

Individ

Læs tre spændende artikler

Her kan du læse om tre forskellige artikler fra CfL Center for Ledelse omkring lederes ballast til at håndtere egne reaktioner.

God læselyst

Er du overflødig og forudsigelig?

De dygtigste ledere kan mere end blot uddelegere

30. juli 2008, kl. 08:20

Af Poul Blaabjerg og Wenche Strømsnes, Direktionen, CfL Center for Ledelse

Kære leder

Hvordan klarer kontoret sig, når du holder ferie? Har der været et rimeligt aktivitetsniveau, og er der truffet gode robuste beslutninger under dit fravær? Er du så forudsigelig, at dine medarbejdere kan finde svaret på spørgsmålet "hvad ville min leder have gjort i denne situation?". I så fald: Tillykke. Du har løst en væsentlig del af din ledelsesopgave!

Denne artikel hylder overflødige og forudsigelige ledere og påstår, at tiden er løbet fra enkel opgave-uddelegering. Vi vil opfordre dig til at analysere de beslutninger, der er taget i dit fravær og vurdere, hvor strategirobuste de er, som en indikation af din evne som fremtidssikret leder.

Selv om det ikke er rart at være overflødig og forudsigelig, er dette gode tegn på, hvordan du løser din ledelsesopgave. Forudsigeligheden kunne nemlig tyde på, at du er en tydelig leder med klare principper og værdier. Og når forretningen drives fint videre i dit fravær, kan det være, fordi du er en leder, der formår at sikre robust handling. Det vil sige, at der tages beslutninger, der er så robuste, at der sker en fremdrift, der er konsistent og understøttende i forhold til den strategi, der er lagt for organisationen, også når du som leder ser den anden vej.

Andet end blot uddelegering

Eller kan du nikke ja til, at der er sket fremdrift i dit fravær, men der har alligevel været situationer, du skulle ind over? I så fald har du formentligt valgt den klassiske danske ledelsesstil, at uddelegere bestemte opgaver og give ansvar og beslutningskraft til dette, mens undtagelserne har krævet din opmærksomhed. Det er godt på denne måde at reducere dag til dag-ledelsesopgaverne til undtagelserne. Det er rart for medarbejderne at have ansvar og beslutningskompetence, men er det nok? Under overskriften "Medarbejdere skal motiveres - eller mistes" på Berlingske Business.dk den 6. juli omtales en undersøgelse fra Dansk Erhverv. I undersøgelsen er 85 ledere blevet spurgt om, hvordan man i virksomheden arbejder med at motivere medarbejderne. 80 procent af lederne mener, at medarbejderne bliver motiveret af at få ansvar og beslutningskompetence, mens kun 33 procent tror, at medarbejderne sætter pris på at udvikle sig personligt.

Lederen, der uddelegerer, er lederen, der helst selv håndterer undtagelser. Udfordringen for de fleste er, at der bliver flere og flere undtagelser. Både uden for og inden for organisationen opstår et hav af muligheder, der skal navigeres i hver dag. Forandring og undtagelser er hverdagskost, og uden klare pejlemærker for beslutninger og bander, der tydeligt viser, hvornår en beslutning er uden for rammen, kan en organisation ganske hurtigt vildledes. Er medarbejderen ikke klædt på til at reagere på disse muligheder på en måde, der er rigtig set i forhold til virksomhedens strategi, sker der en ud af to ting: enten reagerer han alligevel og skaber over tid en strategisk defokuseret virksomhed, eller han reagerer slet ikke, og virksomheden mister et udviklingspotentiale. Derfor er det nu, mere end nogensinde før, blevet en ledelsesopgave at udvikle medarbejderne personligt, så de har mod på forandring og forretningsindsigt nok, til selv at håndtere undtagelser inden for deres faglige og opgavemæssige felt.

På grund af de mange undtagelser, der opstår, vil selv en dygtig uddelegerende ledere opleve, at det er vanskeligt at give slip på beslutninger. Måske er det derfor, at rigtig mange ledere (eller måske snarere deres familier) husker tilbage på ferien med en oplevelse af løbende forstyrrelser af forhold, han skal kende til, tage beslutning om eller give sin mening til kende om? I så fald er der måske noget i ledelsesstilen, der skal ses nærmere på. Ud over at det er rart for lederen selv at føle sig vigtig og inspirerende, så er det hverken godt for virksomheden eller for medarbejderen, hvis lederen har gjort sig uundværlig. For virksomheden betyder det, at driften er gjort personafhængig og at den succession, der altid er nødvendig, har trænge vilkår. Konsekvensen er typisk, at udvikling og nytænkning må foregå et andet sted end i driften, simpelthen fordi der ikke er ledelsesmæssig plads og overskud til det. Uden udvikling går driften i stå eller overhales af konkurrenter. Sådan er markedsvilkårene for langt de fleste virksomheder, og den gode leder har altid rum til at se endnu længere frem og presse overliggeren op. For medarbejderen betyder det, at den personlige udvikling går i stå. Godt nok er det vigtigt at vide, hvad man er ansat til, og hvornår man er en succes i jobbet, men udvikling forudsætter, at man indimellem skubbes ud af de trygge rammer og tvinges til at forholde sig. At lederen "sætter sig på hænderne" engang imellem, er en god måde at give plads.

Mange ledere ser det som deres primære opgave at tage beslutninger, og selvfølgelig er det også i sidste ende lederen med sin placering i hierarkiet, der har dette ansvar. Forskellen er, hvorvidt lederen mener, at han skal tage beslutningerne selv, eller om han skal flytte dem derud, hvor kunderne og beslutningssituationerne er og gøre det ved at sikre den rette udvikling af den enkelte. Jo mere videntung organisationen er, jo vigtigere er dette. Det er simpelthen ikke muligt at centralisere alle beslutninger i en verden, hvor det er medarbejderens viden, kunden køber. Ifølge undersøgelsen fra Dansk Erhverv mener kun 38 procent af danske ledere i små og mellemstore virksomheder, at det har betydning for medarbejdernes motivation, at lederne involverer dem og har dialog med dem. Dansk Erhverv konkluderer, at lederne har for

lidt fokus på at motivere og opfordrer lederne til at tage ansvar og udvise tillid til medarbejderne samt at acceptere fejl. Vi må supplere med, at ud over de fatale konsekvenser dette kan have for medarbejderens jobvalg, lige så kritisk er det for virksomhedens eksistensberettigelse på længere sigt.

Om du er en leder, der ser det som din primære opgave at træffe beslutninger, at håndtere undtagelser eller at sikre robust handling, er et valg, du foretager. Det sidste kræver tillid og tydelighed, og at du opfatter det som en ledelsesopgave at udvikle medarbejderne samtidig med, at du driver den del af organisationen, du har ansvaret for. At du forstår at finde ind til hver enkelt medarbejders styrke og drivkraft og skabe størst muligt match mellem dette og opgaverne i virksomheden. Du kan syreteste, hvor godt det er lykkes dig ved at undersøge, om de beslutninger, der tages uden dig, rent faktisk er robuste i forhold til den udvikling, I har besluttet for organisationen. Har du tilstrækkeligt overskud til at vide, hvad næste skridt skal være, og hvad der skal til, for at udvikle din del af organisationen yderligere?

Få det maksimale ud af din ledelsestid

En virksomheds vision og strategi definerer, hvor virksomheden skal hen og ad hvilken vej. Men hvordan får du som leder organisationen til faktisk at bevæge sig i den ønskede retning? Løsningen er at optimere dine styringssystemer. På den måde skaber du et højt 'Return on Management' og får det maksimale ud af din ledelsestid.

2. februar 2009, kl. 08:50

Hvad er din største succes som leder? Og hvorfor blev det så stor en succes? Det første spørgsmål findes der lige så mange svar på, som der findes ledere. Det andet spørgsmål, derimod, har ofte kun ét enkelt: 'Fordi jeg gav opgaven min fulde opmærksomhed'.

Svaret indfanger et af den moderne leders største dilemmaer: Hvor skal jeg fokusere min opmærksomhed? Som leder står man over for et utal af muligheder hver eneste dag, men det er umuligt at fange alle de rigtige og forvandle dem til succeser. Ikke af mangel på kompetence, men af mangel på tid – for som alle -andre har ledere kun 24 timer at gøre godt med i døgnet. Det betyder, at deres opmærksomhed er en knap ressource, som skal bruges meget bevidst.

De gode intentioner drukner

Enhver leder gør selvfølgelig sit bedste for at bruge sin tid rigtigt. Så hvad er egentlig problemet, fristes man til at spørge.

"Problemet er, at de gode hensigter ofte drukner i det hav af muligheder, moderne ledere skal navigere i. Antallet alene gør det svært at vide, hvilke muligheder der er de rigtige at gå efter," fortæller Christina Nüssler, der er videntcenterchef i Center for Ledelse.

Brandslukning og strategisk selvsving

Oftest går en stor del af lederens arbejdsdag med at slukke alverdens små og store brande, og det fjerner fokus fra det strategiske arbejde. Samtidig har projekter en tendens til at blive for langstrakte og gå i selvsving, hvis ikke ledelsen er uhyre opmærksom på at sikre en stram styring.

"Konsekvensen er, at strategiarbejdet i mange virksomheder bare er noget, der er der, men som reelt ikke optager hverken lederne eller medarbejderne synderligt. Det koster en masse spildt ledelsesenergi," konstaterer Christina Nüssler.

Fokusér på dine styringssystemer

Konklusionen er klar: Ledere har brug for hjælp til at fokusere deres opmærksomhed – og løsningen ligger lige for i form af et mere bevidst arbejde med de styringssystemer, der allerede eksisterer i organisationen.

Alle organisationer har kerneværdier og kultur, alle har foretaget nogle fravalg, alle har budgetter og HR-planer, og alle har metoder til udfordring af strategien. Forskellen på de dygtige og de heldige er, hvor bevidst man arbejder med sine systemer, og om man har formået at få dem til at harmonere med hinanden.

– og få dem til at spille sammen

Et rapporteringssystem, der regulerer den mindste detalje, matcher dårligt med en kultur, der kalder på fleksibilitet og beredskab. Tilsvarende giver det ikke den store mening at have en kultur med fokus på corporate social responsibility, hvis man ikke har defineret nogle klare fravalg i forhold til fx børnearbejde, sundhed hos underleverandører og energianvendelse.

Når man skal i gang med at gear sin organisation til at gå i en bestemt retning, er første skridt derfor at afklare, hvilke mekanismer man har i dag, og om de modarbejder hinanden. Derefter beslutter man, hvordan man skal arbejde med mekanismerne fremover, så de kommer til at spille bedre sammen.

Et enkelt træk kan gøre underværker

Nogle gange kan det give organisationen uanet energi at holde op med noget, fx fjerne et af de rapporteringssystemer, som ingen alligevel bruger. Andre gange kan det at definere nogle klare spilleregler – og dermed tydeliggøre virksomhedens fravalg – skærpe bevidstheden i organisationen tilstrækkeligt til, at den begynder at bevæge sig i den ønskede retning. Relativt enkle træk kan altså være nok til at skabe en stor forandring.

Return On Management

Har man formået at rydde op i de mekanismer, der modarbejdede strategien, og har man sikret, at mekanismerne understøtter hinanden, vil man samtidig have fået organisationen til at arbejde med sig – ikke mod sig.

Sagt med amerikanske ledelsestermer har man fået styr på sin 'management', dvs. alt det, der går på strukturer og organisering, og det er fundamentet for at få mere tid til ledelse og bedre effekt af ledelse.

Ifølge Harvardprofessor Robert Simons er kunsten at fokusere på 'Return on Management' (ROM), ligesom den finansielle verden forfølger sit mantra om 'Return on Investment'. Sat på formel kan ROM udtrykkes som forholdet mellem strategifremmende handlinger og ledelsens opmærksomhed. Jo mere strategi-fremmende handling man får for sin opmærksomhed, des højere er ens ROM.

Få overskud til 'leadership'

Et højt ROM frigiver overskud og energi til at arbejde med 'leadership', der kan oversættes til ledelsesadfærd. Godt management er kort sagt en forudsætning for godt leadership. I forlængelse heraf er målet ikke at fjerne fokus fra 'management' for til

gengæld at hellige sig 'leadership', som nogle fejlagtigt tror. Det er et spørgsmål om både/og – ikke enten/eller.

Gearingsmodellen som hjælpeværktøj

Når Center for Ledelse arbejder med strategiimplementering, tager vi altid udgangspunkt i vores såkaldte Gearingsmodel. Modellen er inspireret af Harvardprofessoren Robert Simons' forskning og kan ses som en paraply for de gængse modeller for strategiimplementering.

4 håndtag, der kan geare din organisation

Gearingsmodellens afsæt er, at eksekvering af en strategi forudsætter, at den kommer til udtryk flere steder – i virksomhedens kerneværdier, i defineringen af de uønskede risici, i konkrete handlingsplaner og resultatmål og i afklaring af de strategiske usikkerheder.

Som leder skal du skabe klarhed over hver af de fire områder og derefter stille skarpt på de systemer, som kontrollerer og styrer de forskellige områder. Det er nemlig ved at justere på de systemer – eller 'håndtag', som vi kalder dem – at du konkret kan geare din organisation til at gå i en bestemt retning.

Individuelle indstillinger

"Alle fire gearingshåndtag findes i en hvilken som helst virksomhed – uden undtagelse. Men de skal indstilles helt individuelt fra organisation til organisation. Jo mere præcist de er indstillet, jo større ROM og jo mere tid til 'leadership' får den enkelte leder," forklarer Christina Nüssler.

Hvornår skal jeg skrue på hvad?

Hvornår du skal skrue på hvilke håndtag og hvor meget, afhænger helt af din virksomheds specifikke situation. Men et par eksempler kan tjene som illustration: Hvis du har brug for en meget høj grad af selvledelse, kræver det meget arbejde med kerneværdierne og visionen, en klar definering af de strategiske fravalg, og at du skruer ned for de såkaldte diagnostiske systemer, så du kun får lige præcis nok informationer til at vide, at forretningens drift er under kontrol. Omvendt skal du skrue op for de diagnostiske systemer, hvis du har brug for høj effektivitet. Måske skal du skrue så meget op, så selv arbejdsprocesserne beskrives til mindste detalje.

You get what you inspect – not what you expect

Som leder er den vigtigste huskeregel for de diagnostiske systemer, at de skal understøtte dig og være så godt indstillet, at du kun skal reagere, hvis de røde lamper begynder at blinke i et af systemerne. Men samtidig skal de sikre, at alle de ting, der

er i kontrol, bliver ved med at være det. 'You get what you inspect – not what you expect'.

Defokusering: En stor fare ved krisen

Mens ordrebøgerne bliver tyndere, løber alle stærkere i forsøg på at håndtere situationen. Men i denne higen efter handling mister mange fokus på de reelle muligheder og problemer. Defokusering er derfor en af de største farer ved krisen.

29. april 2009, kl. 16:55

Uklarhed om prioritering og panikagtig travlhed, der ikke stemmer overens med ordretallene. Det er i stigende grad virkeligheden hos vores medlemsvirksomheder.

Hos CfL vurderer vi, at der er tale om en stemning af falsk nødvendighed, som fjerner virksomhedernes fokus fra de virkelige problemer. Og det mindsker effekten af den altafgørende forandringsledelse, der skal til for at komme gennem krisen.

Truslen fra falsk nødvendighed

Udtrykket "falsk nødvendighed" stammer fra John P. Kotter, der er professor i forandringsledelse ved Harvard Business School. Kotter udtrykker i et interview med Michael Lindholm i Berlingske Nyhedsmagasin bekymring, fordi følelsen af falsk nødvendighed er lumsk.

For toplederen ser det nemlig betryggende ud, når medarbejderne styrter rundt og har travlt, holder møder, sender mange memoer, nedsætter nye udvalg, bestiller rapporter og pakker hin-andens kalendere med en voksende liste af gøremål. Det virker med andre ord som om, at or-organisationen har anerkendt nødvendigheden af at gøre noget og arbejder på forandring.

Travlhed uden fokus

Men i virkeligheden kommer der intet ud af det, hvis travlheden mangler fokus, og aktiviteten handler udelukkende om at få det til at se ud som om, der sker en masse, fordi alle har forstået, at det er nødvendigt at handle. Ressourcerne bruges derfor forkert, og de oplagte muligheder og reelle problemer får lov til at ligge.

Resultatet er, at man underpræsterer, problemerne vokser, og frustrationen breder sig.

Hos CfL finder vi derfor, at det er helt afgørende for ledere at iagttage og afkode konkret, hvad der er reel og fokuseret travlhed drevet af kundebehov, og hvad der er falsk nødvendighed. Dette arbejde er særskilt nødvendigt, hvis man vil fastholde ambitionen om at lykkes og komme styrket gennem de vanskeligheder – og store muligheder – der følger af krisen.

Stor trussel for videnvirksomheder

Vi vurderer, at den falske nødvendighed er en særlig stor trussel i videnvirksomheder. For videnmedarbejdere kan for meget ledig plads i kalenderen nemlig være forbundet med prestigetab, og derfor opfindes aktiviteter til at fylde de ledige timer ud.

Det handler simpelthen om faglig ærekærlighed, og det øger risikoen for defokusering i virksomheder befolket af for eksempel advokater, ingeniører, revisorer og konsulenter.