

Ledelse og konsekvens - eller bare ledelse

Det begynder ved medarbejderens effektivitet

Den sidste tid, når jeg har været sammen med afdelingsledere fra Jyske Bank i forskellige sammenhænge, er snakken hver gang faldet på effektivitet og det svære i dialogen om emnet. Mange ledere mener, at der forsvinder for meget af medarbejderens tid til ting, der ikke skaber merværdi. For mange ledere er det blot en fornemmelse, idet den øgede specialisering gør det mere og mere komplekst at overskue den enkelte medarbejders indsats. Særligt i hjemstedsfunktioner mener lederne, at effektiviteten er dalende. Medarbejderne bruger mere og mere tid på internet, private mails, ”ordet er frit”, møder og meget andet. Faktisk får det nogen til at foreslå en lukning af f.eks. internettet, så der i hver afdeling kun er én maskine med internetadgang, ligesom man kunne begrænse muligheden for at anvende mailsystemerne privat. Det er naturligvis én løsning, men dog en noget diskutabel en i forhold til den værdibaserede ledelse.

Formålet med denne artikel er således at sætte nogle tanker om ledelse til debat, så lederen på den baggrund kan blive klogere på såvel årsager som løsninger på den nævnte problemstilling. Jeg tror nemlig, at det grundlæggende handler om én ting: Lederens evne til at lede efter den strategi og de mål, der er formuleret eller med andre ord – at sætte ledelseshandlinger bag ledelsesordene.

Realisme i forholdet mellem marked, strategi og organisation

Der er i de senere år blevet fokuseret på lederens evne til at formulere strategier. Der er sket en stor udvikling på området, og lederne er blevet meget dygtige til den del af ledelsesopgaven. Det er dog som om, en stor del af udviklingen er sket, for at gøre lederne bedre til at formulere strategien – altså til at sige ordene. Det er sjældent, man kan se, at medarbejderne arbejder efter en formuleret strategi, og at de konkret ved, hvordan deres rolle er i opfyldelsen af de formulerede mål. Det er stadig ofte medarbejdernes interesser og specialer, der styrer, hvad der fokuseres på, og dermed tager mest tid. Det bør jo være sådan, at alle medarbejdere ved, hvad de konkret skal gøre for at opfylde de formulerede forretningsmål – og at alle ledere bruger tid i PUS, teamsamtaler, morgenmøder og i resten af den daglige ledelse på at styre, coache, stille krav og følge op i forhold til den enkeltes, teamets og afdelingens indsatser overfor målene.

Det er bare ikke det der sker. I stedet holdes der utallige møder og formuleres et hav af handleplaner, som aldrig rigtig bliver ført ud i livet. Hvad er så konsekvensen af strategier og handleplaner, der ligger i skuffen? Ja, umiddelbart sker der jo ikke noget – og dog. For hvad sker der, når medarbejderne år efter år bliver involveret i strategiprocesser og formulering af handleplaner, uden de mærker, at det gør en forskel? I bedste fald ingenting. I værste fald bliver medarbejderne ligeglade og mister tilliden til de langsigtede planer, da det jo kun er ord. Og det er for alvor bekymrende.

Strategier skal være vigtige og rigtige

Det der skal til er, at lederne formulerer strategier og handleplaner, der omhandler det rigtige og det vigtige. Det virker som om, lederne skriver det, de forventer andre gerne vil høre og forsøger at tage alle hensyn, frem for at skrive det, de opfatter som afgørende for at sikre udvikling af en sund forretning. En forretning der løser sine opgaver og tilgodeser kundernes behov på såvel kort som lang sigt.

Samtidig er det afgørende, at den strategi, der formuleres, kan løftes af den organisation, man har. Det nytter ikke noget at lægge en strategi med hovedvægt på at skaffe nye kunder, hvis man ikke har en eneste medarbejder, der kan lide canvass-opgaver. De medarbejdere man har, er nu en gang et vilkår, der kun kan justeres på meget lang sigt.

Ordene i strategien skal følges op af handling

Konsekvens i ledelse er jo mange ting. Ofte bliver det opfattet som de konsekvenser (sanktioner), der er mulige i forhold til medarbejdere, der af en eller anden årsag ikke lever op til de forventninger, arbejdspladsen har. Den del handler denne artikel ikke om. I stedet vil jeg fokusere på den konsekvens, der følger med det ledelsen siger og melder ud.

Det er strengt nødvendigt, at ledelsen gør sig meget klart hvilke ledelsesmæssige indsatser, der skal følge med strategien. Ledere må vide, at selv mindre udmeldinger om ændringer, kan have vidtrækkende konsekvenser for den tid, lederen skal anvende for at få ændringen til at slå igennem. Det har altså store konsekvenser for lederens tid at formulere strategien og retningen for organisationen. Modsat er det altafgørende, at den formuleres, da det er i strategien og retningen, at grundlaget for mål, krav og forventninger til den enkelte medarbejder findes.

Prøv en gang at forestille dig en helt almindelig udmelding i din afdeling: ”Vi skal blive bedre til at gøre vores projekter færdige til tiden”. ”Vi skal have mere fokus på kvaliteten i TS-møderne”. ”Teamene skal arbejde noget mere sammen på tværs”. Og prøv så at tænke på, hvor stor en indsats, der skal til fra ledelsen for, at det reelt sker, og hvor omfattende det kan være for den enkelte medarbejder at arbejde for, at det lykkes. Det der ofte sker er, at lederen siger ordene uden, at der sker nogen ændring. Det får medarbejderne til at nikke og ellers arbejde videre, som de altid har gjort.

Den operationelle ledelsesindsats

Som tidligere nævnt er løsningen ikke at begrænse medarbejdernes råderum, selvstændighed og frihed. Dette er alt sammen noget, banken har brugt mange år på at opbygge, og som er afgørende konkurrenceparametre i en moderne virksomhed. Hvad skal der så til? Sikkert flere ting, men et er sikkert og det er, at lederen må så tæt på medarbejderen, at det er muligt at skabe dialog om, hvad det forventes, at medarbejderen skal lave, inden for den arbejdstid der betales løn for. Det er alt andet lige nemmere for lederen at følge op på mål, processer og opgavernes løsning, frem for at holde øje med, hvornår medarbejderen møder, drikker kaffe, kigger internet og skriver private mails.

Det der frustrerer en del ledere er oplevelsen af, at det ikke er tilladt at sætte handling bag ordene, stille krav til medarbejderne, følge op og gøre det klart, når der ikke ydes den indsats, lederen forventer. Når dialogen skal tages føler lederen sig anklaget af medarbejderne som værende urimelig i forhold til de krav, der stilles. Eller beskyldt for at være ikke-værdibaseret og en gammeldags leder. Først og fremmest er der ikke noget i Jyske Banks værdier, der strider imod ledelsesmæssig opfølgning, målformulering og dialog om krav og forventninger. Så værdibaseret kan man altså godt være trods ledelsesmæssig styring. Problemet er, at det kommer som en overraskelse for medarbejderne, når styringen sættes ind. Det er ikke klart, hvad der forventes, den enkeltes mål er uklare, og medarbejderen har selvstændigt skullet styre opgaverne i lang tid. Nu strammer lederen så skruen og tager nogle ledelsesmæssige redskaber i brug, som har ligget på hylden nogle år i, og det skaber konflikt. Årsagen hertil er, at lederen ændrer på medarbejderens rammer, uden at man nogensinde tidligere er blevet enige om, hvor de er. Konflikten er dog nødvendig, for det der sikrer strategiens gennemførelse, handler faktisk om konstant dialog om rammer, mål, resultater og processer, hvor værktøjer som vejledning, støtte og coaching anvendes.

Her kommer så ledelse og konsekvens ind igen. Nu handler det blot om den konsekvens medarbejderne oplever, når rammer og mål skal forhandles på plads. Når lederen bevæger sig tæt på medarbejderne, viser interesse og anerkender medarbejdernes situation, skabes der mulighed for en dialog om arbejdsindsats, krav og forventninger. Konsekvens er så i denne sammenhæng, at lederen fortsat viser interesse for udviklingen, anerkender indsatsen og i det hele taget er tæt på i det daglige. Med andre ord: Lederen skal finde ind til det område, hvor der stilles krav med respekt for medarbejdernes selvstændighed, og hvor tilliden mellem leder og medarbejder bibeholdes. Der skal udfordres og samtidig vises forståelse. Svært? Ja, men muligt og nødvendigt for ikke at ende i utallige vanskelige ledelsessituationer, hvor medarbejderen ikke gør, som lederen forventer.