



Af: Markedschef, Anette Poulfelt,
Xafir A/S 10. februar 2011



Hvem er chefen?

Et spørgsmål af denne karakter signalerer måske, at der er en usikkerhed for medarbejdere i en organisation om, hvem der er deres chef. Men faktisk er det slet ikke det, der er pointen. For i de fleste organisationer ved de fleste medarbejdere egentlig godt, hvem der er deres chef. Pointen er derimod, at chefer ikke er enevidende om en medarbejder, men at andre i en organisation måske har mere indsigt om medarbejderen end chefen selv.

Det klassiske chefbegreb

Spoles båndet en række år tilbage var svaret på spørgsmålet ganske indlysende. For i den hierarkiske organisation gav det sig selv. Chefen var den person, som havde 'stjerner på skulderen' og som havde en række medarbejdere under sig, og hvor disse refererede til et led højere oppe i hierarkiet. Tilsvarende gør sig også gældende i dag - næsten uanset organisationsform. For dels fremgår det af organisationsplanen, og dels vil det typisk fremgå af medarbejderens jobprofil, hvem der er den pågældende medarbejders chef.

Det klassiske chefbegreb indebar også, at chefen kendte sine medarbejdere rimelig godt. Da det var chefens opgave - måske i samspil med medarbejderen - at formulere arbejdsopgaver og mål, at motivere medarbejderen og at følge op på, om resultaternes blev nået, fik chefen en relativ god indsigt i, hvorvidt medarbejderen kunne realisere de pågældende opgaver. Chefen kunne således i en medarbejderudviklingssamtale -MUS, hvis en sådan eksisterede for en årrække siden, indgå i en dialog med medarbejderen baseret på konkret viden og indsigt, opnået via det løbende samarbejde.

Når kolleger ved mere end chefen

Når spørgsmålet om 'Hvem er chefen?' rejses i dag, er det ikke på grund af usikkerhed om det formelle chefsansvar. Snarere rejses det, fordi mange medarbejdere i dag arbejder på kryds og tværs i organisationen i opgaveløsninger, projekter og det daglige arbejde. Derfor får medarbejdere dels mange chefer på ad hoc basis, og dels mange samarbejdspartnere, som herigennem (måske) kommer til at kende medarbejderen bedre end dennes formelle chef. Det betyder med andre ord, at chefen som sådan, måske ikke altid er den, som har den største viden om medarbejderen og dennes kvalifikationer.

Hvordan opdaterer vi chefen?

Det betyder f.eks. i relation til medarbejderudviklingssamtaler (MUS), at en forudsætning for en konstruktiv og fremadrettet dialog med medarbejdere er, at chefen enten på forhånd inddrager en række af den pågældende medarbejders samarbejdspartnere i en opdateringsdialog, evaluering eller inddrager dem aktivt i forbindelse med selve samtalen. For kun hvis en udviklingssamtale er baseret på et bredt sæt af erfaringer fra en medarbejders jobsituation, kan der opnås et fyldestgørende billede samt lægges en fremadrettet plan for den pågældendes optimale udvikling i organisationen.

Men det kræver i sagens natur, at MUS begrebet og dets anvendelse indtænkes på en ny måde i en organisation, samt at det ledelsesmæssigt håndteres på en måde, der bringer flere aktører på banen i MUS regi.