



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 2 – 2010

Tema:

Lederskab i en krisetid (2/2)

Konstruktivt lederskab – i en krisetid

Krisetidens konstruktive lederskab var temaet i sidste nummer, og vi skal færdiggøre denne del i dette nummer. Mange organisationer oplever krisen. På mange forskellige niveauer. Der er næppe nogen, der 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 dårligt lederskab og kan fremrykke organisationens død...

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!

Dette nummer skal ses sammenhængende med nr. 1/2010

God læselyst!

I sidste nummer af Opdateret Lederskab tog vi første skridt ind i det store tema: Lederskab i en krisetid.

Vi så primært på sådanne hovedtemaer, som også i krisetider fortjener fuld ledelsesmæssig opmærksomhed:

- Selve organisationen
- Vision, Mission og Værdier
- Arbejdsgange og processer
- Og et hovedtema sidst: *Den gode rekruttering*, hvor vi satte fokus på en række af rekrutteringens nøglepunkter.

I erkendelse af, at det ville sprænge rammerne for et nummer af Opdateret Lederskab, antydede vi blot de to øvrige hovedpointer om lederskab i en krisetid, som vi i dette nummer skal fokusere på:

- Den gode udvikling, og
- Den gode afvikling.

Den gode udvikling

Langt de fleste medarbejdere har et større potentiale, end de i deres daglige virke viser.

Det handler om via fantasi, kreativitet og motivation at frisætte dette potentiale, så den gode udvikling sættes i gang som en proces, der aldrig skal stoppe.

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%?

Det er det, der er i spil, når vi taler om udvikling af potentialet.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Strategisk kompetenceudvikling

Udvikling af den enkelte medarbejder er hverken en ”ønskekoncert” eller et ”tag-selv-bord” og foregår således ikke vilkårligt eller i en hvilken som helst retning. Derfor kalder vi det netop ”strategisk kompetenceudvikling”, fordi der skal etableres den klareste sammenhæng til organisationens mission, vision, mål og strategi.

Det stiller naturligt krav til organisationen om at tydeliggøre Mission, Vision, Mål og Strategi. Og her halter en del organisationer bag efter, hvor talen om sådanne temaer er blevet til lige i overkanten af ”varm luft”. Det skal ændres: Hvad vil vi? Hvorfor? Hvornår? og Hvordan?

Når de overordnede visioner og mål er opstillet må organisationens ledelse klargøre overordnet og sammenhængende: Hvad skal der til, for at vi kan nå disse mål? Hvilke samlede kompetencer må vi nødvendigvis have – og i hvilke mængder og med hvilken vægt – for at kunne løfte de opgaver og honorere de krav og forventninger, der er til vores organisation for at nå disse mål?

At forbinde organisationens strategi – til den enkelte

Den afgørende øvelse for den enkelte leder er nu: at synliggøre og kommunikere den røde tråd fra organisationens vision og strategi – og til den enkelte medarbejders daglige arbejde, så hver enkelt medarbejder får en aha-oplevelse: Yes, vi bygger med på katedralerne!

Det er ledelsens fornemme opgave at synliggøre det, og hver investeret time i dette projekt kommer tilbage med en faktor 20x eller noget i den retning!

Det frisætter ganske enkelt kreativitet og vitalitet for den enkelte medarbejder, så man skulle tro, at det er en drøm...

Men denne opgave er ikke løst én gang for alle. Det er en ongoing process!

Afklaring af kompetencekortet for den enkelte

For at kunne få fat i de rigtige håndtag, må lederen sikre, at der er afklaret et dækkende og tillidsvækkende ”kompetence-kort” for den enkelte medarbejder.

I vores optik sker det bedst ved at Chefgruppen i dialog med ledere og medarbejdere klargør, hvilke faglige og personlige kompetencer organisationen vil måle på, for at organisationen kan udvikle sig til at løfte de udfordringer, der er beskrevet i Mission, Vision og Strategier.

Når det er sket, så må alle lederne tage stilling til hver enkelt af disse kompetencer for at vurdere, med hvilken vægt og i hvilket omfang disse kompetencer skal være til stede i netop deres afdeling, for at de så kan leve op til deres del af helheden? Det sker bedst ved at sætte en ønsket rating på hver enkelt kompetence.

Herefter bliver hver enkelt medarbejder bedt om at rate sig selv på hver enkelt faglig og personlig kompetence. Og i dialog med lederen justerer man denne rating på plads, så der i virkeligheden fremkommer 3 spindelvæv:

1. For den ønskede rating
2. For den gennemsnitlige i min afdeling
3. For den enkelte medarbejder (skal naturligvis kun vises for den enkelte selv, hvor den danner baggrund for netop udviklingen af denne person – på jagt efter potentialet...)



Opdateret Lederskab

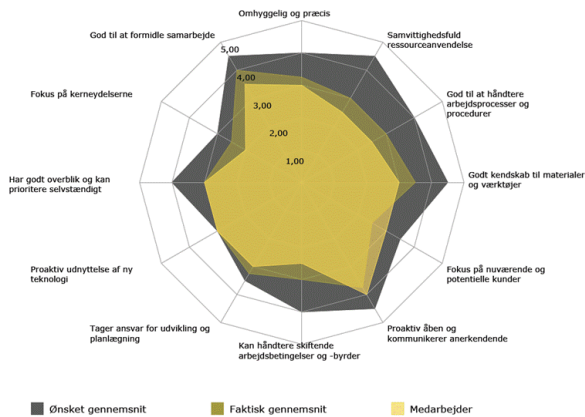
- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Alene over for medarbejderen: Synliggøre placeringen i helheden:



Faglige kompetencer, medarbejder: Marcus Ager



www.musskema.dk

På figuren ses den grå og grøn-brune som hhv. det ønskede og det gennemsnitlige. Mens den gule viser den interne for den enkelte persons rating. Hele dette spindelvæv genereres automatisk i det elektroniske MUS-koncept, musskema.dk.

På hjemmesiden www.musskema.dk stiller vi know-how og en række gratis redskaber til rådighed for organisationer – både ledere og medarbejdere - i denne proces med kompetenceafklaring, ligesom der er mulighed for at oprette sig til et ganske billigt kommercielt redskab, som online styrer hele kompetenceudviklingsprocessen for den enkelte leder (prisen er 1.199 kr. for en leder med op til 30 medarbejdere – og så får man både et MUS-koncept og GRUS-koncept oven i hatten for samme penge!)

Et præcist og troværdigt afsæt

Den græske matematiker Arkimedes fra Syrakus (ca. 225 f. Kr.) er kendt for at have sagt: "Giv mig et sted at stå, og jeg skal bevæge jorden!"

Forudsætningen for reelt at kunne bevæge, at kunne kompetenceudvikle er, at man har et fast udgangspunkt, et præcist afsæt.

Det er dette præcise afsæt, ovenstående kompetenceafklaring skal frembringe. Men dette afsæt skal ikke kun være præcist – det skal også være troværdigt. Det betyder, at kompetenceafklaringen skal afklares i en åben dialog mellem den enkelte medarbejder og dennes nærmeste leder. For at sikre præcisionsniveauet og sikre, at det høres med samme vægt på begge sider af bordet, har vi anbefalet en konkret rating ud for de enkelte faglige og personlige kompetencer.

Det er dette afsæt, der nu åbner mulighed for udvikling skridt for skridt...

Livssituationens indspil

Kompetenceudviklingen skal som enhver form for kommunikation ses i en kontekst. Den kontekst, vi her skal pege på er: *medarbejderens livssituation*. Der har gennem nogen tid været fokus på seniorer og seniorordninger, ligesom mange arbejdspladser har det som et must, at man skal drøfte seniorpolitik ved MUS og kompetenceudviklings-samtalen.

Det er fint nok, men kan dog let komme til at virke for indsnævrende. Vi anbefaler klart, at man i stedet tager den bredere kontekst i agt: *medarbejderens livsfase-situation*.

Der kan være situationer og faser i ens livsudvikling, hvor en medarbejder af forskellige årsager har behov for at være lidt på "stand by" eller "autopilot" i relation til det helt vilde kompetenceperspektiv. Det skal der være plads til. Så må man tage kompetenceudviklingen i det gear og på det niveau, som medarbejderen er klar til. Uden at det på den måde bliver et "tag-selv-bord" i livsfaserens eldorado. Men både medarbejderen og arbejdspladsen vil have gavn af stor tolerance



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

her, og det vil forøge motivation til at give den fuld speed i en senere fase af livet.

Udvikling – hvorfor og hvorhen?

Den gode udvikling handler om at sætte fart på den positive cirkel for både medarbejdere, ledere og organisation. Og den udvikling, vi her taler om er fra stedet, vi er på nu – og til det sted, hvor organisationen skal være om et år eller om 3 år. Og i denne proces indgår vi alle. Vejskiltet dertil er den ledestjerne og den vision, vi har sat.

Kompetenceudvikling er ikke på må og få, men er afstemt efter organisationens visioner.

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.

En fyring af faglige/kvalitetsmæssige årsager bør i hovedsagen aldrig komme helt bag på en medarbejder! For så har lederen ikke gjort sit hjemmearbejde kvalificeret nok gennem året og årene.

Første trin: Redningsmuligheden!

1. Sæt mål og stil konkrete og målbare krav til medarbejderen, og disse kommunikeres klart og tydeligt i en dialog
2. Skriv ned!
3. Evaluér efter en fastsat periode
4. Sæt nye mål og stil nye målbare krav, som kommunikeres lige så tydeligt og klart i dialog

5. Skriv ned!

6. Evaluér igen – og træf herefter en konklusion.

Viser det sig, at det faktisk rykker den rigtige vej, så er vi hoppet op i det foregående afsnit, som hedder: *Den gode udvikling!*

Viser det sig derimod, at det faktisk ikke går fremad, ja, måske ligefrem tilbage, så går det mod afvikling.

Og her er den store udfordring, at denne afvikling kan blive til en ”god afvikling” – trods alt!

Andet trin: Dialog om konsekvenserne

I forbindelse med første trin, må der ikke være tvivl om, hvordan du som leder vurderer den evaluering, I sammen foretager jer efter første trin. Det skal stå lysende klart, om medarbejderen har nået de opsatte mål, hvor meget der evt. måtte mangle, om der er basis for at blive udrustet til at kunne nå de nye opsatte mål. Der er ingen modsætning mellem en anerkendende tilgang – og så det at stille krav og evaluere mål. Tværtimod.

Du er også som leder nødt til at være hudløst ærlig, når du taler med din medarbejder om konsekvenserne af ikke at kunne levere den vare, som er en forudsætning. Men medarbejderen skal aldrig føle sig ladt alene, men skal opleve, at du som leder er omkring og bag, klar til at støtte.

Tredje trin: Opsigelsen

Hvis det viser sig, at målene langt fra bliver opnået, så er der kun ét at gøre: skride til opsigelse.

Træk ikke denne fase for langt ud. Har du truffet din egen beslutning og har en god mavefornemmelse om hele den kommunikation,



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

der har været om sagen til dato, så tøv ikke med at eksekvere. Det vil i givet fald kun forlænge smerten for alle parter.

Træd i karakter som menneske og som leder!

Papirarbejdet skal være forberedt og kvalitets-sikret i enten personaleafdelingen eller hos en jurist.

Sørg for at opsigelsessamtalen finder sted i ro og uden alt for mange nysgerrige blikke. Gør det ikke langt, men kort, menneskeligt og professionelt. Få underskrevet opsigelsen – og vær klar på, at medarbejderens underskrift ikke er en accept eller enighed af opsigelsen – men af modtagelsen af den.

Vær afklaret om, hvorvidt medarbejderen skal fritstilles eller skal fortsætte med at arbejde i opsigelsesperioden.

Giv medarbejderen mulighed for at sunde sig lidt, sidde lidt og komme helt til hæfterne efter opsigelsen. Sørg for at der måske kan være en kollega, som kan tage sig lidt af den opsagte medarbejder, når medarbejderen kommer ud. Gå hen på en café og drikke en kop kaffe og få en snak. Lad som hovedregel ikke en opsigelse ske op til en weekend eller en ferie. Er der stærke følelser iblandet, så hav professionel backup i baghånden. Enten ved at give medarbejderen mulighed for at konsultere en erhvervspsykolog eller en outplacer, hvor organisationen evt. kan tilbyde et antal konsultationer.

Fjerde trin: Udmelding til organisationen

Sørg for at have en kommunikationsplan klar, så du præcist inden I går i gang har afklaret, hvordan skal det meldes ud i organisationen, hvor og hvornår og til hvem?

Det kan være meget afhængig af medarbejderens placering og situationen for opsigelsen.

Er det en leder, så skal der i udgangspunktet meldes mere ud til bredere fora – mens det ofte vil være tilstrækkeligt med afdelingen i første omgang, hvis det er en medarbejder. Men det skal altid afvejes af situationen.

Femte trin: At hjælpe den opsagte godt videre

Hvis det er en medarbejder, som stopper fra dag 1 på arbejdspladsen, så kan det være en god idé, at lederen efter nogle dage tager kontakt og hører, om hvordan det går, og om der er ting, vi kan gøre for medarbejderen?

Hvis det er en medarbejder, som fortsat er på arbejdspladsen i hele opsigelsesperioden, så kan det være vitalt, at lederen sikrer en god kommunikation med den opsagte medarbejder gennem hele opsigelsesperioden.

Den opsagte medarbejder skal naturligvis ikke ”smitte” resten af medarbejdergruppen med en dårlig stemning. Og det skal lederen naturligvis holde et vågent øje med.

Sjette trin: Søge at bevare kontakten – om muligt...

Når medarbejderen stopper, er det OK, at medarbejderen får mulighed for ”at lægge firmaet bag sig”. Men på den anden side: Hvis medarbejderen kan være motiveret for det, så er det et kanon-godt billede, hvis man kan bevare en god relation.

Jeg har haft meget fine oplevelser med at have kontakt til medarbejdere, jeg af forskellige årsager har måttet sige farvel til. Og det bidrager til at udbygge organisationens menneskelige ansigt og gode etik.

Hvis det er muligt...



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

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

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes medio marts 2010.

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 og derefter kompetenceudvikling

Klik her:

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

Eller se mere om helheden på:



www.musskema.dk