



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2012

Tema:

Når udviklingen er strategisk

Udvikling – handler om at sætte konkrete mål

Det handler om udvikling af virksomheden – og netop derfor udvikling af mennesker!

Når man skal udvikle et menneske, skal man først afklare, hvor man konkret er. Altså søge at skabe et ret faktisk billede af situationen lige her og nu.

Og derefter: hvor skal vi så hen? Hvordan kommer vi det? Hvilke ressourcer skal vi have tilført eller udviklet for at nå det?

Dette arbejde kræver, at vi sætter meget konkrete mål, kommunikerer dem ud, følger op, evaluerer, sætter nye mål... Og fejrer succes'erne, når vi når i mål!

Hemmeligheden bag det hele er: at give ejerskab til ledere og medarbejdere, så vi undgår den totale topstyring. Når tingene får lov at vokse nedefra – så øges stabiliteten og engagementet.

Men topledelsen må sikre retningen og de overordnede mål og ledestjerner.

Det tager vi en smule fat på her.

God læselyst!

De strategiske beslutninger

Den strategiske beslutning begynder med en lang række skarpe spørgsmål, som ikke alene kræver svar, men også kræver systematisk bearbejdning, så svarene det ene sted vil kunne anvendes som input på andre steder i processen.

De strategiske spørgsmål er som nævnt i introduktionen bl.a. sådanne:

Hvor er vi nu? Hvor skal/vil vi hen? Hvordan kan vi komme derhen? Hvilke ressourcer kræver det? Har vi dem? eller kan vi udvikle os, så vi besidder dem? Hvad er tidsplanen? Hvad er alternativerne? osv...

Strategiske redskaber: Mål!

Der er en lang række strategiske redskaber, man kan gøre brug af her. De rimer alle på: Mål!

Det handler om at træne sig i at sætte meget klare og specifikke mål – og følge op, evaluere og sætte nye mål... Og det skal ske både på firma-niveau, på afdelings-niveau og på individuelt niveau. Det sidste finder mange ledere meget vanskeligt – men det er afgørende!

Et par elementer skal bringes i spil:

- Når man afdækker de faktiske forhold, skal man sikre sig, at det giver et både retvisende og operationelt billede
 - Retvisende: Det skal bygge på facts (tilnærmede facts) og ikke fornemmelser og fordomme
 - Operationelt: Det skal kunne bruges til noget konstruktivt fremadrettet
- Det kan ske ved fx en trivselsundersøgelse – eller en MUS med trivselsindikatorer indbygget, og hvor svarene bliver givet i en rating-skala (som hos musskema.dk fra 1 til 6)



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- Der udvælges herefter en række centrale spørgsmål, som man vil gå mere i dybden med. Det er typisk spørgsmål, som har vital og strategisk interesse for firmaet
 - Trivselsspørgsmål, som er vitale for, at den enkelte medarbejder kan levere varen og performe optimalt
 - Vigtige strategiske indikatorer, som hænger sammen med firmaets vitale mål og strategiske satsning indadtil og udadtil
- Her ser man så på disse spørgsmålsgrupper – og konstaterer, hvor gennemsnittet ligger placeret efter medarbejdernes svar, måske nuanceret ud fra forskellige medarbejdergrupper, som jo ofte vil ligge forskelligt afhængig af deres vilkår og muligheder.
- Og herefter følger så det meget vigtige: Nu begynder man så at sætte konkrete mål på de enkelte områder – og over for de enkelte medarbejdergrupper. Her beslutter man sig for, hvor ”overliggeren” bør ligge i den kommende tid... (Man skal være OBS på, at det er relative tal, man arbejder med – men også relative tal er vigtige, idet de kan vise, om der er bevægelse opad eller nedad. Det er *bevægelsen, udviklingen*, man skal ofre opmærksomhed!).

En spændende case

Jeg arbejder rundt i mange spændende og dynamiske virksomheder og koncerner. Det giver ofte meget brugbar feedback fra kunderne. Således også her:

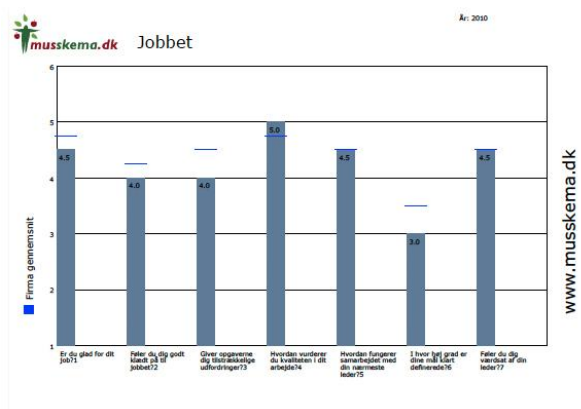
En stor landsdækkende byggerådgivningskoncern har besluttet at arbejde meget systematisk med MUS (medarbejderudviklingssamtalerne). De har anvendt det elektroniske koncept, musskema.dk, omtalt her på sidste

side. Herved får alle ledere og chefer et ret fantastisk overblik.

Medarbejderne udfylder deres elektroniske MUS-skema online og kan skrive alle de kommentarer, man ønsker, men skal også give en rating fra 1 til 6, hvor 6 er højst.

Spørgsmålene er typiske MUS-spørgsmål indenfor temaer som Jobbet, Kolleger, Kunderne, Virksomheden og Fremtiden. Men ind imellem er lige drysset 7-9 spørgsmål, som er indikatorer på trivsel, ligesom der er indikatorer på firmaets værdier, strategi og mål.

Når medarbejderne i en afdeling er færdige med at udfylde, kan lederen se en grafisk opstilling over gennemsnittet for denne afdeling på de enkelte temaer og deres spørgsmål. Den lille vandrette, blå streg ved hvert spørgsmål er gennemsnittet for hele chef-området i organisationen.



Dette akkumuleres opad i systemet – i anonym form – så den adm. direktør kan se hele organisationen.

Som et ekstra kuriosum kan den enkelte virksomhed selv definere en række udtræk på forskellige parametre, fx alle de spørgsmål som angår trivsel i ét billede – og alle de direkte strategiske spørgsmål i et andet billede.



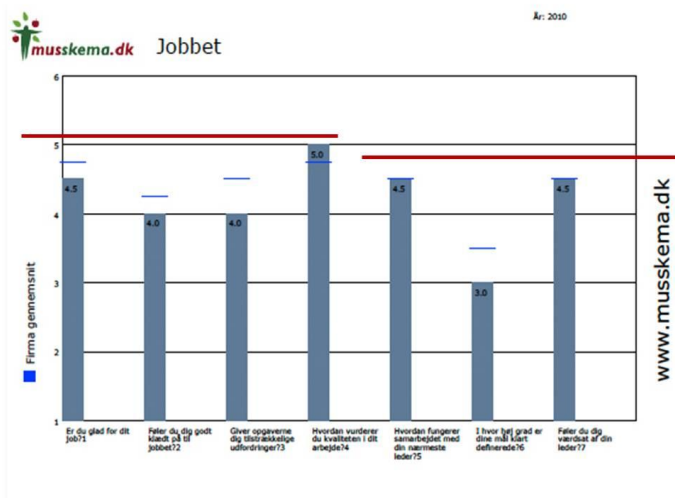
Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Og herefter kommer så den strategisk mål-sætning i firmaet:

Den omtalte koncern har herefter sat sine ønskede mål op for de enkelte spørgsmål, så man altså konkret har defineret ”overliggeren” for det kommende år – og er i gang med at kommunikere målene ud til alle hjørner af virksomheden.



Det er et strålende eksempel på en meget seriøs måde at sætte mål på – og sikre at de er forankrede i det strategiske setup for virksomheden.

Hvad er læringen her?

Der er et gammelt afrikansk ordsprog:

Før du kan score...



...må du have et **MÅL!**
(Afrikansk ordsprog)

PROFIL
- for bedre lederskab

Det gælder i høj grad også i moderne virksomheder i dag.

Min erfaring ude i masser af organisationer er dog, at det ikke er så almindeligt, som det burde være...

Det viser sig faktisk, at mange ledere og medarbejdere ikke er 100% afklaret i, hvad de konkret skal levere – kvalitet og kvantitet, for at de har performeret tilfredsstillende. Derved efterlades værdifulde medarbejdere i et vacuum, som hindrer deres performance og risikerer at øge middelmådighed.

Det er en ledelses-udfordring, som må løses med høj prioritering!

De rigtige målepunkter

Ledelsen må dog altid gøre sig klart, at det skal være *de rigtige og meget gennemtænkte målepunkter*, man skal opstille.

Det, man sætter som målepunkter, kommer nemlig til at påvirke organisationen.

Hvis man f.eks. vil fremme en værdibaseret ledelse med udpræget selv-ledelse for medarbejderne, så skal man ikke som målepunkter sætte en række små detaljer, som demonstrerer, at ledelsen siger ét og gør noget andet!

Det handler om at udvælge målene strategisk – og ud fra indgående kendskab til de menneskelige ressourcer. Her er dyb menneskekundskab kombineret med seriøs forretningsledelse en dyd...

At fejre succes'erne

Husk at fejre det, når vi når et skridt i den rigtige retning. Det sætter yderlige fart mod målet...

Good Luck!



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes omkring 1. marts 2012.

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 gruppeudviklingsamtaler
- **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.**



NYHED:

MUS Academy, gratis e-learning



10 lektioner med e-learning om MUS og anvendelse af musskema.dk:

- MUS
- Kompetence-katalog
- GRUS
- Forberedelse og afvikling
- Referat og statistik
- Diverse output
- Mulighed for opgaver

Klik straks ind – og få del i opdateret viden om MUS:
www.musskema.dk.

