VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 16-09-2011

Kom jeres usikkerhed til livs

Over hver tredje grubler ugentligt, og hver femte grubler dagligt over, om deres evner rækker. Ros og anerkendelse hjælper, men kun for en stund. Det er andre midler, der skal til, mener antropolog Susanne Ekman. Læs hendes råd om, hvordan du og dine medarbejdere kommer usikkerheden til livs.

Skribentinfo



Viki Kofoed
Lederweb

Er du i tvivl om, hvorvidt du gør dit arbejde godt nok, er du ikke alene. Mere end hver tredje grubler ofte over netop det spørgsmål, og hver femte spekulerer dagligt på om deres evner rækker. Det viser en ny undersøgelse, som analysebureauet Wilke har foretaget for Avisen.dk.

Spørgsmål: Hvor ofte spekulerer du på, om du gør dit arbejde godt nok?
Hver dag eller flere gange dagligt: 21 procent.
Hver uge: 14 procent.
Sommetider: 53 procent.
Aldrig: 12 procent.

Analyseinstituttet Wilke for Avisen.dk på baggrund af 412 repræsentativt udvalgte respondenter i alderen 18-74 år.

Ikke mangel på ros, men på klare linjer

Når så mange medarbejdere i dag føler sig usikre, er det ikke kun fordi, at du som leder ikke roser dine

medarbejdere nok. For ros alene afhjælper ikke usikkerhed, den dulmer højst for en kort stund, mener Susanne Ekman, der forsker i moderne arbejdsliv og ledelse ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Hun ser en tendens til, at der de seneste år har spredt sig en usikkerhed og deraf anerkendelsessyge i flere brancher.

"Vi er blevet meget mere anerkendelsessyge de senere år. Og det er vi, fordi det er blevet sværere for os at finde ud af, hvad den gode indsats er. Der er ikke længere nogen klare linjer, der afgør om den indsats man yder, gør én til en god eller dårlig medarbejder", siger Susanne Ekman.

Problemet gælder specielt for videnmedarbejdere, projektmedarbejdere og medarbejdere, der bliver følelsesmæssigt involveret, såsom når man skal yde omsorg for andre.

Krav om passion

Når usikkerheden særligt rammer disse grupper, skyldes det hovedsageligt to tendenser. For det første skyldes det, at det mere rutineprægede arbejde og selve fagligheden ikke længere er i høj kurs. I det moderne arbejdsliv er det vigtigere at være synlig, original og passioneret.

"Alle føler, at de bliver nødt til at flette en passionsdimension ind i deres arbejde, eller også bliver de nødt til at gå til coaching for at finde den. Man kan godt få lov til at sige, at man kan lide håndværket, men det skal altid flettes ind i en anden ramme. Det er en ekstremt gennemsyrende og gennemgribende norm", siger Susanne Ekman.

Og ifølge Susanne Ekman giver normen nogle urealistiske fantasier, tilnærmelsesvis utopier, om, hvad arbejdet skal gøre for os. Arbejdet i dag skal tilbyde eksistentiel mening, en følelse af eksistentiel fremdrift og personlig udvikling. Banaliteter, rutiner og selve håndværket kommer til at virke truende. For man er ikke på en arbejdsplads for at udføre rutinearbejde, men for at kvalificere sig personligt og for fortsat at være attraktiv for arbejdsmarkedet ved at være i stand til at tænke nyt og skille sig ud, og hele tiden at være i ekstrem udvikling.

Stigende polarisering

Den anden tendens, som Susanne Ekman peger på er en stigende polarisering af to modsatrettede tendenser, hvor medarbejderne sættes i krydsfeltet af disse.

På den ene side sker en ekstrem fleksibilisering, hvor det hele bliver meget mere flydende, og hvor det er svært at vide, hvad der er det gode resultat. Mens man på den anden side bliver udsat for flere og flere effektmålinger, dokumentationskrav m.m.

Kombination gør, at målemetoderne virker umyndiggørende på medarbejderen såvel som på lederen selv.

"Og når man bliver fanget i dette krydsfelt, er det svært at bevare følelsen af robust faglighed og det giver i stedet en stor følelse af skrøbelighed og usikkerhed", fortæller Susanne Ekman.

Råd til at tackle det moderne arbejdslivs skyggeside

Det moderne arbejdsliv bygger på en optimeringslogik, som er meget produktiv, men den har også en række omkostninger, både på det menneskelige og økonomiske plan. Antropolog Susanne Ekman giver her en række råd til medarbejdere og ledere om, hvad de kan gøre for at undgå at slå sig på optimeringspresset. Alle rådene handler om at lære at tænke i grader og i at skrue op og ned, snarere end at tænke i sort-hvide modeller:

Tre råd til medarbejdere:

- Skru ned for ønsket om meget hyppig anerkendelse og skru op for tolerancen for at være usynlig. Det kan mindske sårbarheden og øge manøvrerummet
- Gør lidt modstand mod idealet om 'muligheder'. Se friheden i at lukke for muligheder og besinde sig på begrænsninger. Begrænsninger er meget mulighedsskabende på deres egen måde
- Husk at der altid kommer et nyt tog: Mange medarbejdere taler om, at der er ét tog, som det gælder om at hoppe på. Tænk i stedet på det som en togdrift: Der kommer hele tiden nye tog.

Tre råd til ledere:

- Skru op for fokuset på håndværket: Skab nogle mere fælles skalaer og afstem forventninger med medarbejderne
- Værn om fagligheden og beløn rutinearbejde: Brug retorikken i virksomheden til at vise, at rutinearbejdet er en utrolig vigtig dimension og noget, man belønner.
- Vis, at idealmedarbejderen ikke er den person, som hele tiden er 'out of the box'. Det er den person, der formår at kombinere rutinearbejde og nytænkning. Forsøg at bakke det op strukturelt.

Læs mere

Ros der rammer og ros der lammer

Få dine medarbejdere til at funkle

Sådan stresser du medarbejderne