



Jane Dutton er ledelsesguru og har en ph.d. i organisatorisk adfærd. Hun har skrevet flere bøger om god ledelse. Foto: Steven Achiam

Ledere skal skabe mening for medarbejderen

Ledelsesguruen Jane Dutton mener, at meningskabelse for medarbejderen er lederens vigtigste opgave. Hun kritiserer KPI-strategien og kalder den utilstrækkelig

Af Lars Düwel

Jane Dutton er ikke længere i tvivl om, hvad god ledelse indebærer. Konkrete fremtidsstrategier er vigtige, men før man kaster sig ud i det, skal grundlaget være i orden. "Det er meget fundamentalt. Man kan optimere sin virksomhed i utrolige mængder, hvis man bruger enkle hverdagsrutiner til at skabe en arbejdskultur, hvor folk får lov til at blomstre," siger den psykologuddannede amerikaner, mens vi sidder i foyeren ved Radisson Blu Falconer Hotel på Frederiksberg i København.



Jane Dutton arbejder til dagligt ved Center for Positive Organizational Scholarship, hvilket hun selv var med til at starte op i 2004.

Jane Dutton kritiserer målestrategien KPI, Key Performance Indicator. Her måler man, hvor meget der bliver

ydet på forskellige områder i en virksomhed, for at optimere ud fra det. Et redskab, der bliver brugt i stigende grad i danske virksomheder. Hun kalder det ikke for en dårlig strategi – den er bare utilstrækkelig.

"Det er essentielt, at grundlaget i virksomheden er skabt først, og at man gør det klart for ens ansatte, at man ikke måler

for at hive præstationer ud af den enkelte. Men for at skabe en bedre præstation for hele virksomheden," siger hun.

Bedre mennesker

Forskningen fokuserer på såkaldte positive deviant organizations, virksomheder i USA, hvor man har lagt et fokus på hverdagsrutinerne for at skabe

en bedre arbejdsplads og derigennem en større produktivitet.

"Tilbagemeldingen er i høj grad, at de ansatte føler, at de ikke kun er blevet glattere for deres arbejdsliv, men de bliver også bedre mennesker uden for arbejdet. Man kan helt fysisk se en udvikling ved medarbejderne. I starten var reaktionen, at tilgangen var for blød og lidt plat, men resultaterne viser, at det virkelig virker," siger Jane Dutton.

En af virksomhederne, som forskeren har fokuseret på, er en restaurant med delikatesser i Michigan. De har en håndlavet energimåler hængende på væggen under samtlige større møder.

"Hvis en medarbejder under mødet føler, at energien i rummet er for lavt, så kan vedkommende altid gå op og sætte energien ned på energimåleren. Så tager de en pause, hvor alle de tilstedeværende skal dele succeshistorier, som de har haft i forbindelse med det daglige arbejde og dermed

"Man kan optimere sin virksomhed i utrolige mængder, hvis man bruger enkle hverdagsrutiner til at skabe en arbejdsplads, hvor folk får lov til at blomstre"

Jane Dutton, ledelsesforsker, Michigan

få engagementet i rummet op. For de ved, hvor vigtigt et højt energiniveau er for at kunne træffe de rigtige forretningsbeslutninger. Og det bedste er, at alle tiltagene ikke koster noget. Det er et spørgsmål om perspektiv," siger hun.

Jane Dutton har en ph.d. i organisatorisk adfærd og har for ganske nylig udgivet bogen "How to Be a Positive Leader".

3 ledelsesråd fra Jane Dutton til at motivere de ansatte

- **Bevidsthed**
Gør medarbejderne bevidste om den effekt, som deres daglige arbejde har for omverdenen.
- **Snak hinanden op**
Sørg for, at medarbejderne får hinanden til at se godt ud ved at snakke hinanden op.
- **Vis påskønnelse**
Dine ansatte må aldrig være i tvivl om, at deres indsats er påskønnet.