

De virksomheder, som ikke formår at tjene penge, her midt i et af de største opsving i nyere tid, kan godt pakke sammen når opsvinget klinger af.

Sådan faldt ordene da en leder udtrykte sin holdning til mange af de små virksomheders drift, og manglende evne til at tjene penge. Baggrunden var et udsagn fra mig om, at jeg faktisk ikke fakturerede ret mange kunder nord for fjorden. *"Nej - heroppe kan vi godt selv, - og vi skal slet ikke have en konsulent til at lære os noget"* - det er nok holdningen fra mange små og mellemstore virksomheder. Han undrede sig også over den manglende erkendelse omkring det at bygge en effektiv organisation.

Mange virksomhedsejere og ledere kan godt have svært ved, på én gang at være specialist og novice på en og samme tid. Har man opbygget en organisation er man specialist, og man er ofte en ildsjæl med en styrke og tro på egne evner. Det er jo netop den styrke der har skabt det man har. Når man er sammen med disse profiler, så oplever vi også, at de selv samme, udtaler sig om snart det ene og snart det andet. Engang specialist, - altid specialist.

Forfatterne Ole Steen Andersen og Søren Barlebo Rasmussen har udgivet en bog med titlen *"Sådan leder du medarbejdere, der er klogere end dig selv"* Alene titlen gør nok, at mange IKKE vil læse den. Det er da ikke en situation man vil bringe sig selv i. Der findes da ikke nogen der er klogere end mig på min virksomhed. Faglige specialister skal have plads og muligheder, hvis de skal være kreative og innovative. Derfor springer mange af disse ud som selvstændige. Og så bliver de ledere ved en tilfældighed, og indretter så ofte arbejdspladsen på den måde de netop ikke selv bryder sig om. Ole og Søren opererer med et begreb i Deres bog der hedder *"Mulighedsledelse"* Mulighedsledelse er i familie med værdiledelse. Mulighedsledelse bygger på enigheden om et fælles mål, og ikke nødvendigvis med samme værdier og motiver. Hvis flere ledere turde ansætte medarbejdere med komplementære kompetencer, i stedet for kopier af en selv, kunne flere opnå at lære nyt,

samtidig man arbejde på et fælles mål. Skab rammerne for udvikling.

Hvis ejerledere kunne lære, at de nok er specialister på et fagområde, men ofte er novicer på personalepleje, ansættelsessamtaler, analyser af medarbejdere, strategi og økonomistyring, så kunne mange af vores virksomheder faktisk blive rentable, - også når der kommer dårligere tider for industrien. Om man skal ansætte en akademiker eller få en konsulent i bestyrelsen, er ikke afgørende. Bare man gør noget.



"Oprigtighed er måske

det bedste kort, du har på hånden" Citat Jack Welch

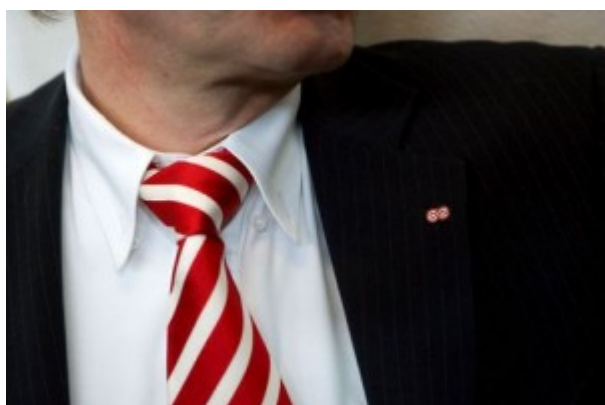
Åbenhed, åbenhed og endnu mere åbenhed er den væsentligste personlige kompetence du kan gøre brug af når du vil have mennesker til at skifte retning, eller når der skal skabes forandringer i en organisation. Sammen med denne åbenhed opbygger du din troværdighed, når du samtidig involverer dine medarbejdere i dine overvejelser. Åbenhed uden troværdighed er ikke så meget værd. Mange af de ledere jeg er i kontakt med, kan godt



undre sig over min umiddelbare og åbne facon. For nogle år siden, var jeg til en samtale med en erhvervspsykolog, og han spurgte mig hvad jeg gerne ville lære og ændre ved mig selv. Jeg har tit haft problemer med min umiddelbare facon, og derfor ville en mere afdæmpet tilgang sikkert være en stor hjælp. *"Mogens - din åbenhed er dit stærkeste våben, - når du skal have medarbejdernes ejerskab. De ved hvor de har dig, og de stoler 100 % på dig."* - sagde psykologen.

Min refleksion efterfølgende har overbevist mig, - både han og Jack Welch har ret. Derfor er et mine bedste råd til kommende og nuværende ledere faktisk, at turde arbejde med sin åbenhed. Udvis al den åbenhed der er mulig, og som føles naturlig for den enkelte. Ledelse handler om at skabe ejerskab og undgå at demotivere medarbejderne.

En leder som medarbejderne har tillid til er mere end 50 % af succesen til god virksomhedsdrift.



Der er bare nogen der er født til ledelse.

Når vi arbejder med ledere i dag, må vi blankt erkende, at mange af vores teoretiske lærebøger ikke helt slår til. Har de for øvrigt nogen sinde gjort det? Man er kun leder hvis man kan få nogle der vil følge én - og der er bare nogen der er født til at være leder, har været sandheder for mange, - i mange år. Lad os slå fast med det samme, begge udsagn holder ikke til en dybere undersøgelse.

I moderne højteknologiske vidensorganisationer må den enkelte leder faktisk tillære sig nye egenskaber, og én af disse er accepten af at skulle følge nogle af sine medarbejdere. Lederen som følger. Ikke bare følge, men oprigtig og engageret følge.

Vi må og skal gøre op med den udbredte illusion om at lederen er en supermand der skal vide noget om alt der sker i organisationen. *"Hvorfor er det egentlig at vi har skrottet den*



tidligere metode?" - et sådant spørgsmål er et eksempel på den moderne leder. En leder skal medvirke til at skabe en fælles vision, - ikke skabe den selv. En leder medvirke til at afstemme retning og rammer - ikke skabe dem selv. En leder skal interessere sig mere for sine medarbejdere end for sig selv, fordi det skaber den helt afgørende commitment som skaber værdi for alle organisationens ansatte. En god leder hilser og behandler ALLE sine medarbejdere lige, uanset om der er tale om rengøringspersonale, jurist eller ingeniør. En god leder sætter en retning, indgriben ved afvigelse og anerkendelse af den gode indsats.

På engelsk bliver det til Direction, Allignment og Commitment. DAC ledelsesstilen er beksrevet i en videnskabelig artikel fra The Leadership Quarterly 19 (2008).

Hvis du vil vide mere, så skriv til os.

Publicer