

Beslutninger

Læs tre spændende artikler

Her kan du læse om tre forskellige artikler fra CfL Center for Ledelse omkring lederes ofte uerkendte fastlåshed for de beslutninger, der tidligere er taget.

God læselyst

Investering i gode relationer mellem mennesker giver et positivt afkast

The Human Element har endnu ikke fået sin egen post på virksomhedernes indtægtsside, men videncenterchef Hafdis Thorsteinsdottir i CfL Center for Ledelse er ikke i tvivl om, at ordentlige relationer bidrager positivt til bundlinjen.

Velfungerende og stærke relationer mellem mennesker på en arbejdsplads handler om gensidig respekt, tillid, et fælles formål eller opgave samt dét at kende forskellige sider af hinanden. Det indebærer også, at man har en fælles historie eller forestillingen om en fælles fremtid. Alle disse elementer understøtter den enkeltes vilje til at investere sig selv i de andre på arbejdspladsen. Men hvorfor er gode relationer vigtige – ikke blot for den enkelte – men for hele virksomheden? Videncenterchef Hafdis Thorsteinsdottir fra CfL siger om betydningen af opbygningen af relationer: "Det handler om effektivitet og fokus – ikke kun om feel good effekten og slet ikke om, at alle skal kunne lide hinanden, selv om det selvfølgelig kan være nok så relevant for den enkelte. Det handler om smidige relationer, der er funderet i tillid til hinanden og som kan være med til at understøtte virksomhedens resultater. Det handler om, at man kan håndtere uenigheder på en konstruktiv facon ved f.eks. at man tager problematiske ting op med det samme i stedet for at gruble over dem eller snakke i krogene. Der kommer også noget godt ud af, at man accepterer, at andres vinkler kan være værdifulde og bidrage med noget, man ikke selv har set. På den måde kan man lære hinandens styrker og kompetencer at kende og afstemme forventningerne med hinanden."

Bedre rustet i krisetider

Hafdis Thorsteinsdottir understreger, at velfungerende relationer er endnu vigtigere i dag, hvor vi ofte arbejder i en kompleks virkelighed og ikke mindst i den situation, vi befinder os i nu, hvor erhvervslivet er presset. En virksomhed, der har et velfungerende samarbejds-klima, står således bedre rustet i en krisesituation end virksomheder, der ikke har et sådant.

Stærke relationer opstår imidlertid ikke hen over natten

"Det tager tid at etablere stærke relationer i de enkelte enheder og afdelinger i en virksomhed. Derfor er det vigtigt at investere i arbejdet med relationerne. Det gør man ved at skabe et rum, hvor medarbejdere og ledere forholder sig til sig selv og hinanden, sætter fokus på og får drøftet de temaer, der fylder i dagligdagen. Det er også en god investering bare at bruge tid på at blive klogere på hinandens bidrag, ligheder og forskelle."

Lederens vigtige rolle

En leders opgave er at understøtte denne proces i det daglige samarbejde.

Resultater fra bl.a. Center for Creative Leadership's arbejde peger i følge Hafdis Thorsteinsdottir i retning af, at ledere, der evner at håndtere relationerne og understøtte dem i deres enheder, skaber bedre resultater. "Lederen kan spille den rolle, at han/hun understøtter en afdeling eller de enkelte medarbejdere i, at de har gode relationer til hinanden, at de har et beredskab og et sprog, så de på en sober måde får lejlighed til at tale om tingene. Og så skal lederen selv investere tid i at opbygge de nødvendige gode relationer."

Udviklingsværktøjer fra Cfl

Cfl har gennem mange år hjulpet medlemsvirksomhederne med udviklingsværktøjer som f.eks. The Human Element® og Element A, som i dag er videreudviklet og går under betegnelsen Element BTM, samt Jungiansk Typeindeks, JTI. Resultaterne er rigtig gode og entydige, når det gælder om at lære at kende sig selv, øge forståelsen for hinanden, forbedre samarbejdet og opnå bedre resultater i samspil med andre. "Velfungerende og stærke relationer er noget af det, der er vanskeligst at måle effekten af. Men jeg vil vove den påstand, at virksomhederne kan se resultatet på bundlinjen, når relationerne mellem medarbejdere – og mellem medarbejderne og ledelsen – er gode. Når konfliktniveauet er lavt, betyder det blandt andet et bedre arbejdsklima med færre stresssymptomer. Det vil i hvert fald kunne måles på sygefraværet."

"Det betyder ikke, at man ikke kan være uenige med hinanden, men at man får sat ord på uenigheden på en ordentlig måde, og at man arbejder på at få skabt løsninger på den uenighed, der måtte være. Vi har ofte set, at når der etableres et lavere konfliktniveau i en afdeling, bliver man i stand til at håndtere problemerne med det samme, så de ikke vokser sig store. Sagt på en anden måde går folk oftere direkte til hinanden – i stedet for at gå uden om hinanden – og dermed bruger de mest energi på at få løst opgaverne."

"Eksemplerne fra KMD og COWI, som er beskrevet i denne udgave af TestNyt, viser hvordan to store danske virksomheder anvender Element BTM og Jungiansk Typeindeks som henholdsvis et fælles redskab og som et værktøj for lederen. Fælles for de to virksomheders brug af redskaberne er et ønske om at opnå endnu bedre resultater i det daglige," slutter videncenterchef Hafdis Thorsteinsdottir.

Stærke ledergrupper skaber vellykkede forandringer

Etableringen af et fælles ejerskab og medansvar i ledergruppen samt involvering af medarbejderne er yderst vigtigt, hvis en virksomhed skal lykkes med store forandringer i forbindelse med f.eks. vækst eller afskedigelser.

20. februar 2009, kl. 12:25

Hvis topchefen kommunikerer åbent og involverer hele ledergruppen for derefter at inddrage medarbejderne i processen, kan det lade sig gøre at fastholde både ledere og medarbejdere i en periode med store forandringer i virksomheden.

Det er en af konklusionerne, som chefrådgiver Ejner Jacobsen fra CfL drager på baggrund af eksemplet på vellykket forandringsledelse i SAS Revenue Information A/S. Virksomheden håndterer indtægterne hos luftfartsselskaberne i SAS-gruppen. I slutningen af 2006 påbegyndtes arbejdet med at forberede en udskiftning af it-systemet, hvilket medfører en endnu ukendt reduktion i antallet af medarbejdere. Processen afsluttes i løbet af 2009, og indtil da skal virksomheden fungere optimalt.

Det er to af CfLs ledelsesværktøjer, der er kommet på den ultimative prøve, og indtil videre har de bestået. Anerkendende tænkning – Appreciative Inquiry (AI) – og redskaber fra værktøjskassen med Forandringsledelse er blevet brugt så godt, at SAS Revenue Information fortsat består, og at ledelsen efter halvandet år med store forandringer stadig fungerer som et High Performance Team.

Ejner Jacobsen og CfL har under hele forløbet støttet virksomheden med rådgivning. Han peger på, at der egentlig ikke er nogen forskel på den følelsesmæssige rutsjetur, som først ledelsen og derefter medarbejderne skal ud på, når omfanget og udfaldet af opgaven erkendes.

– Man kan ikke overvurdere den store betydning, som en konstruktiv og positiv dialog har. Med AI fokuserer ledelsen på historier og erfaringer om, hvad der lykkes og giver succes. AI sætter ledelsen i stand til at stille de rigtige spørgsmål, som åbner for nye muligheder i stedet for at lukke af for samtalen, understreger Ejner Jacobsen.

Din beslutningsstil afgør din succes

Forskellige opgaver kræver forskellige beslutningsstile, hvis du vil lykkes som leder. Se, om din stil passer til dine opgaver.

23. februar 2009, kl. 13:15

Venstrehåndsarbejde og en hurtig ekspedit, eller grundige forudgående analyser og virkelig veltilrettelagt arbejde.

Sådan lyder nogle af de forskellige måder, hvorpå man som leder kan træffe beslutninger.

Fire typer beslutningsstile findes der: den beslutsomme, den fleksible, den hierarkiske og den integrerende, som hver især varierer i forhold til, hvor komplekse og tidskrævende, de er. Det viser anerkendt amerikansk forskning baseret på 120.000 ledere i Europa, Asien og Latinamerika.

"Skal man have succes som leder, er det helt nødvendigt at være bevidst om, hvilken ledelsesstil, man selv bruger." Det fortæller videntcenterchef Hafdis Thorsteinsdottir, CFL Center for Ledelse.

"Hvis man har tendens til at have en meget kompleks beslutningsstil, hvor man analyserer forskellige muligheder og involverer mange i processen, kan det godt være, at man træffer de rigtige beslutninger. Men beslutningsstilen er langsom, og hvis man bruger lige meget krudt på alle opgaver, risikerer man at blive en vældig flaskehals i organisationen", siger Hafdis Thorsteinsdottir.

Skift stil efter opgaver

Derfor gælder det om at afstemme beslutningsstilen med den enkelte opgave. Altså at kunne skifte stil, alt efter hvad situationen kræver af dig som leder.

"Vurdér, om det er en opgave, man bare kan sparke hurtigt videre og som bare skal ekspederes hurtigt, eller om det er en, som kræver, at man ser på alle muligheder, tænker langsigtet og komplekst", siger Hafdis Thorsteinsdottir.

At man kan mestre flere beslutningsstile har også betydning for, om du kan klatre op ad karrierestigen.

For dem, der kan håndtere de komplekse af slagsen, klarer sig bedre i de højere ledelseslag. Med en mere kompleks beslutningsstil anlægger man nemlig typisk et mere holistisk syn på organisationen og inddrager flere i beslutningsprocessen.

Spil på flere tangenter

Mens den fleksible og integrerende stil i høj grad handler om at undersøge andres holdninger og input og tage imod dem, handler de andre to mere om selv at analysere sig frem til, hvad man mener, er den rette løsning.

- Men hvis man kun spiller på dén tangent, og fører sine egne idéer ud i livet, får man ikke opbakning til sine beslutninger i organisationen. Man får måske heller ikke input, som ellers kunne være relevant, når man ikke involverer andre, siger Hafdis Thorsteinsdottir.

Der er da også stor forskel på, hvilke beslutningsstile, der dominerer blandt ledere, alt efter hvilket niveau lederen selv befinder sig på.

"Det er ganske naturligt, for hvis du for eksempel er teamleder eller værkfører, så gælder det om at holde en drift i gang, at være effektiv og give hurtige direktiver. Hvis du er på direktørniveau, er dine beslutninger ofte nogle, der kræver, at du tænker mere taktisk og i flere alternativer. Du skal også integrere andre for at kunne sælge din strategi til organisationen og få alle til at løbe efter den", siger Hafdis Thorsteinsdottir, som understreger, at ingen af beslutningsstilene er at foretrække frem for den anden.

"De er alle lige rigtige og lige gode, men i hver sin sammenhæng og situation", siger hun.
