

# Tidssvarende ledelse

## Selvrealisering og refleksion i centrum

Arbejdsmarkedet »skriger« på kvalificeret arbejdskraft, og stadig flere medarbejdere oplever, at man kan have klare, udtalte forventninger til sin arbejdsplads. Og går det ikke, finder man et nyt job i en anden klinik eller en anden branche. Nogle kalder denne holdning for forkælet, men al forskning peger på, at dette er tendensen: Arbejdet er ikke blot et sted, man henter sine penge, men også, og i stigende grad, et rum for egen udvikling. Samtidig skal der være en balance mellem det professionelle og private liv, som gør, at man har lyst til at arbejde samme sted flere år, uden at det går ud over familien og fritiden.

»For at flytte folk, skal du møde dem der, hvor de er«, skrev Søren Kierkegaard. Og det er essensen i vores arbejde med at motivere ledelsen på tandklinikker og den nye generation. Ved at tage udgangspunkt i deres drømme og behov forpligter vi dem til at tage del i arbejdet med at få dem opfyldt. Men hvad er det, de ønsker?

### Måske er de som dig selv?

I vores samarbejde med tandlægerne spørger vi ofte om, hvad det er, de selv ønsker? Svaret er ofte: Faglighed, glade kunder, ansvar, god økonomi, gode kollegaer og gode arbejdsforhold. Derefter beder vi cheferne evaluere de ansættelsesforhold, de tilbyder. Får de ansatte det, som cheferne selv ønsker? Hvis ikke: Hvad vil de gøre for at tilbyde det?

### Måske er de som de andre?

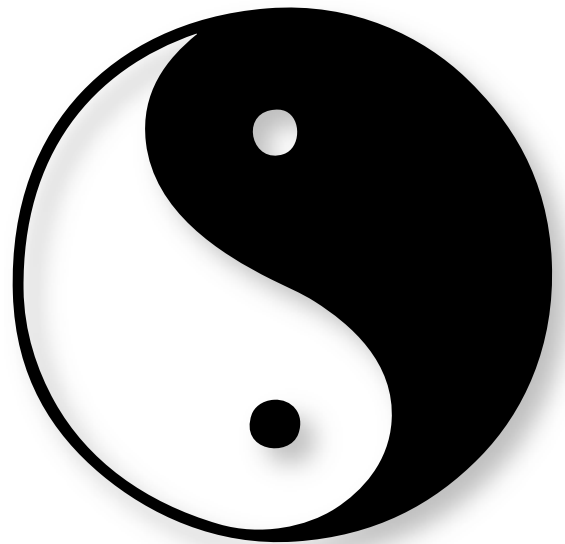
I 2004 spurgte Rambøll Management 2000 unge danskere mellem 19 og 29 år, hvad de forventede sig af deres fremtidige karriere. Tendensen i undersøgelsen var klar: Fra at være orienteret mod ydre faktorer som prestige, magt og rigdom, vil fremtiden byde på medarbejdere og chefer, der i lige så høj grad sætter selvrealisering og refleksion i centrum.

### Tag udfordringen op!

Udviklingen rummer både muligheder og udfordringer for fremtidens

tandlægepraksis. Tager man udfordringerne op som hhv. klinikejer og medarbejder, er der store personlige gevinster at hente ved at arbejde seriøst med helhedsorienteret ledelse, der inddrager medarbejderen som en kompetent ressource. Blandt gevinsterne er en mindre stresset hverdag, en sundere økonomi og mere overskud i hverdagen for både chefer og ansatte.

AF  
FORRETNINGSUDVIKLER  
BØJE MOUSTGAARD





# Krav om helhedsorienteret ledelse

AF PIA FABIENKE,  
SEKRETÆR

I PTO-bladet (Praktiserende Tandlægers Organisation) i juni måned kunne man læse om helhedsbaseret ledelse. Artiklen introducerede en række ledelsesbegreber, der ifølge forretningsudvikler Bøje Moustgaard matcher nutidens/fremtidens medarbejdere – og ledere.

## Livet er mere end blot arbejde

Hypotesen er, at fremtidens ansatte har selvrealisering og refleksion i centrum. Medarbejdere ser arbejdet på en anden måde end tilfældet var for 15-20 år siden. »Forkælede«, »dovne« er prædikater, der ofte hæftes på medarbejderne, fordi indsats og prioriteeringer er forskellige fra lederens mission. I samme nu erkendes det dog, at det er købers (de ansattes) marked: »Derfor må vi møde dem, hvor

»Forkælede«, »dovne« er prædikater, der ofte hæftes på medarbejderne, fordi indsats og prioriteeringer er forskellige fra lederens mission.

de er – i erkendelsen af, at livet er mere end blot arbejde. Fremtidens ansatte har selvrealisering og refleksion i centrum. Derfor motiveres de af »den gode historie« i en klinik, der udstråler værdier og kundservice, der kan forenes med deres eget billede af verden«.

## Helhedsorienteret ledelse på tandklinikken

Stadig flere tandklinikker arbejder med nye ledelsesformer. Begreber som helhedsorienteret ledelse, værdier og vision er ved at vinde gehør. De fleste forbinder sådanne begreber med store virksomheder som Novo eller Grundfos, men nu har små virksomheder med få ansatte fået øjnene op for, at det er en effektiv måde at tackle de daglige udfordringer på. Helhedsorienteret ledelse handler om at skabe en oplevelse af fællesskab for alle på klinikken. Et fællesskab baseret på sammenhæng mellem klinikkens vision (klinikkens mål) og den enkeltes ambitioner, ønsker og behov. At tænke på klinikken som en helhed er et godt udgangspunkt

for at udvikle klinikken som en attraktiv arbejdsplads med motiverede ejere og ansatte samt tilfredse patienter.

## Essensen og den gode historie

Essensen af helhedsledelse tager sit udspring i »fællesmængden« af ønsker, drømme og behov hos chefer, ansatte og kunder. Alt sammen bundet sammen af »den gode historie«. Drømme og idéer skal kommunikeres ud som en god, motiverende historie for både chefer, ansatte og kunder og er med til at give et fælles billede af »os som virksomhed og fællesskab«.

## Klinikkens ledelse

Ledelsen skal fungere som katalysator for medarbejderne, og i fællesskab skal de definere klinikkens mission og vision.

## Medindflydelse

Spørger din chef dig om, hvad du gerne vil opnå, og hvad du drømmer om i dit arbejdsliv? Ellers prøv at spørge ham eller hende, hvad deres drøm er – måske er der sammenfald.



Se profil for Bøje  
Moustgaard på side 11.

## Det lyder alt sammen meget godt, MEN ...

*Kan du forstå, at man som medarbejder måske ikke slår begejstrede saltomortaler, når man hører om endnu en ny ledelsesteori. Man er måske endda gået hen og blevet immun over for de flotte ord?*

**Bøje Moustgaard:** Årsagen til, at man som medarbejder bliver immun, er, at tiltag og forandringer ofte ikke bliver fulgt til dørs. Det er meget godt, så længe det er nyt og spændende, men når det så for alvor skal gøres til en del af hverdagen – følges op, og det kræver disciplin og vilje, og det er krævende, så er det, at kæden hopper af, og det bliver ved de store ord. Det er meget godt med en vision, men den er kun noget værd, hvis den udmøntes i en daglig mission. Uklare mål og falmede visioner, og det, at ordene ikke omsættes til handling, giver træthed og skepsis. De flotte ord skal have jordforbindelse og kultur og ikke bare svæve rundt på plancher. Opfølgning! Hvis der ikke følges op, har det ingen værdi.

*Handler ledelse og sameksistens dybest set ikke om at opføre sig ordentligt og tage hensyn? Skal der virkelig alle mulige postreligiøse og dyre ledelsesfloskler til for at erkende, at ens medmennesker har nogenlunde de samme drømme, behov og ønsker som én selv?*

**Bøje Moustgaard:** I teorien kan det lyde nemt, men i praksis er det slet ikke så nemt. Det handler om vores individuelle model af verden. Vi har vidt forskellige opfattelser af virkeligheden. Selv om vi dybest set hænger sammen som mennesker, er vi også individualister med et statisk sansereberedskab, som kan forhindre os i at se de andres synsvinkler og forstå de andres modeller af verden. Det er derfor, der opstår konflikter. Det er »os og de andre« eller »mig og de andre«, og det ligger dybt i vores natur. Det kræver mere end de 10 bud, at få enderne til at mødes.

*Er det ikke nemt at komme i lommen på chefen, når man som du arbejder som rådgiver på bevilling fra arbejdsgiveren?*

**Bøje Moustgaard:** Når man som arbejdsgiver har bestemt sig for at invitere en rådgiver indenfor, så betaler man ikke for at blive bakket op i og høre det, man allerede mener og tror. Så er det fordi, man er motiveret for at få løst nogle konkrete udfordringer, få en bedre hverdag på klinikken og få indsigt i og harmoniseret/skabt forståelse for de meget forskellige verdensbilleder, der vekselvirker på den ene eller anden måde i hverdagen mellem mennesker.

Har I sat jer nogle fælles mål for klinikken fremtid?

*Kender din chef dine mål og ambitioner?*

Afholder din chef årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS)? De giver mulighed for at diskutere din trivsel, udvikling og indsats på jobbet i en fortrolig atmosfære.

*Påskønnelse*

Viser din chef påskønnelse, og gør du, når I har succeser?

### Lytter I til patienterne?

Patienter i stolen er kroner i kassen, men patienter er også en del af helheden. Opfyldelsen af deres ønsker og behov er helt afgørende for klinikken. Involver dem og spørg, hvad det er, de ønsker. En oplevelse af høj service og faglighed er blandt de ting, som giver kunderne tryghed, får dem til at vende tilbage og anbefale klinikken til andre (den gode historie). Samtidig giver det chefer og medarbejdere en stolthed og glæde ved deres arbejdsplads, som giver motivation i dagligdagen.