



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2010

Tema:

Lederskab i en krisetid (1/2)

Konstruktivt lederskab – i en krisetid

Mange organisationer oplever krisen. På mange forskellige niveauer. Næppe nogen går helt fri.

Krisetid – er tiden, hvor mange ledere gemmer visioner og planer, kompetenceudvikling og det udviklende teamarbejde lidt til en side. Nu vil man jo gerne koncentrere sig om kerneforretningen, tænker mange. Og så må det andet ”legeværk” komme på banen, når krisen er drevet over, hvis vi da fortsat er på landkortet.

Sådan er virkeligheden i mange organisationer.

Og det er tæt på en katastrofe!

Det er lederskab af værste skuffe, og det kan meget vel blive organisationens endeligt...

Det er da korrekt, at i ekstreme situationer, skal man have særligt fokus på kernen. Men lederskabet må ikke lade sig nøje med det!

Netop i krisetider må lederskabet træde i karakter og udnytte denne mulighed til at få sat kultur, adfærd, vaner, rammer, roller og processer på dagsordenen på en ny måde. Heri ligger potentialet – og det skal vi se på i dette nummer!

God læselyst!

Vi har i Danmark gennemgået en sne-vinter, som har været uden sidestykke i 30 år. Her får alle beredskabs-organisationer mulighed for at teste kvaliteten i deres beredskab. Og drage en læring af det. Problemet her for beredskabsstyrken er, at hvis man ikke har fået opbygget tilstrækkelige saltlagre, eller burde have mere, større og stærkere snerydningsmateriel at trække på, så er det som regel for sent midt i snestormen.

Den gode nyhed til dagens ledere i vores organisationer, som kan være mere eller mindre berørt af den finansielle krise, er: Her er det ikke for sent at handle midt i den finansielle snestorm. Faktisk er også krisetider *netop* tid til at handle. Tid til at træde i karakter som leder!

Afgørende fokuspunkter – også i krisetider

Hvad er fokuspunkter for en virksomhed i krisetider? Her kommer dette nummer af Opdateret Lederskabs *clou*: Fokuspunkterne i krisetider er stort set ikke andre end i fremgangstider! Men i den virkelige verden vil det ofte vise sig, at i opgangstider er organisationer vanskeligere at råbe op, når man iagttager helt u hensigtsmæssige forhold. Man buldrer af sted, og indtjeningen er større end tabet, så det går nok...

I krisetider er organisationer på visse punkter lettere at råbe op, fordi man tydeligere erkender, at der er problemer: en oplevelse af virkelig alvor (det John P. Kotter kalder: ”A sense of urgency”).

Men her ophører ”det lettere” ofte i krisetider. For når man har oplevet sense of urgency, så bliver man ofte så ekstremt fokuseret på bundlinjen her og nu på den ultrakorte bane, at man næsten ikke giver plads til tanken om i morgen eller næste måned/kvartal.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Her trænger vi til lederskab i vores organisationer. Lederskab, som selv i krisesituationer kan agere med flere dagsordener: Både den på den meget korte bane – og den dagsorden, som gælder på den lidt længere bane. Glemmer man det sidste, kan det få skæbnesvangre konsekvenser for det første!

Vi minder igen om vores vitale distinktion her i vores egen organisation:

- Lederskab – agerer på kompassets niveau
- Management – på urets.

Kompasset afsøger retningen, finder og justerer den overordnede kurs. Uret sikrer handlingsplanerne.

Følgende 6 temaer er afgørende at fokusere på for den gode leder:

1 Selve organisationen

I alle situationer må den gode leder stille skarpt på egen organisation: er den trimmet og optimalt opbygget? Har vi de rigtige personer på de rigtige pladser med de rigtige opgaver og kompetencer? Er opgaverne organiseret tilfredsstillende og klart? Er ansvarsfordelingen indlysende? Er kommandoveje og beslutningskompetencer defineret og accepteret i organisationen? Er vi alle bevidste om at være i en læringsfase, hvor vi er nysgerrige efter at blive bedre og udvikle os sammen, og er vi klar til at flytte os sammen og for hinanden?

Når det hele skal gøres op, peger flasken hen mod lederen, som må træde i karakter som leder – og i samme åndedrag foretage bevidste skridt mod uddelegering og endnu bedre inddragelse af medarbejdernes kompetencer.

Garath Morgan beskriver otte forskellige metaforer for organisationer og organisations-tænkning i sin meget anerkendte bog på området: Images og Organizations (1996). Disse

temaer behandlede vi i Opdateret Lederskab nr. 6/2009 (hent dette nummer på www.lprofil.dk).

Herefter begynder den spændende rejse i samspil med kolleger og medarbejdere: Udvikling af vores organisation!

Der sker ved at fokusere på bl.a. nedenstående:

2 Vision, Mission og Værdier

Man udvikler en organisation ved at have konstruktivt fokus på bl.a. sådanne temaer:

- Vision og mål
- Mission (krav og forventning)
- Værdier (holdning til medarbejderne)
- Udvikling af de individuelle kompetencer
- Anerkendende dialog- og feedbackkultur.



Visionen – er en ledestjerne for enhver i organisationen, og som skal sikre, at vi alle bevæger os i samme retning og optimerer hen mod det samme fokus.

Det er ikke uden videre let – men det er afgørende.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Det kan være fascinerende at se bobslædekørsel på TV. Vinderen er den slæde, som bedst undgår at afgive fart ved slingrende kurs og hyppig kontakt med banerne i begge sider af banen.

Nedenstående figur viser det afgørende i at se tingene i sammenhæng:

- Jordbunden, den muld, hvorfra det hele vokser, er det grundlæggende livs- og menneskesyn: Vi stoler på hinanden, og stoler på, at vi vil udvikle og udvikles sammen
- Værdierne – forstås her som samspilsværdier: Hvad lægger vi vægt på i et godt samspil med hinanden?
- Mission – er vores opgave. Hvorfor er vi sat i verden som organisation? Og hvilke krav og forventninger har omverdenen og vi selv til os? er de rimelige?
- Mellem Mission og Vision – ligger så hele den daglige drift. Mål, delmål, strategier, virksomhedsplaner, handlingsplaner, opfølgning, processer og optimering mv.



Vi skal behandle det nærmere under punkt 5 om den gode udvikling...

3 Arbejdsgange og processer

En dag sad jeg i en produktionsvirksomhed med den adm. direktør, som havde bestilt mig til bl.a. at drøfte

- kompetenceudvikling
- organisation og processer
- optimering.

Det viste sig, at det især var en bestemt afdeling, som var i fokus hos direktøren med en klar mistanke om, at produktiviteten var for slap...

Jeg foreslog, at vi straks inddrog den pågældende afdelings medarbejdere. Efter en del nølen – accepterede direktøren.

Vi gennemførte herefter først et kort informationsmøde med afdelingen og derefter en formiddag, hvor vi simpelt hen gik bordet rundt med ét punkt på dagsordenen: Hvor ser du, at vores virksomhed kan optimere produktion, processer og arbejdsgange?

Den første runde gav intet. Kun det, at man blev lidt trænet i at sige noget i et sådant forum – med direktøren som første tilhører! Da vi evaluerede viste det sig, at deres tilbageholdenhed skyldtes manglende tro på, at de ville blive hørt. Deres negative erfaringer råbte højere end mødets dagsorden. Da direktøren beklagede fortiden – og lovede at lytte med alle sanser, da skete der noget.

Anden runde var begyndende konstruktiv. Og tredje runde var eksplosiv konstruktiv. Da vi var igennem tredje runde sagde direktøren, at ud fra hans noter, ville han skønne, at de skitserede optimeringer ville forbedre afdelingens produktivitet med ca. 1 mio. kr.!

Det var så en produktionsvirksomhed. Det kunne lige så vel være en skole, en daginstitution, en socialforvaltning, en servicevirksomhed, en idébetonet organisation eller virksomhed o.l. Det er nøjagtig de samme



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

udfordringer, vi står over for! Og løsningen er hverken lettere eller vanskeligere det ene sted frem for det andet.

Nøglen ligger i ledelsens lomme!

4 Den gode rekruttering

I enhver situation er det guld værd at have styr på sin rekrutteringsproces.

Og da ikke mindst i krisetider, hvor man slet ikke har råd til at begå store fejltagelser!

Derfor er det dirrende vigtigt!

Vær opmærksom på sådanne dele af processen, se mere uddybende nr. 3/2009:

- **Før stillingsopslaget: Drop hastværk!**

- Når en stilling opstår eller bliver ledig, skal ledelsen først og fremmest have is i maven. Drop enhver tanke om hastværk. Hastværk er lastværk, og det er ikke lastværk, du har brug for i din organisation.
- Klar dig gerne igennem en periode med "lidt haltende" vikarhjælp. Det lønner sig på den lange bane.
- Giv dig god tid til nøje at gennemtænke, hvilke præcise kompetencer I faktisk har brug for i den aktuelle situation og med sigte på fremtiden.
- Vær meget opmærksom på, at kolleger i den vakante periode kan vokse hen over gamle skel og faktisk demonstrere kompetencer i brug, som du ikke tidligere var klar over.
- Vurdering af stillingens indhold: Drøft indgående sammen med de nærmeste medarbejdere, hvilke kompetencer, I især ville have brug for – og forsøg at tegne en profil af den nye person.

- Lav lidt brainstorming i afdelingen – og søg så sammen at prioritere de enkelte elementer til en profil.
- Udfyld herefter både en faglige kompetenceprofil – og en personlig. Grundighed her lønner sig. Du kan gratis hente hjælperedskaber på www.musskema.dk.

- **Stillingsopslaget**

- Vi skal ikke her gå i detaljer herom, men henvise til uddybende hjælp på www.lprofil.dk, hvor der fra forsiden er link til en manual: Udvikling i krisetider
- Blot skal vi her pege på den gode ide i, at lederen lægger op til uformelle samtaler med interesserede kandidater forud for ansøgning, idet det kan bidrage til at udbygge organisationens "pipeline" i rekrutteringsøjemed fremadrettet...

- **Udvælgelse til samtale**

- Fra ovennævnte link kan man hente flere ideer til rekrutteringsprocessen
- Organisationen må afklare sig om, hvorvidt man vil sikre en bedre proces ved at indhente en test af de kandidater, man udvælger til samtale
- Referencer er et ofte sjoftet område. Men den professionelle referencetagning kan være guld værd for resultatet i en rekrutteringsproces.

- **Selve samtalen**

- Som man råber i skoven, får man svar, siger man. Og det er der altså noget om. Kvalitet og udbytte – har klar sammenhæng til forberedelse og seriøsitetsniveau i selve samtalen
- Afhængig af organisationsniveau og karakter af stillingen, kan man over-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

veje 1 eller 2 samtalerunder med de udvalgte kandidater. For ledere anbefaler vi altid 2 samtalerunder!

• Udvælgelsen og intro

- Udvælgelsen er selvsagt vigtig, men selve processen omkring udvælgelsen er også meget vigtig! Husk altid, at den måde ledelsen agerer på i samspil med et ansættelsesudvalg, afspejler ledelse i praksis!
- Når den rette er udvalgt, er det vigtigt at få tilrettelagt et godt og konstruktivt introduktionsforløb for den nye medarbejder. Der skal lægges et introduktionsforløb i en periode – lidt forskelligt om det er en leder eller en medarbejder. Det er en god ide at udpege en ”mentor” for den nyanstattede i denne periode, som er tovholder i denne proces. Introduktionen handler om det helt lavpraktiske som nøgler, koder o.l., over de personrelaterede og arbejdsmæssige interesser – og til organisationens visioner, værdier og mål. Investeringen i en god og professionel introduktion afspejler organisationens grundholdninger og er derfor af afgørende betydning.
- Lederen tager en forventningssamtale en af de første dag. Endvidere en kort opfølgende samtale efter 2-3 uger og endelig en meget grundig evaluering inden der er gået 2½ måned og prøveperioden på 3 måneder løber ud.

5 Den gode udvikling

Undersøgelser viser, at der er 20-30% uudnyttet potentiale hos medarbejdere. Hvis det er korrekt, så skal vi være opmærksomme på, at

der naturligvis altid vil kunne være potentiale, som organisationen ikke kan udnytte. Hvis en medarbejder er strålende guitarist og har et stort potentiale her, så er det ikke sikkert, at f.eks. Skejby Sygehus kan udnytte dette potentiale.

Men alligevel...

Hvis så bare 15-20% kunne udnyttes, så ligger der altså guld rundt i alle organisationer, og det trænger til at blive samlet op og sat i spil.

Hvad ville det betyde for f.eks. en produktionsvirksomhed, for en daginstitution, for en afdeling på hospitalet, for et område i ældreplejen, hvis man pludselig fik forøget effekten af de menneskelige ressourcer med 15-20%?

Dette tema tager vi uddybende fat på i et kommende nummer af Opdateret Lederskab.

6 Den gode afvikling

Enhver virksomhed kommer i situationer, hvor man må sige farvel til personaler - frivilligt eller ufrivilligt. Her handler det om at ledelsen er klar i koderne – og handler med respekt, høj grad af etik og på et oplyst grundlag.

Dette tema tager vi uddybende fat på i et kommende nummer af Opdateret Lederskab.

Når vi er igennem krisen...

Vær opmærksom på, at de trædesten, du lægger i din organisation nu, dels skal bidrage til at få jer godt igennem krisen, og dels også være basale vilkår for den professionelle og optimerede organisation efter krisen.

Det er måden at komme styrket igennem krisen på!

Og det fortjener alle.



Opdateret Lederskab

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

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes medio februar 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
- 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!

www.lprofil.dk
...for bedre lederskab

Kompetence-hjælp!

Gå straks ind og se dine muligheder for i ét hug at få styr på

- * din elektroniske MUS-proces
- * din GRUS
- * din kompetence-afklaring

Klik her:

<https://secure.muskema.dk/demo/kompetence.php>

Eller se mere om helheden på:



www.muskema.dk