



people & performance

Farvel til “den gode leder”

Du er, hvad du gør – effektiv ledelse i kontekst

God ledelse er effektiv ledelse

Dårlig ledelse.

Sådan lyder svaret ofte, når der er udfordringer på en arbejdsplads, og der skal findes en årsag. Om det så er en utilfredsstillende bundlinje, høj medarbejderomsætning, lav trivsel eller dårlig performance peger pilen i mange tilfælde på ledelseslaget, og ofte vil der være noget om snakken. Det er ledelsens opgave at definere og uddelegere arbejdsopgaverne, og det er ledelsens ansvar at sikre, at der sættes retning og skabes mening – og at virksomhedens målsætninger bliver indfriet.

Udfordringen er at gøre noget ved det, for handling forudsætter viden, og hvis det ikke står klart, hvad "dårlig" egentlig dækker over, så bliver det vanskeligt at definere "god" ledelse.

Af samme årsag arbejder vi i People & Performance med begreberne effektiv og kontekstbestemt ledelse. For sat på spidsen findes den gode leder ikke – god ledelse vil altid "komme an på", og den gode leder kan ikke begrænses af et sæt generelle kompetencer.

Ledelse er adfærd. Og den gode leder er den effektive leder, som kan levere varen i den kontekst, han eller hun opererer i. I denne e-bog dykker vi ned i de 4 kategorier af adfærd, som kendetegner den effektive leder.

God læselyst – og held og lykke med den effektive ledelse.

Indhold

SIDE 4

LEDELSE ER HVAD DU GØR



SIDE 5

LEADING: INSPIRÉR OG MOTIVÉR



SIDE 5

MANAGING: PLANLÆG OG EKSEKVÉR



SIDE 6

STRUCTURING: STRUKTURÉR OG ORGANISÉR



SIDE 6

CHANGING: HÅNDTÉR – OG SKAB – FORANDRINGER



SIDE 7

VÆR FORBEREDT PÅ AT FLYTTE DIG



SIDE 8

LEDELSE KRÆVER ØVELSE



Ledelse er hvad du gør

Det giver god mening at dvæle ved ledelsesbegrebet, for ledelse har altafgørende betydning for enhver organisation – både for de resultater, der skal skabes, og for de mennesker, der er ansat. Og hvor ledelse i mange tilfælde bliver anskuet som en (eller flere) kompetence(r), mener vi, at ledelse i højere grad bør anskues som måder at agere på – som adfærd. Den gode leder ”er” ikke – han ”gør” med udgangspunkt i den kontekst, i hvilken han indgår. Dermed bliver han effektiv og har bedre mulighed for at kunne levere

både til bundlinjen og til trivslen blandt medarbejderne. På de kommende sider dykker vi ned i de felter af adfærds kategorier, som den effektive leder skal kunne bringe i spil.

Vi har valgt at arbejde med de engelske termer **leading, managing, structuring** og **changing**. Det har vi, fordi vi er i gang med et forskningsprojekt i samarbejde med Henley Business School, hvor vi arbejder med netop disse begreber.



Du kan læse mere
om projektet **her.**

Leading

Inspirér og motivér

Det klassiske billede af den gode og stærke leder er manden, der træder op på bordet midt i kontorlandskabet, holder en brandtale og inspirerer en medarbejderflok, som optændt af den hellige ild går tilbage til deres pladser og leverer det ekstra, som løfter hele virksomheden ud af et dødvande.

I virkelighedens verden behøver den effektive leder ikke nødvendigvis at opføre sig som i en Hollywood-film, men evnen til at inspirere og motivere medarbejdere er et yderst centralt element i ledelsesopgaven, og det at kunne overbevise andre om det rigtige i at gå i en bestemt retning og agere på bestemte måder er afgørende for, at man som leder kan flytte en organisation og lave resultater.

Det vil typisk være en kerneopgave for en leder at agere på en måde, der udvikler og udfordrer medarbejderne, så de ser nye perspektiver. Lederen

skal med sin adfærd skabe og/eller understøtte rammerne for en empowerment-kultur, hvor medarbejderne tager ejerskab og er aktive medspillere i forhold til at både drive og udvikle forretningen.

Den effektive leder formår at agere på en måde, der passer til kulturen og til konteksten i virksomheden. Lederen skal altså kunne skrue ned – eller helt slukke – for vaner eller væremåder, der ellers kendetegner hans personprofil, når han befinder sig i lederrollen. Pointen gælder i dén grad også den modsatte vej: Det er ikke sikkert, at lederen er en naturlig inspirator eller motivator, men så er det et udviklingsområde, han må arbejde med.

Det kan kræve øvelse, men i de fleste tilfælde vil det at kunne agere på trods af sin foretrukne personprofil være en forudsætning for at kunne levere de lovede resultater.

Managing

Planlæg og eksekvér

Én ting er at inspirere og motivere medarbejdere – noget andet er at sikre, at forretningen kører, og at opgaverne bliver eksekveret. Den effektive leder kan (og bør) altså både udstikke retningen og sikre, at den bliver holdt, og det forudsætter, at han kan sondre mellem, hvornår han skal bevæge sig på henholdsvis det overordnede og det praktiske plan.

Managing kan eksempelvis omfatte prioritering af opgaver, planlægning, opstilling og opfølgning af performance-målsætninger samt reagere på afvigelser

i forhold til de opstillede mål. Managing er med andre ord lig med håndtering af opgaver i relation til styring af virksomheden, og den effektive leder evner at kunne udføre disse opgaver.

I visse kredse forbindes Managing-opgaver med noget negativt, fordi deres eksekverende og manuelle karakter ikke emmer af "ledelse" i ordets traditionelle forstand. Men hvis lederen ikke evner at skabe bro mellem leading og managing, risikerer han, at de store visioner og planer aldrig omsættes til egentlig handling.

Structuring

Strukturér og organisér

Structuring er oftest ikke et parameter, der indgår, når man arbejder med ledelsesformer, men vores erfaring er, at strukturelementet spiller en afgørende rolle for, at virksomheder når deres mål.

Velfungerende, gennemtænkte og tilpassede strukturer i organisationer er nødvendige for, at medarbejderne har veldefinerede rammer at arbejde inden for, og at processerne er tilrettelagt på en måde, så tid og ressourcer ikke går til spilde.

Structuring-opgaver kan både handle om at skulle få virkeligheden til at hænge sammen og om at få skabt nye rammer til en ny virkelighed. Opgaven kan

eksempelvis være at dokumentere og formalisere diverse organisatoriske procedurer eller guidelines (eksempelvis formulering af standard operating procedures eller udarbejdelse af personalehåndbøger), workforce planning, organisationsplanlægning, udarbejdelse af job-beskrivelser og lignende.

Afhængig af virksomhedens størrelse, den enkelte leders ansvarsområde og en masse andre forhold er det langt fra givet, at enhver leder selv skal ned i maskinrummet og have fingrene på tasterne. Men det er væsentligt, at lederen ved, hvor maskinrummet ligger, og at han er bevidst om nødvendigheden af, at opgaverne bliver udført.

Changing

Håndtér – og skab – forandringer

Er forandringer forfriskende eller farlige? De er under alle omstændigheder en realitet, og vores erfaring – understøttet af forskning – er, at forandringer i virksomheder og lederes evne til at navigere i dem kun er vokset siden finanskrisen. Og intet tyder på, at det kommer til at ændre sig.

Forandringer kan komme både indefra og udefra, og den effektive leder formår at håndtere eller initiere begge typer. Uanset hvilken type forandring, der enten rammer eller skabes i virksomheden, skal den effektive leder kunne forholde sig til den ledelsesmæssige opgave og handle på en konstruktiv måde.

En organisation kan ikke forandre sig, uden at der er mennesker, der lærer. Jo bedre organisationens

medarbejdere er til at lære, desto mere effektivt kan organisationen forandre sig. Og det er netop lederens rolle at skabe læring for den enkelte. Kort sagt vil den væsentligste pointe her være, at lederen skal formå at gå fra forandringsledelse til forandringslæring.

Amerikanske Peter Senge formulerede i 1990 idéen om den lærende organisation, der er defineret som en organisation, der opmuntrer og giver plads til, at alle konstant øger evnen til at skabe resultater – sammen og i fællesskab. Det er et princip, som kan være svært at være uenig i, men den lærende organisation stiller krav til ledere, som skal kunne rumme forandringer og kunne lære sig selv at forandre sig.

Vær forberedt på at flytte dig

De fire kategorier af adfærd – leading, managing, structuring og changing – udgør den ramme, inden for hvilken den enkelte leder skal finde sin og udfylde sin plads. Evner man som leder at anvende lidt fra hver kategori i den rette dosis, vil man i høj grad være i stand til at løse sin opgave på effektiv vis.

Det er imidlertid afgørende, at man som leder ikke finder sin ledelsesadfærd og -stil og gror fast i den. Som nævnt i changing-afsnittet er en af de eneste konstanter, man kan regne med, at ting ændrer sig, og derfor er man som leder nødt til at indstille sig på, at man skal kunne flytte sig.

Måske kan det give mening at anskue ledelsesdisciplinen som et piano. Nogle gange er der brug for de hvide tangenter, og andre gange skal du inddrage de sorte. Konteksten definerer kravene til den melodi, du skal spille, og du skal være villig til og evne at bruge hele skalaen.

Tiden er i hvert fald løbet fra den statiske ”7 trin til at blive en bedre leder”-approach, for det er den konkrete situation i den konkrete virksomhed, der definerer, hvilken adfærd du er nødt til at udvise, og så er det i øvrigt underordnet, om du er leder i en global koncern eller en virksomhed med 15 ansatte.

Ledelse handler ikke om, hvorvidt lederen som person er empatisk, stærk eller struktureret, men om hvorvidt medarbejderen oplever at den rette adfærd udleveres over for dem. Der er talrige eksempler på ledere, der

ser sig selv som – og måske endda har papir på at være – dygtige kommunikatører, men som opfattes anderledes. Det har med andre ord ikke den store værdi at besidde en kompetence, hvis dem, man kommunikerer til, har en anden opfattelse.

Erkend, lær, træn, gør

Når man kigger ind i en organisation, der på det ene eller andet parameter ikke fungerer optimalt, vil svaret ofte være, at ledelsen ikke er effektiv. Det kan komme til udtryk i eksempelvis høj medarbejderomsætning, højt fravær eller lav performance, og udfordringen vil typisk være funderet i, at lederadfærden ikke passer til den konkrete kontekst. Alle forandringer begynder med erkendelsen af, at noget bliver nødt til at ændre sig. Den enkelte leder eller organisationen som sådan skal erkende, at der er behov for en ændring, og først der kan lederne begynde at lære, træne og sluttelig gøre.

På den vis kan både først den enkelte leder og siden hele ledelseslaget ændre på de forhold, som bremser virksomhedens udvikling og performanceevne, og når lederne lærer mekanismerne at kende, kan de begynde at navigere i den matrix af ledelsesadfærd, som vi har kigget på i denne e-bog. Den effektive leder kan – eller kan lære – at skrue op og ned for volumenknappen inden for de fire adfærdsfelter og dermed justere sin ledelsesadfærd til den givne kontekst.

Til gavn for sig selv, for medarbejderne og kolleger og til gavn for bundlinjen.

Ledelse handler ikke om at være eksempelvis empatisk, stærk eller struktureret, men om hvorvidt medarbejderen oplever at den rette adfærd udleveres over for dem.

Ledelse kræver øvelse

I People & Performance arbejder vi ofte med ledergrupper, der skal definere virksomhedens "Why", og selve strategiarbejdet kører på et højt niveau.

Men når lederne – og det er alt fra mellemledere til topchefer – skal træde op på ølkassen og forklare strategien, er der mange, der ikke leverer varen, før de har trænet det længe.

Udfordringen er i disse tilfælde altså ikke et spørgsmål om at kunne definere en strategi, men at kunne formidle den. For disse ledere ligger opgaven i at opøve den kommunikative adfærd, der gør, at de kan formidle et budskab til en organisation, som skal føre principperne ud i livet til gavn for forretningen.



people & performance

www.pphr.dk

Leading Business Change

People & Performance arbejder med lederudvikling, salgstræning, strategi- og forretningsudvikling og forretningsanalyse.

Vi er kendte for at skabe og sikre fastholdelse af reelle forandringer. Vi skaber resultater gennem et tæt og ligeværdigt samarbejde med vores kunder, og vi står på mål for vores mission: "We help local and global companies maximise their business performance by mobilising their people."

People & Performance A/S har kontorer i Aarhus og København.

Er du interesseret i at finde ud af, hvilken forskel vi kan gøre for jeres ledere og dermed hele organisationen?

**Kontakt os på tlf. 7927 7290
eller mail@pphr.dk**