at arbejde med virksomhedens struktur, drift, strategi og visioner. Her er altså tale om en både-og-adfærd, som er kompleks, men som også er komplementerende.