

## Skub din leder ned fra ølkassen

**K-rådgiverne bør skubbe lederne ned fra ølkassen, så de kan tale mere med deres medarbejdere. Det er den nære, regelmæssige og personlige kommunikation, der skaber de engagerede medarbejdere, som virksomhederne efterspørger.**

En medarbejder er ikke bare en medarbejder. Der er store forskelle på, hvad en medarbejder præsterer, alt efter hvor engageret han/hun er i sit arbejde og i virksomheden. Danske medarbejdere hører til blandt de mest produktive og mest engagerede i Europa, men vil det sige, at loftet er nået?



*Danske medarbejdere er både produktive og engagerede. Alligevel er der meget langt op til de amerikanske virksomheder, som fører stort på begge parametre. Kilde: GettyImages.*

Nej. I hvert fald ikke hvis man sammenligner produktivitetstilvæksten og graden af engagement i danske virksomheder med fx amerikanske – her er Danmark langt bagud. Produktivitetstilvæksten i danske virksomheder har siden 1995 været mindre end halvt så stor som i USA (Produktivitetskommissionen: Danmarks produktivitet – hvor er problemerne? 2013). Og andelen af engagerede medarbejdere på private danske arbejdspladser målt på Gallups Q12-barometer er kun 2/3 af andelen på amerikanske arbejdspladser.

Kun hver 5. (!) danske medarbejder er engageret mod hver 3. amerikanske ditto, og mange lande i både Sydamerika, Mellemøsten og Asien har større andel af engagerede medarbejdere (Gallup Inc: State of the Global Workplace – Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, 2013). Gallups undersøgelser viser i øvrigt, at graden af engagerede medarbejdere på de bedste amerikanske arbejdspladser er mere end det dobbelte af gennemsnittets, så potentialerne er store for virksomheder, der beslutter at arbejde systematisk med medarbejdernes engagement.

Den tætte sammenhæng mellem medarbejdernes engagement og produktivitet - og derved bundlinjen - er dokumenteret af forskningen for længst, og for k-folket bør det være af særlig interesse, at mange af de faktorer, der skaber engagerede medarbejdere, handler om ledelseskommunikation, som i de fleste danske virksomheder er et delt ansvarsområde mellem k-afdelingen og HR.

### **K-afdelingerne fokuserer forkert**

Dog er potentialerne i bedre ledelseskommunikation tilsyneladende kun langsomt gået op for danske virksomheder og deres k-specialister. Kendetegnende for de fleste danske k-afdelinger er, at de (1) har eller bruger for få ressourcer på lederkommunikationen til for alvor at kunne gøre en forskel og (2) har fokus på de forkerte områder inden for lederkommunikationen såsom retorisk træning i ølkassetaler og penneføring på nyheder til intranettet – og altså ikke den kommunikation, der jf. bl.a. Gallups undersøgelser rent faktisk betyder noget for medarbejdernes engagement.

Potentialet i bedre ledelseskommunikation er kun langsomt ved at gå op for danske k-specialister. Ofte bruges der for få ressourcer, eller der sættes fokus på de forkerte områder.

Lederne spiller en altafgørende rolle for medarbejdernes engagement. Gallups undersøgelser viser, at lederne er ansvarlige for op til 70% af variationen i medarbejdernes engagement (Adkins, Amy and Harder, James: What Great Managers Do to Engage Employees, Harvard Business Review, 2015). Undersøgelserne viser også, hvad de ledere, der har de mest engagerede medarbejdere, gør anderledes. Værd at bemærke er, at det først og fremmest handler om den nære, regelmæssige og personlige kommunikation.

## Hvordan kommunikerer de bedste ledere?

Gallups undersøgelse viser, at engagerende leders kommunikation er kendetegnet ved:

1. at være tæt på individet og baseret på styrker: De bedste ledere ved, at de er nødt til at tilpasse deres kommunikation til den individuelle medarbejder, og at det er meget mere effektivt at bygge på medarbejdernes styrker end at fokusere på medarbejdernes svagheder.
2. regelmæssig kommunikation: De bedste ledere kommunikerer regelmæssigt med deres medarbejdere og benytter gerne et miks af kommunikation ansigt til ansigt, telefonisk og digitalt. Fx er medarbejdere, der regelmæssigt holder møde med deres ledere, tre gange så tilbøjelige til at være engagerede som medarbejdere, der ikke har regelmæssige møder.
3. tæt på arbejdsopgaverne: De bedste ledere taler regelmæssigt med medarbejderne om deres arbejdsopgaver og projekter, således at medarbejderne er klar over ledernes forventninger til dem. Engagerede medarbejdere fortæller hyppigere end deres kollegaer, at deres leder hjælper dem med at opstille mål og med deres prioriteringer.
4. ansvarlighed og udvikling: Engagerede medarbejdere fortæller, at deres ledere holder dem ansvarlige for deres præstationer og regelmæssigt taler med dem om deres ansvar og personlige udvikling – og altså ikke bare én gang om året til MUS-samtalen. For disse medarbejdere betyder ansvarlighed, at alle medarbejdere bliver behandlet fair og op mod de samme standarder, således at de bedste får lov til at udmærke sig.
5. at være tæt på det hele menneske: Kommunikation om arbejdet er ikke nok. Medarbejdere, der føler, at deres ledere interesserer sig for ting, der foregår uden for arbejdspladsen, er mere engagerede. Det er med andre ord en god ledelsesmæssig investering at bruge tid på at interessere sig bredt for medarbejderne.
6. en åben og tillidsfuld kultur: På en produktiv arbejdsplads føler medarbejderne sig trygge nok til at eksperimentere, udfordre beslutninger, dele viden og erfaringer og hjælpe hinanden. De bedste ledere arbejder bevidst på at skabe en åben og tillidsfuld kultur og går selv forrest som rollemodeller.

## Hvad kan k-afdelingerne gøre?

Det er tydeligt, at mange danske virksomheder er på vej ind i en ny fase oven på kriseårene med et nyt fokus på udvikling af de organisatoriske faktorer, der bidrager til udvikling af forretningen.



*Hvis k-afdelingerne for alvor vil bidrage til medarbejderengagementet, må de råbe HR-afdelingerne op og tage del i ledelsesudviklingen. Kilde: Gettyimages.*

K-afdelingerne bør stille overveje, om de har store nok ambitioner og mod til for alvor at bidrage til udviklingen af virksomheder med en høj grad af engagerede medarbejdere. Mulighederne for at indtage en hovedrolle i dette udviklingsarbejde er absolut til stede, men det kræver, at man for alvor vælger at gå efter det, samt at man er villig til at tage kampen op med HR-afdelingen om deres de facto patent på ledelsesudvikling.

## Test din k-afdeling

For k-afdelingerne er Gallups undersøgelse en oplagt anledning til at reflektere over egne prioriteringer. I kan fx starte med at tage udgangspunkt i disse spørgsmål:

Har I også en følelse af, at jeres interne k-arbejde ikke helt får den anerkendelse, som I havde håbet på? I så fald er det den vigtigste indikator på, at I har fokus på det forkerte og/eller ikke har ressourcer nok til for alvor at gøre en forskel.

1. Har I de nødvendige ressourcer og kompetencer i k-afdelingen til at arbejde med ledelseskommunikationen, så det rent faktisk batter noget? Kig fx på, hvor mange ledere I har i hele virksomheden, og sæt det i forhold til det antal interaktioner, I har mulighed for at have med lederne i løbet af et år. Overvej, om det er nok. Overvej også, om I har de rigtige kompetencer til at støtte lederne i den nære og personlige kommunikation.
2. Ved lederne i virksomheden, hvad der virker? Har I fx en ledelses- eller kommunikationspolitik, der fastslår ledernes kommunikationsansvar i nogenlunde overensstemmelse med resultaterne fra Gallups undersøgelse? Kender lederne politikken?
3. Kan lederne finde ud af det? Ved I, om lederne i jeres virksomhed kan finde ud af ovenstående? Ved I, om der findes ledere, der ikke kan finde ud af det? Har I en strategi for, hvordan I vil håndtere de ledere, der ikke er gode til at kommunikere?
4. Gør I nok for at understøtte den nære, personlige og regelmæssige kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne? Har I fx uddannelsesprogrammer for jeres ledere, som lærer dem om ledelseskommunikation, der skaber engagement? Har I gør-det-selv-værktøjer, der støtter lederne i disse bestræbelser?