

Advarsel: Din retorik kan ødelægge medarbejdernes motivation

Vi kan ikke finde ud af at være omsorgsfulde og menneskelige ledere, hvis vi taler med en retorik, der hører et gammeldags industrisamfund til. Det begrænser medarbejdernes energi og tillid til ledelsen. I stedet kalder tiden på ledere, der gør sig fortjent til engagement.

Skribentinfo



[Tine Nyholm](#)

Cand.pæd.psych
Commitment Lab

Samtidig med, at regeringens nye ledelses- og kompetencereform peger på, at fremtidens offentlige sektor kræver bedre ledelse, buldrer debatten om fastholdelse fortsat derudaf. Eksempelvis Jobcentrenes fastholdelsesteam, og hospitalerne, der jf. DenOffentlige.dk har "svært ved at rekruttere og fastholde erfarne sygeplejersker". Rekrutterings- og HR-udbydere og motivations-speakere, der tordner løs om "fastholdelsesplaner", "fastholdelsessamtaler" og endda "tiltræk og fasthold".

Men overvej lige den energiladning, der ligger i ordvalget "at fastholde". Hvilket menneskesyn er indbygget i debatten om, hvordan man bedst slår kloen i andre mennesker og holder dem fast?

Det associerer til magtledelse og gammeldags "Command and control" stil. De færreste føler sig løftet og styrket i at udfolde deres talent, når man taler sådan til dem. Og om dem. Det er ingen motiverende retorik, og skønt hensigten kan være nok så god, så har den tilsigtede effekt det med at udeblive.

Vil dine medarbejdere arbejde gratis for dig?

Hvad ville du gøre, hvis du ikke kunne betale dine medarbejders løn - og alligevel ønskede at beholde dem

i din organisation? Hvilken slags leder ville du vælge at være for at gøre dig fortjent til deres loyalitet og opbakning? Et heftigt tankeeksperiment, javel, men sundt.

Med negativ terminologi kommer du i hvert fald ikke derhen. For i sidste ende er arbejdsglæden afgørende for både det enkelte menneskes - og dermed også organisationens succes. Og vel er løntillæg, formaliserede politikker, frokost- og pauseordning, samt flekstid relevant. Men det er ikke det, der får et menneske til at gro.

Alle dine gode intentioner sættes skakmat, når du holder potentiale og trivsel som "gidsel" gennem ureflekteret sprogbrug, der forekommer at være hentet fra en bureaukratisk tidsalder: "Fastholdelse" signalerer en brændende platform og et stereotypet menneskesyn. Og sætter gang i usikkerhed, demotivation og anspændte følelsesmæssige diskurser i samarbejdet.

Tiden kalder på menneskelig omtanke

Det, der tæller i ledelse i dag, er menneskelige kompetencer som indlevelse, omtanke, respekt, nærvær og dialog. Som førende management-tænk, tilknyttet London Business School i over 30 år, Gary Hamel siger: "En organisation vil aldrig være 100 procent kompetent, medmindre den er 100 procent menneskelig".

Eller som personificeringen af arbejdsglæde og økonomisk succes, Ole Henriksen, forklarer det: "Når man giver folk frihed, og man får dem til at føle sig godt tilpas og støtter dem og bakker dem op, så bliver de endnu dygtigere". (Berlingske, 27.10.2018)

Skal der et paradigmeskift til, som gør en målbar forskel, må du vove at se i øjnene, om der er overensstemmelse mellem det, du ønsker at formidle, og det, du rent faktisk formidler. Og her skurer fastholdelsesretorikken slemt.

Omtanke i offentlig ledelse koster ikke penge

Omtanke og empati kan man ikke købe for penge, men udspringer af medmenneskeligt mindset, psykologfaglig forståelse og reflekteret værdsættelse. Et nyligt eksempel på følgerne af ureflekteret retorik og lineær agenda er hændelsen i Helsingør kommune, hvor sagsbehandlere blev lovet en isbar, hvis de kunne nedbringe antallet af borgere på sygedagpenge.

Den offentlige sektor skal snarere end effektiviseres, menneskeligt forpligtes. Hvad vil det fremme, hvis menneskelige ledelses- og relationskompetencer vægtes både i ledelsesgrundlaget og i den daglige praksis? Hvilken overensstemmelse vil dette kunne frisætte og muliggøre organisatorisk?

Hvordan gør vi os fortjent til at tiltrække og engagere?

I grunden matcher nutidens kompleksitet og forandringsdynamik det menneskelige potentiale fint. Men det kræver, at ledelsen formår at åbne for dette potentiale gennem positiv forventning og gensidig respekt. I tråd med moderne ledelsesstil, kendetegnet ved "Trust & empowerment".

Der opstår positiv selvledelse og arbejdsglæde, når dialogen er positivt forpligtende og indbyder til medbestemmelse, idérighed, videndeling og medejerskab af beslutningerne. For motivation opstår gennem værdier, vi selv er med til at definere og den betydning, vi har for fællesskabet.

Fokus må derfor være på udviklende og positive vendinger som "hvad vi brændende ønsker", "udbyttet vi jagter" og "dét, vi har til gode at gøre mere af eller anderledes".

Meningsfuldt forpligtet

Vi har til gode at gøre op med bureaukratisk sprogbrug og præstations begrænsende adfærd og i stedet flytte ressourcerne over i et teamwork, der forpligter på den gode måde. Fordi det ganske enkelt giver mening for den enkelte.

Lykkes det for ledelsen at forpligte medarbejderne positivt, så slipper man konstruktiviteten løs, så enhver brænder for at gøre sit bedste og eksekvere de strategier, som alle i organisationen tager ejerskab for.

Begrebet "fastholdelse" opstod og fængede som en skovbrand. Vi lod det tage magten og fylde i debatten. Skulle vi ikke se at få det aflivet igen?