

Fornyelse - men hvordan

Minikronik
12. marts 2003

Af Søren Dybdal
Direktør og salgstræner
i NYE Visioner
sdybdal@get2net.dk

og

Jan Knudsen
Bestyrer i Lån & Spar Bank A/S,
Rådgivningscenter Odense

Forudsætningen for succes

Et af de fremtidige focusområder i de danske virksomheder vil bestå af uddannelse og udvikling af medarbejdernes kernekompetancer - og mere præcist, så skal vi erhvervsledere blive bedre til håndtering af mennesker, og herunder de menneskelige relationer.

Lederens fornemste opgave

En leder har mange opgaver som er vigtige, men for at skabe store og længerevarende resultater, er ét af de altafgørende succeskriterier, at lederen har medarbejderne med sig. En af lederens fornemste opgaver bliver, at skabe topmotiverede medarbejdere, der virkelig føler, at de er en del af virksomheden og dennes akkumulerede resultat - således at medarbejderne hele tiden ønsker, at yde mere end det forventelige.

Hvis opgaven lykkedes vil det ikke kun øge effektiviteten, men ganske givet også den meget vigtige kreativitet. Vi tror ikke på, at effektiviteten og motivationen vil øges ved at presse medarbejderne til at løbe endnu hurtigere, måske var det mere relevant, at få dem til at arbejde smartere. Men spørgsmålet er så hvordan? Vi tror på, at lederne skal blive bedre til at give medarbejderne større indflydelse. Øget medindflydelse vil alt andet lige give en øget motivation, en større kreativitet til løsning af opgaverne - og hvis dette gennemføres vil virksomheden hurtigt se nogle positive følgevirkninger heraf, idet medarbejderne vil få færre sygedage, samtidig med at der vil kunne spares et led i organisationen - mellemliderne.

Bevidsthed om egen lederrolle

Når medarbejderen skal motiveres, er det ligeledes vigtigt at medarbejderen kender lederens forventninger til dennes resultat - og indsatsmål, og efterfølgende kan se sine individuelle resultater og indsatser som en del af virksomhedens akkumulerede resultat. Herved vil medarbejderen føle større "ejerskab" for det samlede output, samtidig med at indsatsen efter det fælles mål vil øges.

Lederen kan opfattes som en form for spillende træner, der både skal motivere, instruere, coache og undervise virksomhedens medarbejdere (her er det vigtigt at huske på, at en spillende træner godt nok har det overordnede ansvar, men samtidig er vedkommende en del af teamet (en anfører) og derfor skal gå foran og vise vejen - alle ser på hvad lederen gør). Herved slår lederen "2 fluer med et smæk", idet virksomhedens udgifter til konsulentbureau holdes lidt i ave, samtidig med at den spændende ledelsesopgave med udvikling af medarbejderne, også er udviklende for lederen personligt. Hvis vi går skridtet endnu videre, kan der endog genereres en "ringe i vandet effekt", hvor virksomheden gennem vidensdeling med andre afdelinger på tværs af organisationen - både vedligeholder og videreudvikler virksomheden.

Alle ser på lederen...

Da alle medarbejderne ser på lederen er det ekstra vigtigt, at lederen er sig bevidst om sin adfærd og kommunikation. Alle hører hvad lederen siger (og hvad han ikke siger - og hvad han burde sige), og alle ser hvad lederen gør (og hvad han ikke gør - og hvad han burde gøre).

Lederen er en slags fyrtårn, der står fast i modgangstider. Viser sine kollegaer "vejen", og viser at der er håb og muligheder, fremfor begrænsninger. Det nytter noget at gøre en indsats. Det vender snart - himlen bliver blå igen, vi skal bare rundt om næste hjørne...Det skal kommunikeres ud og understøttes af klare handlinger.

Det dur jo ikke, at lederen viser rådvildhed i en krisesituation, ikke fortæller hvad der sker, ikke fortæller og viser hvad retningen, niveauet og hastigheden er, men blot stikker hovedet mellem benene - og endnu værre i jorden som strudsen gør, og håber på, at tiden løser alle problemer. Det medfører en handlingslammelse, en lammelse, der har en tendens til at brede sig i organisationen, og derfor påvirker os alle. Lammelsen påvirker hele vores adfærd, vores adfærd overfor hinanden og endnu værre - også vores adfærd overfor kunderne...Og så er vi inde i den onde cirkel...

Forestil dig, at du er passager på et kæmpe krydstogtskib, der er ude at sejle - alt foregår i bedste ro og orden. MEN pludselig "som et lyn fra en klar himmel" bliver der høj søgang. Bølgerne slår med høj kraft ind på skibssiden, og vælter herefter ind over rælingen. Vindstyrken er 12 og

hvis mandskabet holder kursen, er det værste overstået i løbet af 2-3 timer. Hvis kursen derimod ikke holdes, er der en risiko for at skibet får slagside og går ned.....Kaptajnen har i denne situation flere muligheder. Han kan vælge at stille sig ud på broen og råbe og skrike af sit mandskab, hvilket ganske givet vil skabe et sandt kaos ombord på skibet, hvor passagererne (kunderne) vil søge mod redningsbådene. Herudover er der en risiko for, at en del af mandskabet sikkert også vil overveje, at forlade skuden inden den synker (skifte til en anden virksomhed).

Nej, den bedste løsning vil ganske givet være, at kaptajnen bevarer roen, og stille og roligt orienterer mandskabet om den udstukne retning, samtidig med igangsætning af andre tiltag, der sikrer at skibet kommer sikkert i havn. Alt imens dette foregår, vandrer kaptajnen stille og roligt rundt blandt passagererne og mandskabet, og taler og hygger sig med dem - herved vil ingen føle sig utrygge og blive paniske, omend de befinder sig i en yderst farlig situation. Det må herefter være indlysende for enhver, at alt i denne situation, vil foregå på en mere konstruktiv og udbytterig måde, end ved den førstnævnte.

Det er i modgangstider, at vi som ledere og medarbejdere skal vise "hvad vi dur til". Vi kan jo alle sammen være med når det går godt, det svære og der hvor vi får skilt "fårene fra bukkene" er når det går dårligt for virksomheden eller store forandringer skal ske - det er her vi skal vise noget ekstraordinært! Det er her vi skal vise og udmønte lederskab.