



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 8 – 2010

Tema:

Lederens personaleansvar

Når 3 + 3 bliver 11!

Flere sporadiske undersøgelser viser, at der er i omegnen af 30-40% uudnyttet potentiale i de fleste organisationer.

Når mange i disse sparetider er optaget af at klynke over tidernes ugunst – var det måske netop tid til at få fokus rettet mod de meget store uudnyttede ressourcer i alle organisationer.

Her ligger guldet – både på den korte, den mellemlange og den rigtig lange bane!

Skal man have fokus på det, må lederen tage langt mere action på ledelsens personaleansvar, end det har været tilfældet tidligere.

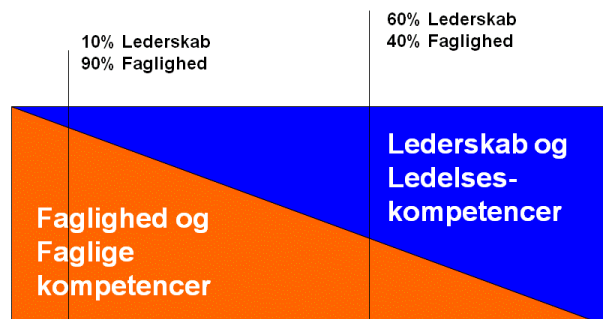
Dette nummer af Opdateret Lederskab er en reminder om dette ansvar!

God læselyst!

Hvordan lederen blev leder?

Mange ledere er valgt ud fra andre kriterier end dem, man vil vælge en leder ud fra i dag.

- Den dygtige ingeniør – blev afdelingsleder.
- Den skarpe pædagog – blev institutionsleder.
- Den fremragende lærer – blev skoleleder...



PROFIL
- for bedre lederskab

Man gik ind gennem døren til venstre i ovenstående figur. Men snart viste det sig, at fagligheden kom til at fylde mindre og mindre – og i stedet var der behov for en ganske enorm portion ledelses-faglighed. Og man var godt rustet til fagligheden – men ikke nødvendigvis rustet lige så godt til den ledelses-faglige udfordring.

Her er humlen til store udfordringer i mange organisationer.

Der er to aspekter i det:

1. Denne praksis skal naturligvis ændres dramatisk – og er også på vej til at blive justeret mange steder! Udfordringen er at gå målrettet nok til værks – for svaret er ikke bare at lade alle ledere læse MBA! Det vil i sig selv ikke batte nok...
2. Der er en stor udfordring i at give rettidig hjælp til de mange ledere, som blev leder under det gamle paradigme! **Og det vil vi gøre her!**

Brudstykker til en leders logbog!

Enhver leder, som har ansvar for et stort eller lille personale, skal naturligvis kunne lide at have med mennesker at gøre og at opnå resul-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

tater – gennem andre og ved at motivere og inspirere andre. Det er første og helt afgørende grund-forudsætningen.

Dernæst følger en række, som vi skal prøve at sætte fokus på i nogle få stikord:

1. At designe de enkelte jobs

Når et job bliver ledigt, er det en kunst for lederen at have lidt is i maven. Overvej muligheden for ikke straks hastigt at opslå den ledige stilling. Prøv måske at halte lidt igennem nogle uger med vikarer, hvis det overhovedet er muligt.

Pointen med dette er, at fravær af en mulig hjørnestein i organisationen – åbner muligheder for andre medarbejdere til at ”brede sig” og begynde at tage ansvar, som de måske ikke fik mulighed for tidligere. Hvis du som leder kan vente nogle måneder med at opslå stillingen, vil du ofte opdage, at den stilling, du så opslår lidt senere, kan være en noget anden stilling, end den du ellers ville have opslået straks. Fordelen er, at de eksisterende medarbejdere har kompetence-udviklet sig i bredere perspektiv, og denne øvelse er dels jobberigelse og dels jobudvikling.

Det er en god ide at drøfte meget åbent med medarbejderne, hvilke kompetencer man skal have på hvilket niveau for at løfte de udfordringer, man skal løfte. Og derefter se nærmere og mere præcist på, hvilke kompetencer, man så rent faktisk har nu. Den potentielle manko mellem de to undersøgelser – viser måske omridset af et jobdesign for den nye stilling.

Men denne proces er faktisk en rigtig vigtig opgave for lederen, for her kommer lederen til at kaste lange og gode skygger i organisationen og derved sætte en strategisk ledestjerne.

2. At være hovedaktør i udvælgelsen

Når man opslår en stilling, skal lederen sørge for at være hovedaktør i den vigtige udvælgelsesproces.

Det er ikke nødvendigvis en god ide blot at opslå en stilling. Der er mange eksempler på, at man så kan få flere hundrede ansøgninger, hvoraf måske en god portion er ubrugelige i denne sammenhæng – og dermed mere end tidsspilde, fordi den ekstremt store mængde kan bidrage til at sløre fokus. Det har jeg set flere eksempler på.

Jeg anbefaler altid, at man sammen med opslaget laver en ønskelig kompetenceprofil – fagligt og personligt – og så beder alle ansøgere udfylde og rate denne, hvis man ønsker at komme i betragtning. Det har haft meget god virkning: Færre men bedre ansøgninger!

Læs mere herom:

<http://www.musskema.dk/baggrund-og-gode-rad/kompetence-udvikling>

3. At sikre en gennemført intro for nye

Det er et vigtigt perspektiv, at den nye medarbejder hurtigt kommer ind i det nye arbejde. Derfor skal der i god tid forud for tiltrædelsen ligge en klar introduktionsplan for den nye medarbejder, som involverer alle væsentlige aspekter af organisationen, grupper af kolleger og ledelsen. Ikke kun det strengt faglige – men i høj grad også noget om organisationens historie, kultur og værdier, som er med til at differentiere netop denne organisation blandt andre.

Og det er ikke luksus at afsætte god tid til denne introduktion – det er en investering, som giver betydelig afkast i næste runde.

Det er lidt forskellig, hvilken type stilling det er, men jeg har haft gode erfaringer med at anvende de første par uger til disse formål – kombineret med mere og mere tid på egen plads!



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

4. At være en god samtalepartner – for medarbejderen

I dagligdagen må lederen afsætte tid til at være den gode samtalepartner for sine medarbejdere – også de nye.

Det gælder både den vigtige daglige dialog, de situationer, hvor der kan være tale om ”den vanskelige samtale” – og endelige den årlige og dybdegående udviklingssamtale, MUS.

Pointen er, at disse aspekter af dialog alle hænger sammen som en helhed og må dyrkes både hver for sig og sammen af lederen.

Det er meget forskelligt indhold i sådanne samtaler – lige fra instruktion, kvalitetssikring, brainstorming, den udviklende samtale, coaching – til dialogen som skal hjælpe medarbejderen til at være en bedre afslutter!

Og redskabet er meget forskelligt – og i virkeligheden *situationsbestemt og personbestemt*. Over for én type medarbejder er det hyppigst den ene slags dialog – over for en anden medarbejder en helt anden slags dialog og for en tredje medarbejder igen en helt tredje slags samtale.

Nøglen ligger hos lederen – og herfra må der signaleres åbenhed og dialogparathed.

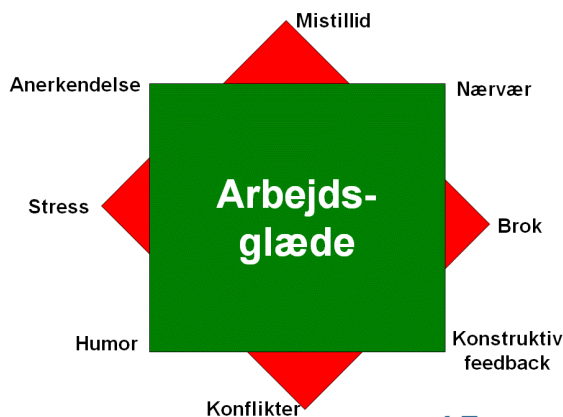
5. At være katalysatoren for den gode arbejdsplads

”Walk the talk”- har man ofte kaldt lederens ansvar for at leve det, som lederen siger ud i praksis.

Og det er vigtigt.

Hvis lederen siger en masse gode og formelt rigtige ting – men i daglig praksis viser det modsatte, så er lederen ikke længere medarbejderens tillid værd. Og det er alvorligt – både for lederen og for arbejdspladsen!

Annie Egede bruger sådanne benævnelser for at skildre den gode arbejdsplads, som fylder medarbejderne med den motiverende arbejdsglæde:



(Efter Annie Egede, www.egede.dk)



Anerkendelse, nærvær, konstruktiv feedback og humor – er ingredienser til det gode arbejdsmiljø, som lederen nødvendigvis må personificere.

De røde felter skildrer så, hvad der sker, hvis pludselig der skrider noget i grundlaget for disse gode byggesten: så kommer der mistillid mellem medarbejdere og mellem ledelse og medarbejdere, og der hersker en brokkultur, konflikter får lov at udvikle sig, og arbejdsrytmen i dagligdagen bliver præget af stress og pres...

Her må lederen skride ind og tage alvorligt fat, så snart problemerne ses – lave handlingsplaner og evaluere på dem på den korte bane.

6. At udvikle medarbejdere til at være fremtidssikre

Der er flere perspektiver i dette – både for medarbejdere og for ledere.

Individuel kompetenceudvikling er kommet på landkortet de senere år. Og det er godt! Men det betyder jo også, at man risikerer at



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

udvikle en medarbejder væk fra vores organisation – og et helt andet sted hen... Skal vi betale for det, spørger mange ledere?

Og mit svar er klart: Ja!

I samme grad du som leder og din organisation som virksomhed får det ry blandt kompetente folk, at herfra skal man se efter kompetencer af stjernekarakter, i samme grad vil du både tiltrække de rigtige folk, forøge en gejst og kreativitet – til bedste for både din organisation og dine medarbejdere. Og sker det så, at du udvikler nogle kompetente medarbejdere videre i en konstruktiv karriereudvikling, så skal du ranke ryggen og tage det som en buket roser til din organisation.

Det betyder konkret, at jeg anbefaler, at man slutter hvert års MUS med sammen at se på medarbejderens CV og se, om noget i året har betydet, at medarbejderens CV skal justeres. Et tungere og tungere CV øger naturligvis risikoen for, at medarbejderen smutter – men det giver også en personlig støtte til at kunne trække et større og tungere læs i din organisation.

7. At sikre forbindelsen til det strategiske niveau

Når det handler om sport, er nedenstående afrikanske ordsprog indlysende:

Før du kan score...



...må du have et **MÅL!**

(Afrikansk ordsprog)



Men når man ser i mange virksomheder og organisationer, er det ikke længere så indlysende. Jeg har været indbudt til at løse opgaver i en række organisationer – både private og offentlige – og har konstateret, at ledere ikke er specielt gode til at stille præcise krav og opstille skarpe og målbare mål for deres medarbejdere.

Og det er en stor skam!

Det efterlader

- **medarbejderen** i et tomrum, med en mærkelig følelse i maven: leverer jeg mon den ønskelige og tilfredsstillende vare?
- **lederen** i en situation, hvor der ikke er 100% styr på, om vi som organisation fokuserer tilstrækkeligt og performer som helhed på en måde, som rykker præcist nok... - og derfor til tider og med kort lunte kan tænde lederen i frustration og demotiverende humørsvingning!
- **organisationen** i en halvdårlig performance.

Det er bl.a. sådanne situationer, der kan bidrage til det billede, at medarbejderen performer 30-40% under niveau...

8. At kunne sige farvel til en medarbejder...

Som lederen må være god til at rekruttere – og virkelig dyrke den kompetence – må lederen også være god til at tackle situationer, hvor der må siges farvel til en medarbejder!

Og det hænger på det nærmeste sammen med at være skarp til at sætte mål, følge op, evaluere på opfølgningen og tage konsekvenser, hvis ikke der sker den ønskede ændring.

Det er historien om stjernemedarbejdere og suk-medarbejdere, som min gamle ven og kollega Torben Lunn ofte benævner dem:

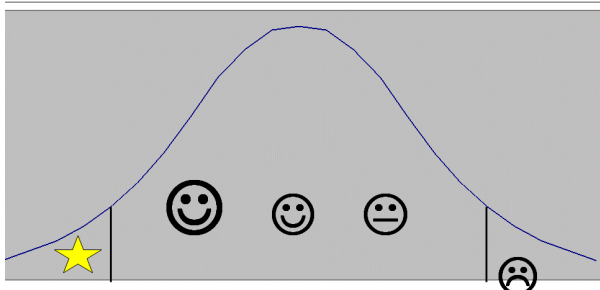


Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Stjernemedarbejdere – gode, alm. medarbejdere
– og SUK-medarbejdere



L*PROFIL
- for bedre lederskab

Hvis ikke du som leder gør noget aktivt og tydeligt for enten at udvikle eller afvikle evt. suk-medarbejdere, så risikerer du, at dine stjernemedarbejdere enten demotiveres eller rejser. **Og begge dele vil skade din organisation!**

Så kan 3 + 3 blive 11, eller mere...

Vi har bare set på nogle få elementer, som kan bidrage til at udvikle lederen og lederens organisation til en motiverende og inspirerende arbejdsplads, som kan skabe den rette synergi på arbejdspladsen.

Det er hårdt arbejde – men det lønner sig!

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes Ultimo januar 2011.

Glædelig Jul og Godt Nytår!

Dette er sidste nummer i år, så derfor vil vi benytte lejligheden til at ønske alle vores abonnenter og læsere: **En rigtig glædelig Jul og et Godt Nytår med stor tak for 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!

L*PROFIL
- for bedre lederskab

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 ledelselag**
- **Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau**
- **Se selv demo'er på: www.musskema.dk.**

 **musskema.dk**