



Er den klokkeklare succes altid et resultat af udelukkende rigtige beslutninger?

Når jeg i min eufori over et vundet verdensmesterskab straks overdynges med sejrerens logik, i form af at alle dem der nu i røgsløret skal tillægge sejren en masse "rigtige" ledelsesmæssige læringspunkter bliver jeg træt. Efter succesfulde regnskaber er ledere udråbt som genier, for efterfølgende at blive fyret kort efter. En olympisk guld håndboldtræner blev nærmest fyret inden han nåede ud af lufthavnen. En direktør (Vestas) blev først kåret som årets leder, hvorefter han blev fyret 12 måneder efter. Stein Bagger blev udnævnt som virksomhedsgeni, samme uge som han blev efterlyst for svindel.

Lad nu være med at fremstille vinderne som orakler i snart det ene disciplin og snart den anden. Bag en succes er der først og fremmest en masse hårdt arbejde, krydret med en masse personlige afsavn og talent. Vi skal naturligvis nyde at vi som land har udrettet noget værdifuldt, men det betyder ikke, at hvis vi bare kopiere det de har gjort, så vil vi automatisk også få succes. Det er faktisk sjældent at man kan understøtte hvilke præcise indsatses der er årsagen til en konkret succes. Det er til gengæld tit lettere at finde årsagerne til en evt. fiasko. Havde landsholdet nu tabt, tror du så ikke der var nogle der ville have kritiseret trænerens udnyttelse af hans ressourcer? Nu fik de succes, så har sejrsherren som bekendt altid ret.

Organisationer ansætter da ikke inkompetente medarbejdere - de udvikler dem



bare selv.

Mange organisationer må erkende at det engang imellem er en uundgåelig ting at måtte tilpasse sine ressourcer til den aktuelle økonomiske situation. Det kan nok ikke være anderledes. Hvad gør man så når man skal gøre det? Man behandler sine medarbejdere med respekt og ordentlighed.

I en organisation vi har et godt kendskab til, forberedte man sig i god tid til en større medarbejder tilpasning. Et år før situationen skulle effektueres satte man sine udvælgelseskriterier op, så det var tydeligt for alle hvilke krav man ville sortere efter. Et af disse krav var at man havde svært ved at bruge medarbejdere der ikke kunne Engelsk. Mange blev orienteret om denne kendsgerning i forbindelse med MUS-samtaler. Da dagen hvor der skulle afskediges oprandt, blev en 52-årig specialarbejder med 31 års anciennitet fravalgt p.g.a. sine manglende engelske kundskaber. Medarbejderen gik i fagforeningen, som tog sagen til retten, - og vandt. Det er virksomhedens objektive ansvar at sikre, at medarbejderne er uddannet til at varetage det job de er ansat til. Dommeren præciserede, at virksomheden skulle have tvunget medarbejderen på uddannelse. Det var ikke en formidlende kendsgerning, at der i flere MUS-samtaler stod noteret at medarbejderen ikke ønskede denne uddannelse, fordi man kan ikke være sikker på om det er skrevet under pres fra lederen. Når man ansætter medarbejdere, er det fordi de er attraktive for virksomheden, og når man så vælger at afskedige dem igen på grund af manglende kompetence, må man konstatere at man har udviklet medarbejderen fra kompetent til inkompetent. Vi elsker vores medarbejdere - indtil vi skiller os af med dem.



Hvornår bliver den

tillærte ledelsesstil troværdig?

Du sidder til et møde i en ledergruppe. Alle ledere er faglige velfunderede og dygtige. Alle har de formelle ledelsesuddannelser og enkelte faktisk nogle højere ledelsesuddannelser. I organisationen har man arbejdet seriøst med den anerkendende tilgang, og fundet at det er mere hensigtsmæssigt at se på det positive, i stedet for altid at lede efter fejl. Hvis skyld er det? - eller i stedet, - hvad kan vi lære af dette, og hvad skal der til for at vi ikke gør det igen. Alt i alt en ledergruppe på sporet af alt det rigtige. Når vi er medlemmer af en ledergruppe bliver vi i stand til at forudsige hvad der skal ske. Ens erfaring lagres og vi taler på en bestemt måde og agere på en bestemt måde. Der er en fælles erkendelse af hvordan vi omgås hinanden. Vi kender hinandens reaktionsmønstre - vi får tillid til hinanden. Vi stoler på de forventninger vi har til hinandens reaktionsmønstre. Pludselig en dag reagere din chef markant anderledes end forventet. Din erfaring duer ikke længere til at forudsige lederens handlemønstre. Hvad sker der? Når vi oplever sådan en episode bliver vi bange og utrygge. Lederens reaktion forskrækker dig. Når en leder, et hvis antal gange, på den måde reagere anderledes end vi forventer, bliver vi bange. Det gør faktisk ikke noget at din leder er et dumt svin, - bare han er det konstant. Man kan godt arbejde under en dårlig leder, bare man ved hvor man har ham. Det er langt værre hvis lederen har gået på lederuddannelse, og godt ved hvad god opførsel og god ledelse er. For så oplever man at lederen gør alt det rigtige så længe han har overskud. Blicher han derimod presset får vi en anden leder at se, - og så bliver vi utrygge. Lederen skal arbejde med at agere ens, - og menneskelig, - ikke kunstigt, - for det kan lederen ikke opretholde under pres. Hvis du igen oplever en leder skifter adfærd - så find et andet sted at være.



Publicer