



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2011

Tema:

Ledelse – kompetencer - resultater

Hvor er lederens fokus?

Enhver leder er sat til at levere resultater. Dette fokus må bibeholdes og udbygges for alle, som har fået tildelt ansvar som leder.

Når lederen skal evaluere, om organisationen faktisk leverer de optimale resultater, så er fokus på de kompetencer, der er til rådighed og udviklingen af disse.

Derfor er der altid den nærmeste sammenhæng mellem god ledelse – udvikling af kompetencer og de tilfredsstillende resultater.

For få uger siden udkom en spændende bog af Jette Skeem, som beskriver Forsvarets ledelsesgrundlag og afledte konsekvenser. Bogen anbefales varmt til inspiration!

Det er ovenstående temaer, der i dette nummer af opdateret Lederskab bliver behandlet.

God læselyst!

Hvad er ledelse?

Den korte version af svaret på, hvad ledelse er, har ofte været: *Ledelse – er at skabe resultater gennem andre.*

Den lidt længere version kan så have forskellige nuancer - en af de gode er hentet fra hollænderen Bernhard Lievegoed:

Ledelse – skaber rammer og rum...

- ”Ledelse er at skabe rammer og rum, der gør det muligt for den enkelte medarbejder
 - at udnytte sin viden, erfaring, kreativitet og fantasi på en måde,
 - der bringer virksomheden i retning af en tydelig vision,
 - og som giver den enkelte medarbejder livskvalitet.”(Professor Bernhard Lievegoed, Holland)



Afgørende her er at kridte banen op: Det handler om rammer og rum!

Lievegoed har derefter tre væsentlige fokusområder, som knytter sig til den enkelte medarbejder:

- *udnytte sin viden, erfaring, kreativitet og fantasi...*

Og det handler netop om at frisætte de individuelle kompetencer hos hver enkelt medarbejder! Det er en fundamental øvelse for lederen at blive bedre til at udvikle de individuelle kompetencer hos hver enkelt medarbejder! Det er så vigtigt, at denne individuelle udvikling - ikke sker ud i den blå luft:
- *der bringer virksomheden i retning af en tydelig vision...*

Udviklingen af de individuelle kompetencer sker retningsbestemt – med pejlemærke i retning af ledestjernen, den afgørende vision for virksomheden, som til stadighed skal italesættes, så alle i organisationen ser og erkender, at vi sigter efter denne ledestjerne...
- *og som giver den enkelte medarbejder livskvalitet*

Ingen medarbejder kan reelt udvikle sig i et rum af utryghed, frygt eller ligegyldighed. Derfor spiller miljøet på arbejds-



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

pladsen en afgørende rolle for udviklingsmulighederne, udviklingshasten og dermed også udviklingens resultatfokus.

Forsvarets ledelsesgrundlag

Jette Skeem er inspirerende at læse. Det går fra en kort anekdote, en opdateret soldaterhistorie – til skarp ledelsesteori på en meget spiselig måde.

Forsvarets ledelsesgrundlag fastslår to strenge, som giver stof til eftertanke:

- Ledelse er et fælles ansvar
- Alle skal bakke op om ledelse

At ledelse er et fælles ansvar – virker for mange overraskende, men er i virkeligheden selvfølgeligt. Men i daglig praksis er det desværre ikke så selvfølgeligt, og det lider både ledere, medarbejdere og organisationer under!

Lederens legitimitet helt generelt er, at lederen vinder tillid og dermed lyst til følgeskab fra dem, lederen skal lede. Mister medarbejderne grundlæggende tillid til lederen, så har lederen mistet sin legitimitet som leder – uanset at lederen fortsat formelt set er leder og hæver sin leder-gage. Og sker det ulykkelige at lederen mister sin leder-legitimitet, må enhver organisation snarest drage de nødvendige konsekvenser af dette og skifte lederen ud.

Ledelse er nemlig *et fælles ansvar!*

Og som følge heraf *må alle også bakke op om ledelse*. Det handler her ikke om ka-li, eller ka-ikke-li! Men det handler om, at reflekteret ledelse, som alle bakker op, er nødvendig, hvis ikke vi skal ende i to grøfter, som begge æder organisationen op inde fra: Anarki eller diktatur!

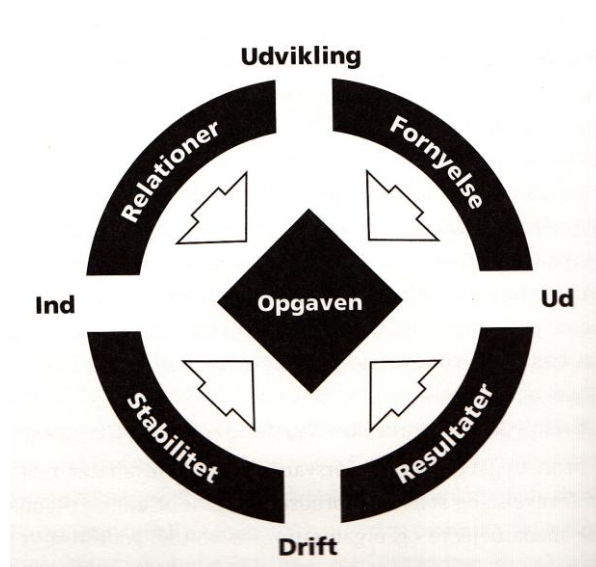
Resultater – relationer – fornyelse – stabilitet

Forsvarets ledelsesgrundlag indeholder fire ledelseskrav:

- at opnå resultater (viljestyrke, energi, vedholdenhed)
- at opbygge menneskelige relationer (internt og eksternt med henblik på at skabe gode livs- og arbejdsvilkår)
- at sikre fornyelse (en stadig proces for at kunne møde nye krav og udfordringer)
- at sikre stabilitet (gennem professionalisme, kontinuitet og optimale strukturer – at bevare og nyttiggøre erfaringer og nuværende kvalitet)

I Forsvaret er opgaven altid i centrum, og ingen af de fire elementer lever deres eget liv – men beholder fokus på opgaven.

Jette Skeem anvender nedenstående illustration fra Forsvarets ledelsesgrundlag:



Man kunne jo fristes til at drage en parallel til andre brancher. Hvad ville det her betyde for



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

en produktionsvirksomhed, en kreativ servicevirksomhed, et hospital – eller en kommunal institution, f.eks. en folkeskole?

I hvor høj grad kan de grundlæggende tanker fra Forsvarets ledelsesgrundlag anvendes i andre brancher?

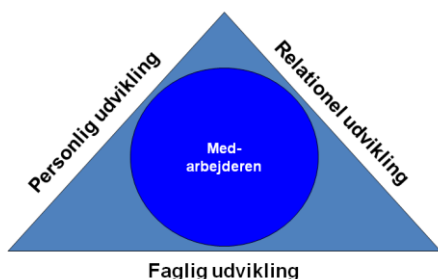
Det kunne være en spændende øvelse at sætte sig for at transformere dette til netop min dagligdag!

Medarbejdernes kompetencer

Grundlæggende koncentrerer vi her hele kompetence-begrebet til tre områder, hvor der må ske individuel udvikling

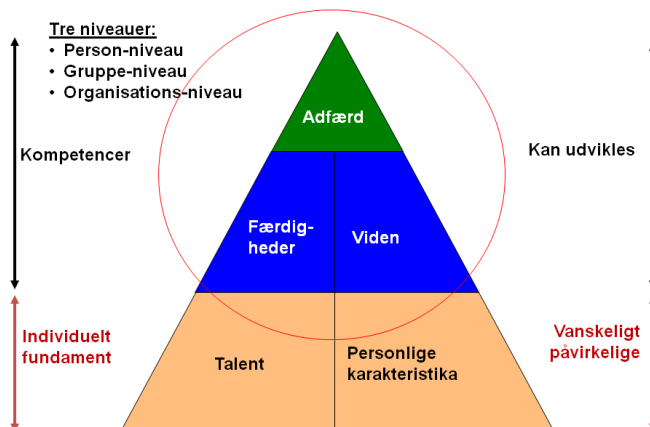
- Faglig kompetence
- Personlig kompetence
- Relationel kompetence

Medarbejder-udvikling



Gennem mit mangeårige arbejde blandt mange chefer og ledere i mange brancher – offentlige som private – er det tydeligt, at der er behov for et fælles billede af selve begreberne omkring ”kompetence” og dermed også udvikling af kompetencerne.

Christian Brosolat og Anders Thorup har givet denne meget anvendelige og klargørende figur, som jeg ofte bruger for at tydeliggøre, hvad der er hvad:



(Christian Brosolat og Anders Thorup: Kompetenceudvikling i praksis, JP 2004)



Når vi taler om kompetencer – og udvikling heraf – taler vi om overbygningen over det individuelle fundament, som er vanskeligt påvirkeligt.

De individuelle kompetencer – sammensat af viden, færdigheder og adfærd – kan og må til stadighed udvikles.

Ledelse og kompetencer

Når lederen skal løfte en vigtig opgave gennem hele organisationen, er det første, der må ske: Afdækning af de kompetencer, vi råder over med henblik på udfordringen! Har vi de rigtige kompetencer? Hvordan supplerer vi dem? Hvilke skal udvikles? Hvor og hvordan – og af hvem?

”Ledelsesmæssigt er opgaveløsningen i centrum, og den bedste opgaveløsning opnår en leder kun, hvis han er bevidst om sine medarbejders kompetencer og i størst muligt omfang bruger disse til at træffe kvalificerede beslutninger.”

*Jette Skeem:
Giv agt! Sådan leder du dine tropper*



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Først og fremmest handler det her om *lederens bevidsthed*. At lederen har fuldt fokus på sine medarbejders kompetencer. Og derefter i størst muligt omfang *inddrager dem i opgaveløsningen*.

Det første: At lederen er bevidst om sine medarbejders individuelle kompetencer – ikke kun fagligt, men også personligt og relationelt! – kan ikke alene bygge på fantasi eller uklare fornemmelser i lederens baghoved. Det må bygge på facts! Man må ganske enkelt arbejde lige så systematisk og operationelt med at afdække og synliggøre medarbejdernes kompetencer, som man arbejder med virksomhedens øvrige (materielle) aktiver. Medarbejdernes kompetencer hører til virksomhedens (immaterielle) aktiver og skal behandles med samme omhu! I samme grad det lykkes at udvikle dem, i samme grad forøges organisationens aktiver og dermed dens samlede rigdom!

I Forsvaret taler man her om to vigtige elementer:

- Ledelse er en proces, der går ud på at løse opgaver *ved hjælp af og sammen med mennesker*
- Ledelse er en gensidig proces, hvor ledere, medarbejdere og andre relevante aktører *påvirker hinanden*.

Denne gensidige påvirkning må enhver leder til stadighed have inden for synsfeltet.

Det er faktisk denne åbenhed for gensidig påvirkning, der skal sikre, at vi til enhver tid har udspil til de bedst tænkelige løsninger, som er opstået og udviklet ved at involvere virksomhedens samlede kreative potentiale – og ikke kun lederens!

Og når man udvikler dette, så udvikles også det samlede billede af de kompetencer, som er

og skal i spil – og et evt. potentiale, som vi p.t. mangler? Og her kan kompetenceudviklingen så begynde...

Udvikling af kompetencer

Når man som leder har ansvar for at udvikle kompetencer er der tre elementer, vi skal påpege:

- **Strategisk**

Udvikling af de individuelle kompetencer er ikke hverken ”navlepilleri” eller ”tag-selv-bord”. Vi har til enhver tid *et strategisk perspektiv* over også dette.

Det betyder, at vi spørger efter: Hvor skal vi som virksomhed hen? Og hvad skal der til, for at vi kommer derhen? Og så tager man fat på både at supplere og komplettere og udvikle de individuelle kompetencer.

- **Faktuelt afsæt**

For at kunne udvikle de individuelle kompetencer optimalt må du som leder have et *faktuelt afsæt*: Hvor befinder vi os kompetencemæssigt præcist nu? Og hvor ligger udviklingspotentialet hos den enkelte medarbejder – sat i relation til organisationens vision?

Det bygger ikke på følelser og fornemmelser – men et tilnærmelsesvist faktisk billede.

Det er faktisk præcist det, vi har arbejdet med at udvikle elektroniske redskaber til i den del af MUS-konceptet, som handler om kompetencekatalog vist som et grafisk spindelvæv – i www.musskema.dk.

- **Lederstøtte**

Når man har afdækket, hvor den enkelte medarbejder kompetencemæssigt befinder sig, og man har set og aftalt, hvor der



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

er mulighed for videre-udvikling og indgået klare aftaler om dette skridt for skridt, så påhviler der fortsat lederen en stor opgave.

Gennem hele denne udviklingsproces må lederen dels have et klart fokus, tydeliggøre klare evalueringsterminer med succeskriterier, og dels gennem hele processen være til rådighed med en lederstøtte båret af respekt og tillid.

Men så er der også basis for at rykke...

De bedste resultater

Enhver leder er sat til at levere resultater. Dette fokus må bibeholdes og udbygges for alle, som har fået tildelt ansvar som leder.

Det er egentlig tankevækkende, at de ledere som har helt overdrevet fokus på "bundlinjen" – opnår alt for sjældent succes med bundlinjen.

Men de ledere, som har klart fokus på hele den værdikæde, som skaber bundlinjen, og sætter klare mål for alle dele i denne værdikæde, vil opleve, at bundlinjeforbedringen derved genereres næsten "automatisk".

Jeg er helt klar på, at intet kommer automatisk!

Men lederen må rette fokus de rette steder hen. Og de rette steder er her: *at opstille delresultatmål i hele værdikæden, som man så benhårdt fokuserer på og effektuerer.*

Good luck!

Litteratur:

Jette Skeem: Giv agt! Sådan leder du dine tropper (LR Business, 2010)

Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af guf til ledere!

- **Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik**
 - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
 - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
 - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- **Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft**
- **Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag**
- **Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau**
- **Se selv demo'er på: www.musskema.dk.**



Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes Ultimo februar 2011.