

UGENS CITAT

»I forlængelse af de tidligere gennemførte ændringer i selskabets ledelse, har vi fundet det hensigtsmæssigt og rettidigt at foreslå aktionærerne en tilsvarende forandring i bestyrelsen«

Asger Aamund om årsagen til, at han 30. april forlader posten som bestyrelsesformand for Neurosearch

Ledelsesudvikling der batter

Mange hævder, at den eneste udvikling, der dur, er den, der gør ondt. Ledere er ledere, så længe de har hår på brystet og kan tåle mosten, er en udbredt vildfarelse

Af Maja Loua Haslebo

konsulent, Cand.Psych
Haslebo & Partnere

I enhver organisation er det vigtigt at professionalisere ledelse. Der er dog store forskelle på, hvordan man forsøger at gøre det.

Mange ledere har hørt og købt den præmis, at deres udvikling til forskel fra medarbejdernes helst skal gøre ondt, før det batter.

'Hvis alt er fryd og gammen, lærer vi jo ikke noget, og der er så heller ingen grund til at lære noget', som en leder for nyligt sagde det.

Tanken er, at ledere er ledere, så længe de har nok hår på brystet. Derfor skal de hele tiden bevise, at de er hårdføre.

Der er dog ingen beviser på, at læring gennem smerte, kritik, ydmygelse og ansigtstab skulle være af særlig høj kvalitet.

Tværtimod oplever mange ledere at miste troen på deres egen værdi og berettigelse, når de deltager i traditionelle lederudviklingsprogrammer af den hårde slags.

Mange ledere er i dag på udkig efter alternativer, som både giver stof til eftertanke, plads til at tale om det vigtige og til tider vanskelige og en pejling på, om man som leder 'er på rette vej'.

Netop om man gør det godt nok, eller hvad

der skal til for, at man gør det godt nok, er for mange ledere et centralt og ubesvaret spørgsmål.

Hvad nu, hvis der fandtes en god, sjov, inspirerende og engagerende vej til det - til ledelsesudvikling af den nyttige slags, som skaber målbar organisationsudvikling?

Den vej findes, og den er spændende. Der er fire poster på vejen: Relationer, relevans, respekt og resultater er nøgleordene.

God ledelse udøves i relationer mellem ledere og medarbejdere og lederkolleger imellem.

Enhver handling får mening og betydning afhængig af hvilket mønster af handlinger, den indgår i.

Her er fokus på, hvordan ledere og medarbejdere bliver dygtigere til at koordinere deres handlinger med hinanden i forskellige situationer og til at skabe en fælles forståelse for retningen for deres indsats.

Ledere og medarbejdere lærer bedst ved at tale sammen om det, der er relevant for dem, det vil sige det, der er relevant for den enkelte medarbejder og hans/hendes arbejdsopgaver, relevant for enheden og relevant i forhold til organisationens visioner, mål og strategier.

Et centralt element er derfor, at den enkelte

leder selv er med til at udvælge de centrale temaer, som ledelsesudviklingen skal centre sig om.

Læring og forbedringer fremmes af en respektfuld og ligeværdig dialog, som baserer sig på overbevisningen om, at alle er interesserede i at yde vigtige bidrag i deres job og har gode grunde til det, de gør.

Ledere og medarbejdere får her mulighed for at blive klogere på, hvordan de er hinandens forudsætninger for at lykkes med deres arbejde. Antagelsen er, at gensidig respekt og positivt samspil forstærker hinanden og medvirker til, at de indbyrdes samarbejdsrelationer bliver bæredygtige på langt sigt.

Når ledere og medarbejdere sammen udforsker kloge greb, nyttige erfaringer og gode resultater, skabes opmærksomhed og viden, der fører til endnu bedre og mere ønskelige resultater.

Her synliggøres de gode resultater, der allerede skabes i organisationen, og der sætter fokus på, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde sammen om at fastholde det, der fungerer godt og skabe bedre resultater i fremtiden.

Ledelsesindsatsen bliver mere målrettet. At gå ad den vej og fokusere på de fire poster er en sjov og udbytterig rejse til at professionalisere ledelse.

Vil I med?

Karrierepanel



Maja Loua Haslebo

Konsulent, Cand.psych.
Haslebo & Partnere



Vibeke Skytte

Rådgivningschef
Ledernes Hovedorganisation



Christian Dinesen

Karrierecoach
Dansk Coaching Institut



Claus Kjeldsen

Rekrutteringschef
i Coop Danmark

Karrierepanelet klæder dig bedre på til at få jobbet, arbejde mere effektivt og skabe bedre balance mellem familieliv og job.

inspirator | bøger

Relationer spiller en stadig større rolle på arbejdsmarkedet. Tre nye bøger belyser forskellige sider af den svære kunst at samarbejde om at nå de fælles mål.

Arbejdets kerne

16 arbejdslivsforskere har i tre år fulgt en række danske virksomheder og institutioners arbejde med psykisk arbejdsmiljø, det har resulteret i en spændende og inspirerende bog. 'Langsomme forandringer er de hurtigste', 'skab en professionel uenighedskultur' og 'se manglerne i øjnene og dyrk mulighederne' er blot nogle af de centrale pointer, som udfoldes.



Pris: 269 kroner

www.frydenlund.dk

Den nødvendige samtale i arbejdslivet

Arbejde er identitetsbærende, og krav om selvledelse bliver mere udtalt og faktisk også et projekt til skabelse af identitet. Mange oplever, at der er underskud af metoder og sprog til at håndtere en relation til arbejdet, der i dag tit minder om en personlig relation. Ledelseskonsulent Poula Helth og organisationskonsulent Hans Jørn Filges giver deres bud.



Pris: 248 kroner

www.dpf.dk

Coaching for viderekomne

En af coachings bannerførere, Kim Gørtz, henvender sig i denne bog til erhvervsorienterede filosoffer og filosofiorienterede erhvervsfolk. Her kan du blive klogere på filosofi og coachfeltets mysterier. Og så er der i hvert kapitel øvelser, som hjælper udviklingen på vej.



Pris: 249 kroner

www.frydenlund.dk

Ugens kommentar af Wenche Strømsnes, direktør hos Center for Ledelse

Det skulle jo ske

Virksomheder er hårdt pressede. Flere og flere melder om problemer med at tiltrække de rigtige kandidater. Samtidig er personaleomsætningen mange steder dramatisk på vej op.

Vi har længe talt om konsekvenserne af små årgange, og enhver virksomhed med respekt for sig selv har i dag en strategi for, hvordan den markedsfører sig som arbejdsplads. Problemer med at rekruttere de rette profiler er blevet mere og mere udtalte, og det også er blevet vanskeligere at fastholde medarbejdere.

Mange virksomheder skaber sig selv ekstra udfordringer med både rekruttering og fastholdelse ved i alt for høj grad at fokusere på, hvad andre gør frem for at se på egen unikhed, og hvordan man differentierer sig fra andre. Er det mon udtryk for en bevidst strategi eller en art flokmentalitet.

Nye undersøgelser viser, at de fleste virksomhe-

der ser den såkaldte Generation Y med andre præferencer, værdier og attituder som en af deres væsentligste eksterne rekrutteringsudfordringer, samtidig med at de indstiller deres rekrutterings- og fastholdelsesstrategi på lige netop den gruppe.

Jovist, håndteringen af Generation Y

handler om at tilbyde dem den rigtige løn og andre incitamenter, der er interessante for netop dem, men også at man tager højde for, at networking med denne generation ikke er det samme som networking med andre generationer.

Det betyder først om fremmest, at virksomhederne må indstille deres rekrutteringsmodeller på, at ansættelsesperioden bliver kortere, end de er vant til.

Relationen mellem virksomhed og medarbejder bliver af mere kortvarig karakter, og høj personaleudskiftning, og forandring bli-

ver i højere grad en præmis for at drive forretning.

Det er i overvejende grad en ledelsesmæssig opgave, at identificere og forholde sig til den nye generation.

Hvis ikke virksomheden sikrer de ledelsesmæssige kompetencer til den udfordring, risikerer man for det første at fejlfortolke sine medarbejdere, men

man risikerer også at bygge sine forretningsstrategier op på nogle forudsætninger og lange ansættelsesforhold, der i virkeligheden ikke er til stede.

Den store opgave bliver således i såvel forretningsstrategier som forretningspraksis, at tage højde for en hyppigere personaleudskiftning i virksomhederne. Derudover kan man heller ikke komme uden om, at virksomhedernes ledere må geares til at rumme og håndtere denne debuterende generation.

Udfordringen bliver naturligvis ikke mindre, hvis vi som ansvarlig ledelse blot kopierer vores kolleger.

Rekrutteringsudfordringen drejer sig i høj grad om at finde ind til det, der gør netop din virksomhed til noget særligt, men samtidig at forholde sig til og erkende den nye rekrutterings- og fastholdelsesvirkelighed. Ikke mindst må man sikre at denne virkelighed bliver inkorporeret i strategier, ledelsesudvikling og daglige arbejdsforhold. Det er er ansvarlig ledelse.



FOTO: C. LUNDAGER

Kommentaren skrives af: adm. direktør hos Bestseller Retail Europe Finn Poulsen · direktør for DR's programproduktion Mette Bock · adm. direktør hos Danske Spil Hans Christian Madsen · direktør hos Center for Ledelse Wenche Strømsnes · medstifter af Innovation Lab Mads Thimber · adm. direktør hos INDEX: Kigge Hvid · innovationsdoktor Morten Wolff-Toft · associate director hos Arup Nille Juul-Sørensen · direktør hos Arkitektens Forlag Sanne Wall-Gremstrup · adm. direktør hos Retail Institute Scandinavia Bruno Christensen · medierådgiver og tv-producent Bo Damgaard og erhvervsredaktør på Søndagsavisen Morten Outzen-Jensen