

Træning i samarbejdsforhold

Af Sven Kliim-Nielsen¹⁾

Den menneskelige faktor.

Mennesket er et socialt væsen, afhængigt og påvirkeligt af sine omgivelser. Vore handlinger påvirkes af vore meninger og følelser, der igen er under indflydelse af den omgangsform, der kendetegner såvel vort privatliv som arbejdspladsen.

Skal vi skabe social ro på vore arbejdspladser, så afhænger det af en ledelse, der tænker i andet end blot kroner og ører, som forstår, at et par af de allervigtigste grundstene i vort arbejdsliv er menneskekundskab og god personalebehandling.

Naturligvis vil det ikke være rigtigt at sige, at den menneskelige faktor er den eneste, der har betydning for vort produktionsliv. Der er andre vitale faktorer som økonomi, teknisk dygtighed og indsigt, men det menneskelige væsen er et livsvigtigt element, der alt for ofte er blevet overset.

Nu er hensynet til den menneskelige faktor ikke noget nyt. — Materielt er der sket enorme fremskridt, siden den industrielle revolution tog sin begyndelse, men når man ser på den strøm af litteratur om personaleledelse, industriel psykologi m. v., der er kommet frem i de seneste år, kan det kun være, fordi man har følt nødvendigheden heraf. I begejstringen for de tekniske fremskridt har man været ved at glemme den menneskelige faktor og den kendsgerning, at gode lønninger og sikret beskæftigelse ikke er tilstrækkeligt til at skabe en tilfreds, effektiv medarbejderstab.

Lederansvaret.

Placeringen af rette mand på rette plads har afgørende indflydelse på en virksomheds effektivitet. Det træder stærkere frem, jo højere trin i ledelsen vi befinder os på. De højere ledere er nemlig ikke blot ansvarlige for deres eget personlige virkefelt, de er også ansvarlige

¹⁾ Kontorchef i Foreningen Engageringskontoret for Handel og Industri.

for andre menneskers arbejde. Afgørende for deres effektivitet er, om de kan få disse andre til at trække i den rigtige retning — om de kan skabe samarbejde.

Hvor fristende det end kunne være at uddybe emnet lederudvælgelse, må vi lade det ligge her og kun sige, at faglig dygtighed ikke er nok til at være leder. Nu skal jeg ikke underkende den faglige dygtighed — en leder skal kende sit arbejde — men jeg vil blot advare imod at lade den faglige dygtighed alene være kriteriet for, om en mand bliver leder, og så tro, at lederevnerne følger den faglige dygtighed. Det er mindst lige så vigtigt, at vi ved udvælgelsen af ledere er opmærksomme på, om den, vi tænker på at sætte på en chefpost, nu også har vist evne til at samarbejde og til at behandle en arbejdsituation.

Nu skal det indrømmes, at det på forhånd er svært at give et udtømmende svar på, hvad der betinger en ideel leder og en heldig ledelse. Der gives ingen »patentopskrifter« for behandling af personalet, hverken som helhed eller som individer. Når det gælder mennesker, kan man aldrig med sikkerhed sige, at en bestemt påvirkning også fremkalder en ganske bestemt reaktion. Det ligger i den menneskelige natur. Vi reagerer forskelligt overfor samme problem til forskellige tider og i forskellige situationer og overfor forskellige personer. Derfor er arbejdsledelse og samarbejde kolleger indbyrdes en vanskelig kunst. Men det understreger blot, hvor vigtig sagen er, og hvor alvorligt man bør tage den.

Derfor må man hilse enhver bestræbelse, der tager sigte på at hjælpe lederen (uanset trin i organisationen) til at gøre samarbejdet smidigere og forebygge, at der opstår problemer.

Arbejdsforhold.

T.W.I. tilbyder her programmet »Arbejdsforhold« (job relations), og i det efterfølgende skal det forsøges at give et indtryk af et praktisk undervisningsprogram, der ligesom programmet »Arbejdsinstruktion«¹⁾ er bygget på et 5 × 2 timers kursus. Det tager sigte på at forklare og klarlægge grundlaget for gode arbejdsforhold og fastslå de principielle retningslinier for behandling af de menneskelige problemer, vi møder på arbejdspladsen.

Også her arbejder man efter en 4-trins metode, og indøvelsen af denne metode foregår med diskussioner omkring oplevede problemer,

¹⁾ Sml. forfatterens artikel »Træning i instruktions- og ordregivning efter T.W.I.-principperne«, Handelsvidenskabeligt Tidsskrift 1948, hefte 71—72, side 121 ff.

diskussionsdeltagerne selv har skullet tage stilling til og har behandlet med mere eller mindre godt resultat, eller problemer, der skal behandles.

»Arbejdsforhold« tilsigter således at udvikle en færdighed og give lederne mulighed for at forbedre deres dygtighed i at lede andre mennesker — men ikke at give rutinesvar på de enkelte spørgsmål og problemer.

I gruppens første møde (8—10 deltagere) indleder træneren med at fastslå modernes formål. Kravene til lederne trækkes op og diskuteres, og den enkelte deltager præsenterer sig selv med nogle få ord om egen erfaring som leder. Træneren fører herefter diskussionen ind på en drøftelse af de områder, den enkelte leder bliver holdt ansvarlig for af sin ledelse.

Ved hjælp af en grafisk fremstilling (bilag A) på tavlen slås det fast, at lige meget hvor i lederbilledet vi er placeret, om vi har ansvar for produktion, salg, regnskab, transport, sikkerhed, personale, omkostninger, vedligeholdelse o.s.v., o.s.v., optræder der folk i billedet; med andre ord en arbejdsleder får resultater gennem sine folk. Skal lederen kunne klare alt det, han holdes ansvarlig for, afhænger det af den personlige kontakt mellem ham selv og hans folk både som gruppe og enkeltpersoner, en kontakt, der går i begge retninger og påvirker vort arbejde med mennesker.

Allerede her får deltagerne lejlighed til at give egne eksempler på vanskeligheder og problemer, der illustrerer, hvad den personlige kontakt betyder for arbejdsresultatet.

Grundregler for gode arbejdsforhold.

Herefter drøfter man grundreglerne for opnåelse af god personlig kontakt (se bilag B). Disse grundregler tager sigte mod at hindre problemer i at opstå, og under problembehandlingen i de følgende møder får man efter hvert afsluttet problem lejlighed til at drøfte, om en eventuel tilsidesættelse af en eller flere af grundreglerne er årsag til problemets opståen. Havde det med andre ord været muligt at gribe ind i tide?

Lad os et øjeblik se på nogle af disse grundregler.

Fornylig sad jeg i en kreds af personalechefer, der diskuterede »problembørnene« på arbejdspladsen. En af deltagerne spurgte, hvad andre ville gøre i følgende situation: En afdelingsleder med mere end 25 års anciennitet havde ustandselig vanskeligheder med sine underordnede, og en nærmere undersøgelse havde tydeligt vist, at hovedan-

En arbejdsleder får resultater gennem sine folk.

Nogle grundregler for gode arbejdsforhold.

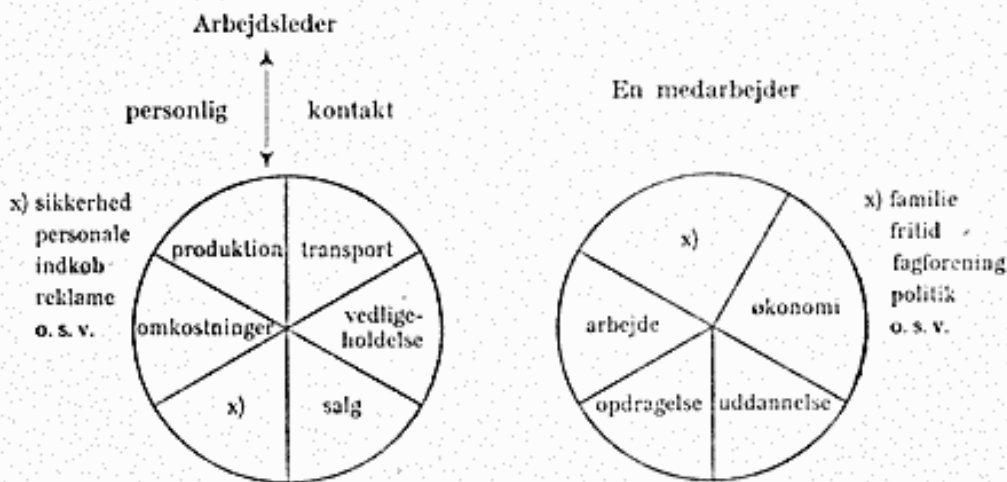
Folk må behandles individuelt.

Lad enhver medarbejder vide, hvordan han klarer sig.

Ros, når det er fortjent.

Fortæl folk i god tid om forandringer, der vil vedrøre dem.

Gør bedst mulig brug af den enkeltes evner.



Diagrammet tager ikke sigte på at sammenligne de forskellige ansvarsområder, men skal vise, at lige meget hvilken del af lederarbejdet, vi ser på, finder vi altid mennesker i det. Med andre ord, en arbejdsleder opnår resultater gennem sine folk. Samarbejdet er afhængigt af den personlige kontakt, der virker i begge retninger.

Selv om grundreglerne for gode arbejdsforhold kan anvendes overfor alle, betyder det ikke, at folk er ens. Diagrammet viser, at en medarbejder påvirkes af mange forhold, der gør ham forskellig fra alle andre. Med andre ord, folk må behandles individuelt.

Bilag A

svaret lå hos afdelingschefen, der var en egenrådig, egoistisk natur, vanskelig at samarbejde med. Man kunne nu stille det spørgsmål, hvordan var han blevet afdelingsleder? Ved at gå til bunds i forholdet havde personalechefen — der var ret ny i sin stilling — fundet frem til, at afdelingslederen, lad os kalde ham A, allerede fra sin ansættelse havde vist sig vanskelig at omgås. — Igennem årene havde A været ansat i flere forskellige afdelinger i den pågældende virksomhed. Da det var virksomhedens politik ikke at afskedige sine medarbejdere, medmindre der var tale om grov misligholdelse eller strafbart forhold, havde A's tidligere afdelingsledere efter tur og uafhængigt af hinanden,

**En arbejdsleder får resultater
gennem sine folk**

Nogle grundregler for gode arbejdsforhold.

**Lad enhver medarbejder vide,
hvordan han klarer sig**

Forklar ham, hvad De venter af ham.
Vis ham, hvordan hans indsats kan forbedres.

Ros når det er fortjent

Se efter usædvanlige og særlig gode præstationer.
Sig det til ham med det samme.

**Fortæl folk i god tid om
forandringer, der vil vedrøre dem**

Fortæl dem hvorfor, hvis det er muligt.
Få dem til at acceptere forandringen.

**Gør bedst mulig brug af
den enkeltes evner**

Se efter om nogen har evner, som endnu ikke udnyttes.
Stå aldrig i vejen for en medarbejder.

Folk må behandles individuelt.

HVORDAN MAN FÅR MENINGER OG
FØLELSER FREM

Lad være med at diskutere.
Få ham til at tale om det, der er vigtigt for ham.
Afbryd ikke og sig ikke det hele selv.
Drag ikke forhastede slutninger.
Lyt opmærksomt.

Arbejdsforhold
INDUSTRIRAADET

Bilag B

når lejlighed bod sig, søgt at få A forflyttet, det vil i praksis sige indstillet ham til et bedre arbejde i en anden afdeling, blot for at få arbejdsro hos sig selv. På den måde var A efterhånden avanceret og blevet afdelingsleder!

Der kunne nævnes andre eksempler på medarbejdere, der i dag indtager ledende stillinger, og som giver ledelsen hovedpine, fordi den ikke i tide har gjort brug af den grundregel, der siger: *Lad enhver medarbejder vide, hvordan han klarer sig*, og det vil igen sige, at vi må gøre os klart og forklare ham, hvad vi venter os af ham.

Det hænder også, hvis man spørger folk, der måske endda er velansete i deres firma, hvordan det egentlig går med deres arbejde, at man får et forundret svar i retning af: »Det er der da aldrig nogen, der siger noget om.« I begge tilfælde ville det være i overensstemmelse med god personlig kontakt at lade medarbejderne vide, hvordan de klarer sig. Det vil vi jo gerne selv.

Er der noget galt med en medarbejder eller hans arbejde, så lad os vise ham, hvor han kan sætte ind og forbedre sin indsats. Det er den positive, vejledende kritik, vi skal have frem.

En anden god grundregel siger, at vi skal *rose, når det er fortjent*. Det gælder selvfølgelig først og fremmest, når der foreligger en usædvanlig og særlig god præstation. Har en medarbejder gjort sig fortjent til en anerkendelse, kan den ikke altid omsættes i klingende mønt, men den opmuntring, der ligger i, at medarbejderen føler, hans indsats betyder noget, er en spore til fornyede anstrengelser og giver en fornemmelse af at være med i arbejdet, som ikke kan måles i penge. Gem ikke rosen til en senere lejlighed, sig det med det samme. Der er mange 25 års jubilarer, der først på denne dag får at vide, hvilken værdifuld kraft, de har været for firmaet, og som i de forløbne år har følt en usikkerhed, der gør, at de nu tvivler på ordenes ægthed.

Men vi må også huske på, at sommetider fortjener den medarbejder, som konstant udfører godt arbejde, en form for anerkendelse. Ledere af den ældre skole vil måske hævde, at det er en pligt at gøre sit arbejde godt, det skal man ikke have ros for. Naturligvis skal et firma eller en afdeling ikke være en »forening til gensidig ros«, men der er også et langt spring til at tage alt som en selvfølge. Det er ikke de store ord, der tæller, nok så meget et opmuntrende: »Tak« — en betoning og selve holdningen og atmosfæren, der tæller.

En tredje god grundregel siger: *Fortæl folk i god tid om forandringer, der vil vedrøre dem.*

Vi skal allesammen vænne os til tanken om forandringer, og sker der en forandring, der vedrører vort arbejde, så vil vi også gerne vide hvorfor, hvis det er muligt.

Fortæller man sine medarbejdere om grunden til en forandring, vil det også mange gange være meget lettere at få dem til at akceptere forandringen, når de forstår årsagerne hertil. Tænk blot på de mange mislykkede forsøg på hensigtsmæssige omlægninger af arbejdet, der er strandet på, eller i bedste fald har måttet overvinde stor modstand, fordi man har omgivet sine dispositioner med et hemmelighedskræmmeri overfor de personer, hvis positive indstilling man dog i realiteten var afhængig af og burde appellere til. Det betyder ikke, at en virksomhed eller en afdeling skal være en diskussionsklub, sålidt som ledelsen skal have personalets tilladelse til en forandring, endsige skal sættes ud af spillet. Men i sine medarbejdere har man en altfor ofte uudnyttet idekilde. Når medarbejderne føler, at deres syn på tingene har interesse for virksomheden, bliver de også selv interesserede og hjælper med og bøjer sig langt lettere for saglige argumenter. Ofte vil de tillige føle, at det resultat, man kommer til, også er deres syn på sagen, selvom de oprindeligt var af en anden mening.

En fjerde grundregel siger: »Gør bedst mulig brug af den enkeltes evner.«

Det er vor pligt at se efter blandt vore medarbejdere, om der er nogen, der har evner, som endnu ikke udnyttes. Det er værd at gøre. Det hænder, at man oplærer en mand til et nyt stykke arbejde, uden at man gør sig klart, at man allerede har en i forvejen, der kan udføre det. Det vil styrke de gode arbejdsforhold, hvis man gør bedst mulig brug af den enkeltes evner. Folk kan så let få den ide, at vi hindrer dem i at blive forflyttet eller forfremmet, bare fordi vi ikke ønsker forstyrrelser i arbejdet eller i afdelingen. Derfor gælder det tillige, at skal vi gøre bedst mulig brug af den enkeltes evner, må vi heller ikke stå i vejen for en medarbejder.

Dette er nogle mere personlige betragtninger over nogle af grundreglerne. Hver enkelt leder får under moderne lejlighed til at belyse disse grundregler (og andre) ud fra sin egen praksis til gavn for både sig selv og de andre i gruppen.

Men selv om grundreglerne kan anvendes overfor alle, betyder det ikke, at folk er ens. Folk må behandles individuelt. Denne påstand drøftes og belyses i 1. møde gennem et nyt diagram (se bilag A), der viser, hvorledes den enkelte skiller sig ud fra andre, påvirket af forhold som arbejde, opdragelse, uddannelse, økonomi, familieforhold, helbred, fritid, fagforening, politisk indstilling m. v. Det er forhold, der påvirker medarbejderen, og han kan ikke efterlade alt dette hjemme, når han går til dagens gerning. Derfor er det nødvendigt for lederen at kende hver enkelt af sine folk som menneske, prøve at forstå det, som påvirker medarbejderen, hans arbejde og gør ham forskellig fra andre.

Problemtyper.

Med den menneskelige naturs svagheder in mente er det klart, at grundreglerne ikke kan hindre alle problemer i at opstå.

Gruppen drøfter derefter begrebet »problemer«, her udtrykt som forhold, der dækker alle de ting, en leder har pligt til at tage stilling til i forbindelse med folk.

Problemerne opdeles i fire hovedgrupper på grundlag af en drøftelse, der igen appellerer til deltagernes aktivitet.

1. Der er problemer, som man mærker på stemningen, f. eks. hvor en leder mærker en ændring i en medarbejders holdning overfor andre, — han bliver irriteret, sur eller kværulerende.

2. Der er problemerne, der kan forudsiges, f. eks. hvor en leder får

Situationer og problemer i daglig arbejdsledelse.

1. Manglende samarbejde i og mellem afdelingerne.
2. Medarbejderen forstår ikke betydningen af sin egen indsats i helheden.
3. Medarbejderen forbigår Dem og henvender sig til Deres chef for at klage.
4. Der kværuleres over arbejdsforholdene.
5. Forslag om ændring i arbejdstiden kan forårsage vrøvl.
6. En medarbejder vil nødig skifte arbejde.
7. En medarbejder løber unødigt risiko under arbejdet.
8. En medarbejder mister interessen for arbejdet.
9. En medarbejder kommer ikke regelmæssigt på arbejde.
10. En medarbejder synes, at der »jages« med ham.
11. Modvilje over for forandringer.
12. Nedgang i den enkeltes arbejdsydelse.
13. Nedgang i den samlede arbejdsydelse.
14. Medarbejderne bliver irritable og alt for let »stødt« over kritik.
15. Gnaveri over at blive forbigået ved forfremmelse.
16. Firmaets regler og bestemmelser følges ikke.
17. En medarbejder ønsker lønforhøjelse.
18. En medarbejder nægter at udføre et bestemt stykke arbejde.
19. Skødesløshed med materialer og værktøj.
20. Modstand mod metodeforbedringer.
21. Medarbejderne ønsker forflyttelse for at opnå højere løn.
22. Gnidninger mellem arbejdshold, som arbejder på skift.
23. Vrøvl med akkorderne.
24. Overgang fra timeløn til akkord eller omvendt.
25. Driveri i arbejdstiden.
26. Uvilje mod ansvar og forpligtelser.
27. Ufaglærte går ind i faglærtes arbejde.

Bilag C

besked om at meddele en af ledelsen fastlagt forandring, som han har på fornemmelsen ikke vil blive altfor godt modtaget.

3. Der er de problemer, andre kommer med til lederen. En mand beder f. eks. om lønforhøjelse, eller vil forflyttes, eller ønsker måske et råd i en eller anden personlig vanskelighed.

4. Og endelig problemerne, som man løber lige ind i, den akutte situation, der f. eks. opstår, hvis lederen får et nej på en anmodning om at få et bestemt stykke arbejde udført.

Hvordan man behandler et problem

Gør Dem klart, hvad De vil opnå

Trin 1. Få fat i alle kendsgerninger

Gennemgå sagens forhistorie.
Hvad siger regler og sædvaner?
Tal med de pågældende personer.
Bliv klar over meninger og følelser.

Er De sikker på, at De har fået alt med?

Trin 2. Overvej og beslut

Er der „huller“ og modsigelser, og er målet stadig det samme?
Hvilke forbindelser er der imellem kendsgerningerne?
Hvilke mulige handlinger er der?
Kontroller, at De ikke strider mod firmaets politik og praksis.
Tænk på Deres mål, på virkningen på den enkelte og afdeling og produktion.

Drag ikke forhastede slutninger.

Trin 3. Gennemfør handlingen

Vil De klare det selv?
Hvilken hjælp behøver De?
Vil De underrette Deres chef?
Vælg det rette tidspunkt for Deres handling.

Knib ikke uden om.

Trin 4. Følg resultatet op

Hvornår vil De se efter, hvordan det går?
Hvor ofte behøver De at se efter?
Vær opmærksom på forandringer i indstilling, produktion og arbejdsforhold.

Nåede De det ønskede resultat?

Bilag D

Det står her fast, at i alle tilfælde har lederen pligt til at gribe ind i tide og søge at hindre problemerne i at udvikle sig.

I fællesskab ser man derefter på nogle af de problemer (jfr. bilag C), som en leder kan møde, og man drøfter her, om man selv har været ude for nogle af de nævnte typer på problemer. Det volder sjældent vanskelighed at konstatere, at mange af de angivne problemer og andre er kendt af de fleste.

I sidste halvdel af 1. møde drøfter man derefter på grundlag af et problem, træneren lægger op, den metode, som vil sætte lederne i stand til at behandle problemerne rigtigt.

Hvordan man behandler et problem.

I en artikel som denne ville det virke mod sin hensigt med et enkelt standardproblem at udlede de grundlæggende principper. Man hefter sig erfaringsmæssigt i begyndelsen mere ved selve historien i det foreliggende problem end ved metoden og er tilbøjelig til at søge efter løsningen på problemet. Men man kan ikke på forhånd sige, at der kun findes een vej mod målet; flere handlingsforslag kan i en given

situation føre frem mod målet. Men metoden tvinger til at iagttage en række forhold, som sikrer, at problemet ligger så klart belyst, at man (jfr. bilag D)

- 1) får fat i alle kendsgerninger,
- 2) overvejer og beslutter,
- 3) gennemfører handlingen og
- 4) følger resultatet op.

Skal man behandle et problem, må man først gøre sig klart, hvad man vil opnå. En leder forelægger f. eks. som problem, at A gang på gang kommer for sent fra frokost. Da træneren spørger lederen, hvad hans mål er med behandlingen af det foreliggende problem, får han af den utrænede problembehandler ofte et svar i retning af: »at give A en overhaling!« Stiller man nu spørgsmålet: Hvorfor? bliver svaret mere antageligt: »at få A til at overholde frokostpausen.« Når vi her fastlægger målsætningen, må vi tænke på, om det forhold, at A kommer for sent tilbage fra frokost, påvirker andre — om det påvirker arbejdet — om det er noget, der sker ofte o.s.v.

Det første trin i problembehandlingen er at få fat i alle kendsgerninger. Vi må gøre os klart, hvordan medarbejderen har været, hvordan han arbejder, hvorlænge han har været i virksomheden, hvordan hans forhold er til over- og underordnede, til kollegerne o.s.v.

Hvad siger regler og sædvaner? er det næste punkt. Vi ved, vi må rette os efter de skrevne regler; med sædvaner tænker vi på de uskrevne love, der kan være lige så stærke for ikke at sige stærkere end de skrevne.

I tilfældet A kom det bl. a. frem som en kendsgerning, at A havde været ansat i firmaet i 5 år, heraf de sidste 2 måneder i den pågældende leders afdeling. Det var en uskreven lov — på tværs af reglementet — at man i A's tidligere afdeling tog sig de 5—10 minutters længere frokostpause, som A's nuværende afdelingsleder ikke ville tolerere. Det viste sig tillige, at man også i andre afdelinger tog det mindre strengt med frokostpausens overholdelse. Denne kendsgerning fik efter en længere diskussion i gruppen lederen til at ændre sin målsætning, der nu kom til at lyde: »skabe ensartethed for frokostpausens længde i alle afdelinger.« Det vil ses, at problemet hermed fik et meget videre perspektiv, idet det vel ville være muligt at få A til at være præcis, men til dennes absolutte utilfredshed (andre kunne tillade sig det). Under gruppens indøvning af målsætningen efterprøver man stadig sit mål under fremdragelsen af kendsgerningerne.

En anden måde at få kendsgerninger på, er at *tale med de pågæl-*

dende personer. Svaret kan give os nye kendsgerninger eller helt forandre billedet. Lederen må også *tage hensyn til meninger og følelser.* Selvom en medarbejder mener et eller andet, som lederen ved er forkert, må det betragtes som en kendsgerning, fordi det er en kendsgerning for ham. I det her diskuterede havde lederen ikke talt med A. Havde han gjort det, havde han formentlig fået det svar, at A mente sig i sin gode ret (hævdvunden skik), og havde han forklaret A, at arbejdet i hans nuværende afdeling (ekspeditionen) nødvendiggjorde, at der hele tiden var det tilstrækkelige personale tilstede, havde der måske været en mulighed for, at A, der iøvrigt var en pligtopfyldende og loyal medarbejder (kendsgerning), havde indset, at arbejdet i afdelingen krævede denne præcision til forskel fra hans tidligere arbejde.

Lad mig understrege, at det her anførte kun er en del af historien, der skal belyse sider af metoden.

Betydningen af at have alle kendsgerninger er af altovervejende betydning og stiller store krav til lederens evne til objektivt at bedømme en sag og dens mange detaljer.

I et møde giver direktøren, der selv deltager i gruppen, som en kendsgerning i sit problem, at B ikke er til at samarbejde med. Da træneren går nærmere ind herpå (hvordan, hvem, hvornår o.s.v.), oplyser direktøren, at det gælder samarbejdet både med ledelsen, kollegerne og de underordnede. Denne kendsgerning kommer under handlingsovervejelse til at virke så stærkt, at gruppen under indøvelsen af problembehandlingen er enige om, at den eneste handling for at nå målet: »skabe ro i afdelingen«, må være at afskedige B! Efter at problemet er afsluttet, spørger en af deltagerne (prokuristen), hvem direktøren egentlig sigtede til med sit problem. Det må her indskydes, at man i gruppen almindeligvis af naturlige grunde undgår at nævne navne og gøre notater. Direktøren identificerer B, og nu protesterer flere af deltagerne mod den anførte kendsgerning, at B ikke kan samarbejde med nogen. Prokuristen udtaler bl. a., at B efter hans og andres bestemte opfattelse vel er en noget stejl natur, men almindeligt respekteret og tillige afholdt af de fleste indenfor firmaet. Problemet tages op igen med de nye kendsgerninger som grundlag, og gruppen ender med at foreslå, at B flyttes til en bestemt afdeling, hvor hans natur og væremåde ikke giver anledning til uro, men hvor man har grund til at tro, B kan udfylde en vigtig stilling og også vil være tilfreds med arbejdet.

Eksemplet viser, hvor objektiv man skal være, og hvor forsigtig man må vurdere de foreliggende kendsgerninger. Heller ikke her havde

direktøren talt med de pågældende personer, som det havde været naturligt at høre, men draget en forhastet slutning på sin egen modvilje mod B.

Det andet trin er at overveje og beslutte. Her må man først se efter, om der er huller og modsigelser i de foreliggende kendsgerninger, samtidig med at man stadig har sig sin målsætnings rigtighed for øje. Eventuelle modsigelser kan betyde, at man behøver endnu flere kendsgerninger.

Dernæst overvejer man, *hvilke forbindelser der er imellem dem.* Der var f. eks. i tilfældet A en forbindelse mellem hans uvane med at komme for sent fra frokost og den kendsgerning, at det tolereredes i andre afdelinger. En kendsgerning kan med andre ord forklare en anden. F. eks. at »en medarbejder er urimelig« med »sygdom i hjemmet«.

A's leder så til at begynde med kun på forbindelsen mellem nogle af faktorerne, f. eks. hans egen afdelings præcision og hans egen irritation over A's uvane, men overså, at A var vant til de ekstra 5—10 minutter og iøvrigt en pligtopfyldende medarbejder.

Overvejer man kendsgerningernes sammenhæng, vil man se, at der ofte er flere *handlingsmuligheder*. Har man overvejet en handling, må man *kontrollere, at den ikke strider mod firmaets politik og praksis*. Dette er et eksempel på, at det er vigtigt, at lederen kender firmaets regler og grænserne for sin egen myndighed. Er han i tvivl herom, vil det være klogt at søge råd.

Har man i en given situation flere muligheder, må man vælge den mest effektive. Man må efterprøve sine handlingsmuligheder ved at stille hver enkelt op overfor målsætningen og betragte dens indvirkning på personen, afdelingen, helheden og arbejdet. I B's tilfælde er det muligt, at direktøren ved at afskedige B havde nået sit mål: »skabe ro i afdelingen«, men B ville have forladt firmaet med en følelse af at være uretfærdig behandlet, og i de andre afdelinger ville man dele B's syn til skade for helheden og arbejdet. Direktøren ville alligevel ikke have nået sit mål.

Når man nu — *det tredje trin* — skal *føre handlingen ud i livet*, er der også her et par spørgsmål at stille sig selv.

»*Vil De klare det selv?*« lyder det første. Det gælder selvfølgelig om at klare mest muligt selv, men der er tilfælde, hvor De behøver hjælp for at klare det, f. eks. lønkontor, personalekontor etc.

Endnu et spørgsmål: »*Vil De underrette Deres chef?*« Det kan være naturligt at underrette sin chef om, hvad man har foretaget sig med et problem for at sikre sig, at ens egen linie bliver fulgt.

Endelig: *Vælg det rette tidspunkt for Deres handling.* Også en vigtig advarsel. Skal der f. eks. ske en påtale, er det mere hensigtsmæssigt at gøre det i enrum, og når begge parter kan tale fornuftigt om tingene, end at lade det ske i andres påhør og med gemytterne i kog.

Kortets underpunkt: »Knib ikke udenom« taler for sig selv.

Det fjerde trin lyder: Følg resultatet op! Så snart man med rimelighed kan forvente resultater af sin handling, må man se efter, hvordan det går. Denne kontrol må foregå så ofte, at *man er sikker på, at man har nået det ønskede resultat* og ikke har skabt et andet problem; derfor er det også nødvendigt at være opmærksom på forandringer i produktion (arbejde i alm.), indstilling og arbejdsforhold, fordi det er den virkelige målestok for, om man opnåede det ønskede resultat.

Gruppetekniken.

I løbet af møderne får deltagerne lejlighed til at forelægge egne problemer under gruppens livlige aktivitet. Der lægges vægt på, at det er problemer, man selv skal eller har skullet tage stilling til, for at man er i stand til at give alle oplysninger om den eller dem, problemet drejer sig om.

Når en af deltagerne forelægger sit problem, får gruppen lejlighed til at stille spørgsmål til yderligere belysning af kendsgerningerne. Det er gruppen, der overvejer og beslutter samt stiller handlingsforslag, men problemstilleren selv der afgør, om en handling passer med politik og praksis. Gør den ikke det, må forslaget falde bort.

Når to, tre eller fire handlingsforslag er sat op på tavlen, drøftes hvert enkelt forslag for sig, m.h.t. hvorvidt den foreslåede handle måde vil føre frem mod målet, idet der samtidig tænkes på, hvordan den vil påvirke personen, gruppen og arbejdet. Når gruppen har udtalt sig, får arbejdslederen selv lov til at udtale sig om sit syn herpå. Sådan gennemgår man de enkelte handlingsforslag og først tilsidst fortæller arbejdslederen sin endelige handle måde, for så vidt han da har handlet.

Hvordan man får meninger og følelser frem.

Spørgsmålet om at få meninger og følelser frem ofres særlig tid. Med praktiske eksempler opstiller man vink som

- 1) lad være at argumentere,
- 2) hjælp ham på gled. Få ham til at tale om det, der er vigtigt for ham,
- 3) afbryd ikke — lad være at sige det hele selv,

- 4) drag ikke forhastede slutninger,
- 5) lyt opmærksomt,
og flere andre.

»Andre kontakter«.

I femte og sidste møde diskuterer man, hvilke andre personlige kontakter lederen har på arbejdspladsen. Hidtil har man kun set på lederens personlige kontakt med dem, hvis arbejde han leder. Nu drøfter man hans kontakter til egen chef(er), til kolleger på kontoret og fabrikken, til tillidsmænd, fabriksinspektører o.s.v. og undersøger, hvordan man kan bruge grundreglerne og 4-trins metoden til at styrke denne kontakt.

Skal en leder forelægge en sag for sin nærmeste overordnede, vil det være af uvurderlig betydning for personalets syn på ledelsens retfærdighedssans og dermed afgørende for dens effektivitet, om den enkelte leder i enhver situation sikrer sig alle kendsgerninger, overvejer grundigt og undgår at drage forhastede slutninger.

Her som i det foregående program »arbejdsinstruktion« gælder det, at kursusmetoden — gruppediskussionen — giver deltagerne et udbytte af samværet omkring en fælles interesse, der rækker langt udover en tidsskriftsartikel, der kun har taget sigte på at være en appetitvækker. Kursus har gennem de personlige meningsudvekslinger tillige en række bivirkninger, der kun kan opleves, men erfaringerne fra danske forhold¹⁾ kan kun opmuntre til at tage disse nye former for lederuddannelse op i størst mulige udstrækning. Den menneskelige faktor i arbejdet vil i de kommende år træde endnu stærkere frem. Om udviklingen skal gå i en for os alle menneskeværddig retning, må vi dygtiggøre os mest muligt til at røgte vort ansvar som ledere, enten vi er i topledelsen eller indtager en mindre, men ikke mindre vigtig, stilling i lederfunktionen.

¹⁾ Under Industrirådet's ledelse var der pr. 1/11-1950 uddannet 72 trænere i arbejdsinstruktion og gennemført 356 grupper med ialt 2812 personer. I arbejdsforhold var der uddannet 35 trænere og gennemført 107 grupper med 907 personer. I september uddannedes det første hold trænere i det tredje program: Metodeforbedring. Heri er uddannet 11 trænere og gennemført 12 grupper med 99 personer.