

Hvordan udvikler lederne sig....

Minikronik i Erhvervsbladet

20. juni 2003

Af Søren Dybdal

Direktør og salgstræner

i NYE Visioner

og

Jan Knudsen

Bestyrer i Lån & Spar Bank A/S,

Rådgivningscenter Odense

Lederens fornemste opgave...

En af ledernes 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 lykkes 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 - mellemlideren.

Men hvem udvikler lederne?

- Ledere som ikke udvikler sig, vil altid være mindre bevidste og mindre motiverede, for at udvikle deres medarbejdere - og det har nogle uheldige konsekvenser for virksomheden.....Vi tror på individuel træning - idet vi mennesker er forskellige, og derfor skal mødes på forskellige niveauer - og som en naturlig følge heraf, har vi alle differenterede træningsbehov. De almindelige "stangkurser" er for generelle - og det samme er resultaterne heraf. Det er måske også en af grundene til de store konsulenthuses massive tilbagegang de senere år.

Vi skal alle - såvel ledere som medarbejdere - udfærdige en personlig handlingsplan, som vi målrettet kan arbejde hen imod .

Senest har vi set Adm. direktør Eric Rylberg fra ISS, stille sig op som "skydeskive" i bestræbelserne på at blive endnu bedre. Han vælger at lade alle sine nærmeste ledere/medarbejdere vurdere ham. Modigt...men udbyttet er guld værd. Pointen er naturligvis, at han får en større viden om hvordan hans nærmeste medarbejdere opfatter ham som leder - og dermed giver ham mulighed for at korrigere og tænke over sin adfærd - og sin laden og gøren.....Og så tillader vi os blot at spørge læseren - tør du lade dig vurdere af dine medarbejdere???? Det kan jo blive en ubehagelig oplevelse! - En ubehagelig oplevelse, at få at vide og blive bevidstgjort om, hvem jeg egentlig er og hvordan min adfærd og kommunikation opleves af andre mennesker!

Hvis vi vil være bedre, kræver det indsigt, forståelse og selverkendelse. Vi skal kende vort udgangspunkt for at kunne udvikle os i en bestemt retning - og her kan de vurderinger, som de nærmeste medarbejdere giver, også selvom de går lige på og hårdt, være en god og realistisk vej frem.

Herefter handler det om at få lavet den personlige handlingsplan - hvis vi vil fra punkt A til punkt B - er det fornuftigt at have en plan for denne udvikling. Hvem har i øvrigt hørt om en styrmand på en supertanker uden et søkort - nej, det ville vist hurtigt gå galt....Og sådan er det også for den personlige udvikling - uden en plan....Og igen er vi nødt til at spørge læseren - har du som leder en skriftelig formuleret udviklingsplan? Hvad er det egentlig du vil i dit lederjob og med din egen personlige udvikling? Det er ikke jobbet der skaber succes, men personen der besidder jobbet!

Det er vigtigt, at vi ledere husker på, at det vigtigste når vi taler om uddannelse og udvikling - er at vi bibeholder vor egen nysgerrighed og ikke

nøjes med at stille os tilfreds, med den viden vi allerede besidder i dag.

Vision, mission og værdier...

Man kan også sige det med lidt andre ord. En virksomhed skal have en vision (en drøm eller ledestjerne) der forfølges. Visionen beskriver en ønskværdig fremtid, som virksomheden stiler efter at opnå. For at visionen skal fungere som en slags "ledestjerne", altså noget som alle løber efter, er det vigtigt at den er kendt, forstået og accepteret af alle medarbejderne i virksomheden - herved tror vi på, at den vil være medvirkende til at skabe begejstring, engagement og medansvar.

Gennem virksomhedens mission, forfølges drømmen. Missionen er samtidig virksomhedens grundlag for at være en aktør på markedet - den er endvidere en af de vigtigste årsager til, at kunderne netop vælger vores virksomhed.

Det er dog de formulerede værdier, som styrer medarbejdernes indsatser og adfærd. Værdierne skal være så klart formulerede, at der efterfølgende kan måles på dem.

Dagens ledere taler meget om værdier og holdninger, og det er da også utrolig vigtigt, at medarbejderne ved hvad deres virksomhed står for, ellers ved de ikke, hvad de skal efterleve i forskellige situationer - både internt, men også vigtigt eksternt blandt virksomhedens interessenter (den røde tråd skal fremstå i et klart perspektiv). Det vi som ledere ofte glemmer, når vi taler om værdier og holdninger, og som er altafgørende for virksomhedens succes, er at vi selv skal efterleve værdierne og holdningerne. Og lad det være sagt med det samme, det er utrolig let at fortælle om værdierne og holdningerne, men utrolig svært at sikre, at der nu også er sammenhæng mellem ord og handling - men husk på at det er forudsætningen for skabelse af troværdighed omkring lederen.

Hvis den enkelte medarbejder ikke ved hvad retningen er, ikke ved hvor virksomheden skal hen, eller hvordan - så har virksomheden et stort problem!