



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 7 – 2010**

**Tema:**

**Topstyring, Good Bye!**

## Hvordan agere strategisk – uden demotiverende topstyring?

**Nogle vil mene, at strategisk ledelse – og topstyring passer som hånd i handske.**

*Men det er ganske fejlagtigt! Snarere tværtimod.*

**Strategisk ledelse – med mål og rammestyring, visioner og klart definerede indsatser er i stedet et værn imod udemokratisk management, topstyring og lunefuld ”vi-alenevide” ledelse!**

**Hvordan sikrer man sig mod den demotiverende topstyring?**

**Det er temaet i dette nummer, og vi vil forsøge at skitsere nogle sikre skridt for i stedet at frisætte motivation, ejerskab og arbejds glæde hos medarbejderne...**

*God læselyst!*

Vi kender ham alle. Den fantastisk dygtige, nidkære og temmelig egenrådige leder, alfahan, som har stort ejerskab til egen indsats som leder i virksomheden. Og til dels med rette. Hans indsats gennem 15-20 år har gjort en stor forskel. Han var måske en af pionererne, som magtede at drive processerne frem til fantastiske højder. Men efterhånden som der kom nye tider, og talen faldt på medarbejderinddragelse, motivation, åben drøftelse af

stort set ethvert tema, hvor alle på lige fod kunne give input, så stod han mentalt af. Det var i bedste fald tidsspilde – og i værste fald en helt forkert retning, mente han. Lyt hellere til en erfaren mand! Sådan sagde han måske ikke, men sådan mente han det...

Han omgiver sig med folk, som accepterer hans ikke-dialogiske ledelsesform, at han er den bestemmende og toneangivende person i alle forhold, som handler om retning, strategi og mere overordnede mål. Inddragelse og udviklende refleksion i et team – er en by i Rusland i hans verden.

Problemstillingen er meget velkendt i mange organisationer – og i alle brancher. Og den er vanskelig at tackle.

Men ikke desto mindre skal denne hurdle tackles, for ellers kommer organisationen til at lide under det!

## Fisk – eller fiskestang?

En dygtig pioner ville gerne gøre det godt for den stakkels sultende befolkning på den primitive øde ø. Han fangede fisk og sendte dem af sted til øen som mad hver eneste dag! Flot gestus!

Den dygtige proces-leder derimod vil hellere skaffe et stort parti af fiskestænger, som han bringer frem til øen, så han kan lære folkene dér at fiske selv og derved blive selvforsynende!

*Der er en verden til forskel på de to ledelser!*

## Fastlåst topstyring

Den skitserede organisation synes fastlåst af en topstyring, som på den korte bane nok skaber resultater – eller i det mindste: tilsyneladende.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

dende resultater. Men på den lidt længere bane vil det vise sig, at denne fastlåste topstyring kan blive en skæbnesvanger faldgrube for organisationen.

## How the mighty fall

”Enhver organisation er sårbar, uanset hvor stor den er. Uanset hvor meget, du har opnået, uanset hvor langt du er nået, uanset hvor stor magt du har samlet, så er du sårbar over for tilbagegang. Ingen naturlov siger, at de mægtigste uundgåeligt vil forblive på toppen. Enhver kan falde, og de fleste gør det før eller siden.”

*Jim Collins i How the mighty fall.*

## Faldets fem stadier

Jim Collins skitserer fem faser. Vi sætter her fokus på de fem, men giv er dem en vinkel, som bedre matcher vores virkelighed her:

### Fase 1: Hybris affødt af succes

Har man gennem en periode haft fremgang og succes, kan det være en risiko at blive fanget i ”magtfuldkommenhed” og overmod. Man fortsætter bare med det, der i fortiden skabte succes’en uden at reflektere dybere over, at tiderne har forandret sig. Og på den måde kører man sig selv og sin organisation ind i en blindgyde.

Mange tidligere succesfulde organisationer forfalder til at ”vende bunken” og gøre som man plejer, for det skabte succes dengang... – uden at reflektere over situationen nu og mulige alternativer.

### Fase 2: Udisciplineret jagt på mere

I lige linje fra fase 1 – havner mange ofte i noget, der ligner trin 2: Man kaster sig ud i helt urealistisk og udisciplineret jagt på ny succes, som lægger sig i halen på tidligere tiders succes. Man gør det netop *udisciplineret* – altså uden den disciplin, som er så nødvendigt, hvis man skal få succes. Og disciplin her betyder: At man sammen sætter klare og realistiske mål og strategier, handlingsplaner og evalueringspunkter.

### Fase 3: Benægtelse af risici og farer

Dette trin kan have mange ansigter. Man er i en situation, hvor de indre advarsels signaler skulle kunne tale et tydeligt sprog, men de overhøres, bortforklares eller man tager sig ikke den nødvendige tid til at analysere negative data.

Den helt klassiske grøft er, når lederen giver ydre faktorer skylden – og ikke selv påtager sig et ansvar.

Og så er man på vej til...

### Fase 4: Fortvivlet søgen efter frelse

Når organisationen så er på vej ud over kanten i et brat fald, så griber ledelsen til nogle typer af quick fix, som alle rimer på mirakelkur. Men lige lidt hjælper det – på den lidt længere bane.

For der er næppe anden redning end at tage fat på det grundige, seriøse og slidsomme arbejde med at analysere, motivere, prioritere, sætte mål, følge op, evaluere og sætte nye mål... Det er den eneste vej ud af denne krise!

Og ønsker man af forskellige årsager ikke det, så er det næsten uundgåeligt at lande på fase 5:



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## Fase 5: Overgivelse til ubetydelighed eller død

Det betyder, at før så livskraftige organisationer pludselig er ændret til indtørrede og næsten livløse virksomheder, som ikke længere sætter spor, ikke har nogen dragende effekt og ikke viser vej for andre.

Ubetydeligheden har taget over.

## Og hvordan man vender skuden...?

Skuden kan vendes. Måske lige bortset fra trin 5! Men det kræver stor ydmyghed, vilje til at lytte og lære - og meget målrettet aktion.

Der må tages forskellige og afgørende skridt!

## Trin 1: Vi må gå fra "hvordan" til "hvorfor"

Succes'ens retorik må ændres fra, hvad jeg gør for at skabe succes – til hvorfor og under hvilke vilkår det giver succes, altså bedre indsigt, forståelse og læring, så jeg bliver bedre til at reflektere i det åbne rum. Og i givet fald kan justere kursen, hvis vilkårene ændres.

## Trin 2: Optimere lysten til at lære – hos ledere og medarbejdere

Et sikkert kendetegn på organisationers forestående død – er manglende nysgerrighed! Vi skal derfor fremelske og gå i spidsen for den nysgerrige attitude.

Nysgerrighed og videbegærlighed rummer en dynamik og en innovationskraft, som vi skal værne om.

## Trin 3: Fremmer den gode og åbne kommunikation

Det er et must, at man får etableret en åben kommunikation i organisationen. Både i dagligdagen – og gennem en gennemskuelig mødestruktur med gode og klare referater. Det er en god idé at gennemdrøfte meget klare forventninger til hver mødetype i organisationen, så der er afstemte forventninger til hyppighed, deltagere, dagsorden og referat samt kommunikation fra mødet. En god mødestruktur afhjælper mange udfordringer, inden de udvikler sig.

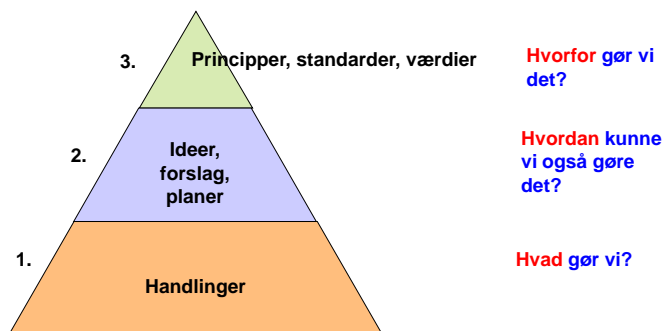
## Trin 4: Strategisk holdbar opbygning

Dette arbejde kan til en begyndelse være et slidsomt arbejde. Men i løbet af forbavsende kort tid, vil man opdage, at det rummer en selv-opdrift, som giver ny energi og letter opfyldelsen af målene.

Det rummer en række faser, man skal tage meget seriøst:

- Hvor er markedet? Hvem vil vi nå? Beskrivelse af målgrupperne
- Hvad er vores vision? Og hvordan vil den udmønte sig konkret?
- Hvor er vi nu? Hvad er vores styrker og svagheder, muligheder og trusler?

## Feedback – på tre niveauer





# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Hvilke konkrete mål – og delmål – ønsker vi at opstille?
- Hvad er succeskriterierne for, at målene er nået? Hvordan og hvornår vil vi evaluere?

En sådan strategisk beskrivelse må ske for hele organisationen – og så må den nedbrydes til de enkelte afdelinger og dernæst til de enkelte teams/medarbejdere, så alle kan se sig selv og deres arbejde som en del af den proces, som skal flytte os derhen.

## Trin 5: Ægte motivation af medarbejdere – ved inddragelse

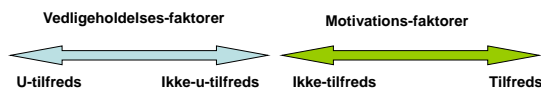
### Motivation af medarbejdere

#### Vedligeholdelses-faktorer:

- Løn
- Jobsikkerhed
- Frynsegoder mv.

#### Motivations-faktorer:

- Ansvar
- Indflydelse
- Meningsfyldt arbejde
- Anerkendelse
- Vækst



Frederick Herzberg



Fr. Herzberg har forsket meget i ægte motivation – contra vedligeholdelsesfaktorer. Løn og frynsegoder er vigtigt, men dog kun vedligeholdelsesfaktorer eller ”hygiejnefaktorer”. Mens derimod ansvar, indflydelse, mening med arbejdet, anerkendelse er ægte motivationsfaktorer. Enhver leder må sigte efter dette:

Derfor skal medarbejdere inddrages i overvejelser. Den udviklende dialog må fremmes, så (yngre og nye) medarbejdere ikke kun modtager direktiver, men oplever sig ægte inddraget i en ligeværdig dialog – også selv om deres viden og erfaring på området er begrænset i forhold til leder og ældre kolleger. Det er måden, man får sådanne nyere medarbejdere

inddraget i jobbet på en effektiv og god måde til alles bedste.

## Litteratur

Jim Collins: How the mighty fall. Og hvorfor nogle virksomheder aldrig giver op (L&R Business, 2010).

*Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes primo november 2010.*

## Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L\*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



## Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af guf til ledere!

- **Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik**
  - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
  - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
  - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- **Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft**
- **Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag**
- **Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau**
- **Se selv demo'er på: [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk).**

