



### **Hvilke kompetencer skal vores nye leder have?**

Sammen med en bestyrelse, som netop havde afskediget deres direktør, efter mere end 15 års ansættelse, skulle vi sammen blive enige om hvordan vores nye direktør skulle se ud. Hvilke formelle kompetencer skulle vedkommende have, og ikke mindst hvilke værdier skulle denne have? Som konsulent førte vi pennen ved tavlen, og én efter én fremførte bestyrelsesmedlemmerne alle de ønsker de havde til en ny leder. Der var krav om køn, alder, kompetencer, erfaring og menneskelige egenskaber. Ja, - der var ingen grænser for hvilken superkvinde/mand man gerne ville have. Det er superfint med en sådan proces, hvor alle aspekter bliver belyst. Men der skal så også tages et virkelighedscheck!

Hvilke egenskaber havde den direktør vi lige har sagt farvel til? Ham har vi levet med i 15 år, - og hvilke af de nye kriterier opfyldte han? Det var vist et pænt stykke fra vores ønsker, men selv om vi havde afskediget vedkommende, havde denne jo opfyldt pladsen til vores tilfredshed i mange år.

Når vi har skitseret det vi havde tidligere, og vores ønsker til fremtidens udvikling og strategiske udvikling, kan vi så småt begynde at skabe os en profil af en kommende ansat. Den perfekte ansøger findes nok ikke, og der skal også være et realistisk billede af de kvalifikationer vi kan forvente i forhold til en lønpakke vi vil give en ny leder. Ingen tvivl om at kompetencer er én ting, men de menneskelige egenskaber er af afgørende betydning. Hvordan sikre vi at vi får det vi søger?



### **Ved du hvem du ansætter?**

I konsulenthuset Wise Mind, har vi igennem mange år hjulpet såvel organisationer som enkeltpersoner, med at skabe en valid platform for udvikling. Når vi f.eks. skal bistå med at lave en psykologisk profil på en ny ledende medarbejder, er det ikke kun for at være sikker på at vi får en god medarbejder, men det er faktisk også fordi vi gerne vil beskytte de medarbejdere vi allerede har. En person med en uheldig personprofil kan desværre nå at ødelægge en voldsom masse, inden vi erkender at have taget fejl. Det kan der så være flere årsager til, men de 'farlige' ledere er oftest meget 'sælgende' ledertyper, og derfor kan de være svære at spotte, uden de rette værktøjer.

I en større Aalborgensisk organisation havde vi tre ledere til en analyse, og desværre faldt den ene ret uheldigt ud i vores analyse. Til organisationens store fortrydelse, måtte vi desværre diskvalificere én af ansøgerne, og da denne havde solgt sig rigtig godt, var det en ret så uforstående ledelse der reagerede på vores råd. Da vi var ret sikre, valgte organisationen at følge vores anbefaling. De fik en rigtig god leder ansat alligevel.

Ca. 4 måneder efter vores lille episode kunne vi i dagspressen læse om intern uro i en kendt Nordjysk organisation, hvor vores diskvalificerede ansøger var blevet ansat. Yderligere 3 måneder efter blev den pågældende leder bortvist fra arbejdspladsen, og da det blev kendt i pressen fik vi en mail fra vores kunde med teksten; "TAK - Wise Mind". At få udarbejdet en psykologisk profil er nok ikke den billigste analyse, men dels skylder du at beskytte dine medarbejdere, og dels koster en forkert rekruttering meget mere.



### **Ledere skaber følgere - eller gør de?**

I meget ledelseslitteratur er ledere defineret som nogen der får andre til at hjælpe med at få udført noget, eller nogen der kan skabe følgere. Den definition har også haft sin sejrsgang op gennem vores samfunds rejse fra industrisamfund til videnssamfund. I det moderne videnssamfund begynder vi at se at medarbejderne har det rigtigt svært med de gamle 'værkfører' ledere, der leder medarbejderne med direktion, opfølgning og kontrol. Den moderne veluddannede vidensmedarbejder har ikke brug for micro management, faktisk slår en sådan ledelsestilgang ofte motivationen ihjel på dygtige medarbejdere. Den moderne leder skal derfor i langt højere grad leder efter retning - rammer og engagement. Vi kalder det faktisk også ledelse ved afvigelse. Hvis medarbejderen holder retning, og er engageret, samt holder sig til de afstukne rammer, skal denne ikke ledes, men opmuntres og anerkendes. Medarbejdere der mødes med stor tillid og druknes i ros og anerkendelse er supermeget mere produktive end dem der mødes med mistillid og kontrol. Hvad er det der er så svært at forstå? Er der enkelte medarbejdere der ikke forstår rammerne skal der gribes ind, - ikke med skærpede regler, men med anvisning. Ved gentagne brud på rammerne må vi skille os af med dem der ikke kan være i vores tillidsfulde organisation. De få må ikke ødelægge det for de mange. "Vi elsker vores medarbejdere - indtil vi skilles os af med dem" var der engang en vis leder der fortalte mig. Hvis du ikke kan elske dine medarbejdere, så er det de forkerte.



Konsulenter fra Wise Mind har, udover en masse formelle kompetencer, stor erfaring med at sidde i såvel bestyrelser, advisory board og ledernetværk. Det er beskæmmende at konstatere, at især mange SMV-organisationer har det svært med at acceptere at eksterne kompetencer faktisk kan skabe værdi. Ofte ser vi at disse ejerledere går sammen i små netværk med andre ejerledere. Undskyld - men man bliver ikke klogere ved at vi er fire mand der står i 'lort til halsen'. De værdiskabende netværk eller bestyrelser er der hvor man har medlemmer fra forskellige udviklingsfaser af organisationer. De små skal lære at lære af de store, - svære er det ikke. I alt for mange små ejerledede organisationer oplever vi faktisk at den største organisatoriske trussel, paradoksalt nok er ejerlederen selv. Hvor er det trist at opleve at virkeligt lovende organisationer går til grunde på grund af stødige og enerådige ledere, der ikke vil acceptere at også de skal indstille sig på at skulle arbejde med egen udvikling. Men skal vi ikke starte med at få en Wise Mind konsulent ind i din bestyrelse?

## Publicer