



Billund Lufthavn måtte i foråret fyre 309 af lufthavnens 1050 medarbejdere. Arkivfoto: Michael Drost-Hansen

I Billund skal lederne motivere

I Billund Lufthavn har man arbejdet med motiverende ledelse. Det kræver, at lederne får en øget selvindsigt og tager sig tiden. Det er krævende, men den langsigtede løsning, lyder det fra HR-chef

Af Andrea Philipsen

I begyndelsen af 2018 sad den øverste ledelsesgruppe i Billund Lufthavn til møde. De vidste godt, at det var tid til en forandring. I ti år havde den jyske lufthavn haft en ubrudt vækstlinje kun med fremgang, men der var ved at gå noget galt i kulturen.

"Vi fik mere og mere travlt, og selvom det er en succes, så kunne vi godt mærke, at fordi vi skulle levere mere og mere, tog det noget af vores arbejds glæde og vores trivsel," fortæller Lene Søgaard, HR-chef i Billund Lufthavn.

Derfor tog ledelsesgruppen en beslutning: Lederne skulle have tid til at lede, og de skulle gøre det med motivation.

"Det var en ny måde at anskue vores egen ledelsesstil og kultur på, men som

vi kunne se ville understøtte vores medarbejdere i at kunne udføre deres arbejde," siger Lene Søgaard.

"Det er menneskerne i organisationen, der skaber resultaterne. Og glade mennesker, skaber værdi for virksomheden."

Motiverende ledelse er modsætningen til performancemanagement. Det betyder ikke, at de ansatte ikke skal præstere, men at der bliver ledet anderledes på vejen derhen. Her gælder det om, at ledere er mere lyttende og anerkendende i deres tilgang, så medarbejderen har den bedste mulighed for at løse sine opgaver.

Man har bl.a. brugt den nye ledelsesstil, da man i foråret måtte afskedige over 300 medarbejdere som følge af coronakrisen. Lederne skulle klare afskedigelserne på den bedst mulige måde med mest hjerte og forståelse.

"Der er rigtig meget arbejde i det. Men når man har den tro på, at det er menneskerne i organisationen, der gør forskellen, så vil et krav til det at være leder være, at du interesserer dig for andre mennesker og andre menneskers problemer," siger Lene Søgaard.

"Vi stiller krav til vores medarbejdere, men vi stiller også krav til vores ledere."

Langsigtet løsning

Lufthavnen hyrede ledelseskonsulent Anne Ravn Grønholt til at få implemen-

Et krav til det at være leder vil være, at du interesserer dig for andre mennesker og andre menneskers problemer

” Lene Søgaard, HR-chef i Billund Lufthavn

teret den nye ledelsesstrategi i organisationen. Første skridt var, at de øverste chefer skulle undervises – blandt andet for at give dem en øget selvindsigt. For hvis ikke man har selvindsigt, kan man ikke forstå motiverende ledelse, siger hun.

"En af de vigtigste ting er, at lederen skal kunne lede sig selv først, før de kan lede andre," siger Anne Ravn Grønholt.

For at motiverende ledelse skal lykkes, gælder det om at lederen også anerkender og ser sine egne dårlige sider for at kunne forholde sig til dem.

"Når en virksomhed bliver presset i krisetider, så sker der det, at lederne også bliver pressede, og deres dårlige versioner dukker op. Så begynder de at have en mindre empatisk adfærd, fordi de er pressede, og de forsøger at overleve. Men når du får den selvindsigt, så har du muligheden for at bevare dig selv og derved overskuddet til andre," siger hun.

For i sidste ende skal lederen kunne skabe forudsætningen for at kunne motivere sine ansatte, og det er en ren menneskedisciplin, lyder det.

"Hvis lederen er i minus og ikke kan motivere sig selv, så kan de heller ikke motivere andre. Hvis du er en leder, der altid leverer ud over det, du kan, så forventer du det også af andre mennesker, og det gør, at du ikke kan se, hvad der er godt og sundt for andre mennesker," fortsætter Anne Ravn Grønholt.

Hos Billund Lufthavn er implementeringen af motiverende ledelse kun nået en del af vejen. Det tager tid, hvis det skal ske rigtigt.

"Den største udfordring har været vores tålmodighed. Det er ikke et quickfix, og der er andre ledelsesmetoder, hvor tingene måske bliver gjort hurtigere, men vi tror på, at det er en langsigtet løsning," siger HR-chef Lene Søgaard.

FAKTA Billund Lufthavn

BILLUND LUFTHAVN måtte i foråret skære over 300 stillinger, efter at coronakrisen havde sat sit præg på lufthavnens trafik.

LUFTHAVNEN HAVDE i april i år 99 pct. færre passagerer end året før.

ÅRET FORINDEN havde den jyske lufthavn ellers øget antallet af passagerer, mens de øvrige danske lufthavne havde tilbagegang i forretningen.