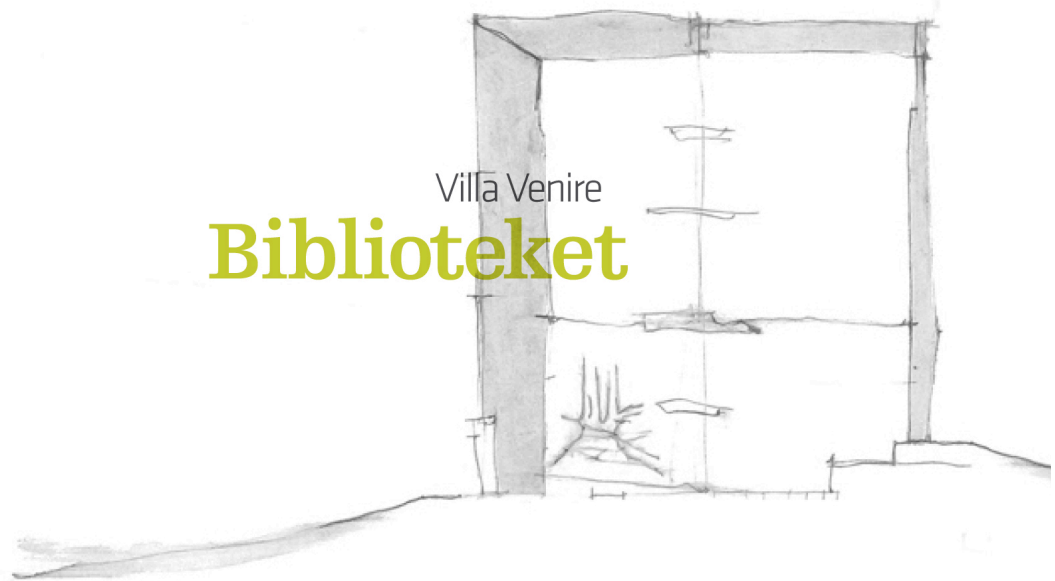


# Kompassnålen snurrer rundt

- *Kommentar til Kollaps*

Af Henrik Harling, Bispebjerg Hospital - Marts 2013

Villa Venire  
**Biblioteket**



Der er jo så mange, der kan og gerne vil så meget. Også mere, end de egentlig skal, hvis deres personlige resultataftale truffet under medarbejderudviklingssamtalen lægges til grund. Og det går også rigtig godt for rigtig mange rigtig længe, men hånden på hjertet - hører det ikke til sjældenhederne, at sande "over-performere" ikke på et tidspunkt begynder at "under-performe" bare lidt? I hvert fald hvis performance defineres som det, de kunne og ville, da de selv syntes, de var på toppen. Og vel også i et objektivt ledelsesperspektiv når deres performance skal vurderes ud fra, hvad organisationen har brug for, og hvad de plejer at kunne levere. Men det er måske både forståeligt og acceptabelt, at de fleste ildsjæle brænder lidt svagere efter mange års fyrværkeri? For nogle af de allerbedste performere kan det imidlertid få store konsekvenser, for under-performance slider på selvrespekten, og kan føre til isolation, ensomhed og til sidst eksklusion. Hvordan opstår performancekravet, og hvordan kan det gå så galt? Er det fordi, de ikke klarer springet over den performance-overligger, de selv har sat, eller er det ledelsen, der har lagt overliggeren højere, end de kan springe? Måske er overliggeren blevet lagt på en bane, de slet ikke vil springe på?

Lad os tage de over-performendes personlige forventninger først. Disse knalddygtige og ambitiøse medarbejdere kender og anerkender som regel de resultatmål, organisationen har, og de kender også de personlige præstationsmål, ledelsen har sat for dem. Men de har desuden deres personlige forventninger, og af natur er de over-performende i øvrigt forskellige. Nogle er racerene primadonnaer, der er drevet af at præstere det, de selv fastsætter som det ypperste. Hver dag, hver gang. De er ikke interesseret i at blive rost, for faktisk mener de slet ikke, at andre er kompetente til at vurdere deres præstation. Kommer de over deres overligger, og siger deres ledelse tak for præstationen bare en gang imellem, er de tilfredse og kan fortsætte deres uvurdérlige over-performance. Andre tager bestik af den overligger, ledelsen har sat, og maksimerer derefter træningen og perfektionerer teknikken så meget, at de kommer komfortabelt over overliggeren hver gang. Deres mål er, at deres præstation bliver set, hørt og anerkendt så meget og så højlydt, at deres omgivelser også lægger mærke til det. Og så er der den tredje gruppe, som måske ikke er rendyrkede over-performere, for nok er de drevet af deres ambitiøse projekt, men det er ikke altid, projektet giver mening for omverden. De er lidt nørdede, og de har ikke behov for øredøvende opmærksomhed, for de ønsker stort set bare at få lov at arbejde i fred.

At have så høje performance-forventninger til sig selv indebærer en risiko, men disse tre arketyper af højt uddannede og som regel højt begavede mennesker kender sig selv så godt, at de fleste justerer deres overligger i takt med, hvad deres mentale og fysiske kapacitet gennem et langt arbejdsliv tillader. Det er sjældent, at deres regression til under-performance skyldes, at de mister interessen for at indfri deres personlige forventninger, tværtimod. Noget andet er på spil, der er sluppet en magnet ind i deres kompas, og de kan ikke længere holde kursen. Denne magnet har mange navne: den politiske indflydelse på både det offentlige og det private. Krav om omkostnings- og effektivitetsforbedringer. Ledelsens demonstration af handlekraft gennem en lind strøm af fokusområder med tilhørende handleplaner og

indkaldelse af medarbejderne til en uendelig række af møder, værdiseminarer og workshops om alt fra trivsel til innovation. Bureaukrati i form af registrering og dokumentation af tvivlsomme procesparametre. Konsulentfirmaernes tomme snak om kick-off møder, dialogsamtaler, procesorientering, scenarier, business cases osv. Over-performerne er jo ledere eller på anden måde nøglemedarbejdere, og de er som anført temmelig ultimative i deres synspunkter og forventninger. De kan ikke nyde sejladserne og ignorere, at kompasnålen snurrer rundt. De føler sig snydt eller i værste fald forrådt, for under deres forsøg på at præstere som aftalt oplever de i stedet forvirring, forstyrrelser og forhindringer. Magtesløshed og meningsløshed breder sig. At kunne stole på og se mening er eksistentielle behov. Det er ikke så underligt, at nogle over-performere drives ud i under-performance, regredierer til utålelige kværlanter og til slut ekskluderes.

At miste de højt-uddannedes over-performance er der ikke råd til, og spørgsmålet er, hvordan det kan forhindres. Omdrejningspunktet er den personlige motivation, og søgelyset må derfor rettes mod den ledelsesmæssige udfordring, det er at stimulere de over-performendes motivation. En tilstrækkelig god løn er en forudsætning for at opretholde de højt-uddannede medarbejders motivation, hvorimod bonus og andre former for incitamentløn næppe har stor betydning, hvis grundlønnen er tilfredsstillende. Men der er andre og stærkere motivationsfaktorer end løn. Dagens højt-uddannede medarbejdere vil ikke i længden over-performere, hvis de får den opfattelse, at formålet med deres indsats kun er at forbedre virksomhedens økonomiske eller aktivitetsmæssige nøgletal. De vil også kunne se et ophøjet formål, hvor deres indsats kan gøre en forskel og måske ligefrem gøre verden til et bedre sted at være. Personlig udvikling og dygtiggørelse er en drivkraft for de fleste, fordi det både er morsomt og tilfredsstillende. Det er forklaringen på, at denne dygtiggørelse i stor udstrækning finder sted, når det gælder fritidsaktiviteter, og derfor gælder det også på jobbet, at interessante og tilfredsstillende opgaver er væsentlige motivationsfaktorer. Endelig er der den højt-uddannedes autonomi - ingen og intet må stå i vejen, hvis engagement og performance skal være i top. Ret beset burde det ikke være uoverkommeligt for den gode ledelse at tilgodese sådanne motivationsfaktorer for deres mest værdifulde medarbejdere, og der er ingen grund til at tro, at nogen ledelse ønsker at stå i vejen for medarbejdernes gode liv og performance. Hvad er så forklaringen på, at det alligevel kikser af og til? En mulig forklaring er, at ledelser ofte og utilsigtet forveksler ledelse med styring. Det afspejles i sproget, som bliver præget af bureaukratiske klicheer om aktivitet og økonomi, hvorimod medarbejderne har brug for at høre om indhold, kvalitet og det højere formål. I den situation har de livgivende samtaler trange kår, og uden sådanne samtaler vil styring ikke kunne fungere som en rationel praksis. En anden mulig forklaring er lederens egne vilkår og rygmarvsreaktioner. Hvis lederen finder det svært at imødekomme det nyskabende forslag fra den mest indsigtfulde og varmlodige medarbejder, er der nogle spørgsmål, hun kan stille sig selv. Stoler jeg på denne nøglemedarbejder, og har hans performance nogensinde skuffet mig? Hvad er det værste, der kan ske, hvis jeg siger ja, og er det sandsynligt? Skyldes min ulyst til at imødekomme hans forslag dybest set, at jeg selv er presset for tiden, og ikke rigtig magter flere udfordringer? Hvad risikerer jeg, hvis jeg følger min ulyst, og siger nej? Er det en pris, jeg har råd til at betale på kort og lang sigt? Med ærlige svar på disse spørgsmål behøver det ikke være så svært!