



### **Når voksne skal lære**

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har sammenfattet seks fokusområder til at sikre god trivsel. De er kommet frem til: Indflydelse, meningsfuldhed, forudsigelighed, belønning, sociale tilhørsforhold og krav man kan imødegå.

Når voksne mennesker skal lære noget, kompetenceudvikling, fremhæver forsker Knud Illeris (2012) at engagement er af afgørende betydning. En sådan engageret tilgang kan kun skabes, hvis man formår at skabe mening med det, der skal læres. Meningsskabelsen er i dag én af de vigtigste kompetencer, en leder skal kunne besidde. Lederens evner til at skabe forståelige billeder og metaforer på den ønskede fremtid er af afgørende betydning. Lederen skal kunne agere som en billedmager. Når medarbejderen ikke kan se eller forstå meningen med de handlinger, der sker i organisationen, opstår der frygt, og dermed en dårlig trivsel. Ved at rette fokus på ledelsesstil og de organisationskulturelle aflejringer kan man ofte på øje på eller indsigt i, hvorfor medarbejderne handler, som de gør. Dette kan ses umiddelbart på højt sygefravær og medarbejderflugt. I en tid med større og større knaphed på kvalificerede medarbejdere er de ledere, der ikke kan skabe og formidle mening i organisationen i fare for at komme til at mangle medarbejdere. Hvad gør I hos jer for at sikre denne meningsskabelse?

**Lederkræfter må indse, at de i sidste ende kun har én person at lede - og denne person er dem selv (Drucker).**



Businessman with head down, arm over eyes

”Hvad gør jeg ved de medarbejdere, jeg har? De vil ingen ting og de kan ikke tage noget af sig selv. De vil slet ikke fornyelse og forandring.” Mon det altid er medarbejderne, der er problemet? Er vores medarbejdere ikke et produkt af den organisation og den ledelse, de er blevet udsat for? Er vi ikke helt galt på den, når vi tror, at det er medarbejderne, der er problemet? Er det ikke ofte rigide regler og stive systemer kombineret med utilstrækkelig ledelse, der er den reelle årsag til medarbejdernes modstand mod forandring? Skulle vi ikke tage og kikke lidt på vores ledelsesstil? Du er som regel din egen begrænsning, og som leder skal du prøve at ændre dig selv, før du tror du kan få andre til at ændre sig. Når du som leder ansætter nye medarbejdere, - husker du så, at du sikkert ikke er den bedste til at ansætte? Husker du at få lavet en personprofilanalyse af dine nye kandidater? Hvilke profiler har du ombord og hvilke mangler du? Vi ved, at du har helt styr på din nye medarbejders faglige kompetencer - men hvad med de menneskelige? Hvad sker der, når man igennem en årrække ansætter medarbejdere, man selv kan lide og som ligner én selv? Ja - du får en ineffektiv medarbejderstab. Hvornår skal du til at ændre på den vane?



### **Vores leder er umulig**

I Wise Mind er vi så privilegerede, at vi ofte bliver inviteret ind i organisationer med konstateret bøvl eller mistrivsel. Det er desværre ikke noget, vi skriver i vores referencer, fordi det er altså de færreste, der ønsker at få det slået op offentligt, at de har fået hjælp til at løse sådanne problemer. Det kan man så også godt undre sig lidt over...

Når vi løser samarbejdsproblemer eller dårlig trivsel, oplever vi aldrig, at de involverede er onde eller bevidst modarbejder den gode trivsel. Medarbejdere er heller ikke, som mange ledere forsat bliver ved med at påstå, modstandere af forandring. Det er og bliver en tåbelig fordom. Langt de fleste medarbejdere eller ledere, vi møder, er positive over for forandringer og udvikling - når de kan se meningen med disse.

Desværre går det ofte rigtig galt med ledernes kommunikation til medarbejderne. Nogle ledere har faktisk taget en rigtig fin formel lederuddannelse, og sågar fået flotte karakterer i disse, og alligevel går det galt. Andre ledere mener slet ikke, at det er nødvendigt med en formel uddannelse. Når man som leder ikke er opmærksom på sin adfærd, og man ikke har skabt en atmosfære omkring sig, som tillader en ærlig feedback, kan man ganske uforvarende komme til at skabe en umulig baggrund for en ærlig og troværdig kommunikation. Det er sjældent, at man synes om at få kritik. Er man usikker, afviser man kritikken på en uheldig måde, og så er den dør lukket. Som leder og medarbejder, bør du behandle ALLE, der kritiserer dig, som dine venner. Dine fjender fortæller kritikken til alle andre end dig. De, der vover pelsen og konfronterer dig, risikerer noget - for dig. Inviter dem til kaffe og bed dem udbygge deres kritik. Ros dem for deres mod og fortæl dem, at du sætter pris på det, så du kan reagere på det.

Som leder har vi altid en forpligtigelse til at arbejde med at udvikle os til at blive en bedre version af os selv. Ikke være som andre, men som det bedste eksemplar af sig selv. Kunne vi komme så langt og kunne vi lære at lytte og respektere hinanden, kunne der opnås betydeligt mere af den trivsel, vi nævner i starten af dette nyhedsbrev og her hjælper vi



gerne i Wise Mind.



Publicer