

Det siger medarbejderne, når lederne vil effektivisere

Meget ledelseslitteratur er baseret på ledes input, men det er vigtigt at lytte til medarbejderne, fortæller virksomhedscoach Trine Kolding her i et uddrag af sin nye bog "Effektive sammen".

TRINE KOLDING

M eget ledelseslitteratur er baseret på ledes input, og det giver naturligvis god mening for en leder at læse om andre ledes erfaringer og holdninger.

Men ledelse består jo i at lede medarbejdere til at opfylde bestemte mål. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne kommer til orde både med deres holdninger til selve effektiviseringsprocessen og i forhold til hvilke kvaliteter, de lægger vægt på hos den leder, der skal drive processen.

Her får du direkte fra hestens egen mund, hvad medarbejderne råder lederen til at være opmærksom på for at skabe en vellykket effektiviseringsproces:

Lyt til medarbejderne

Medarbejderne er engagerede, fagligt stærke og motiverede til at gøre en forskel.

De vil som udgangspunkt gerne være med til forandring, men forandringen skal give mening og skabe værdi. Det er deres arbejde og deres hverdag, vi taler om, og medarbejderne har uvurderlig viden om, hvad der virker, og hvad der ikke fungerer. Derfor skal du involvere dem fra begyndelsen og være interesseret i at modtage deres input.

Hvis du skal lykkes med en effektiviseringsproces, der involverer alle i afdelingen og går tæt på den enkelte medarbejder helt ned i måden, vedkommende arbejder på, kræver det en tæt tovejsdialog. Når medarbejderne mærker og ser i dagligdagen, at du tager deres input til efterretning, vil det påvirke deres tillid og tryghed og dermed skabe et godt udgangspunkt for, at I sammen kan undersøge, hvordan de kan arbejde smartere og mere effektivt.

Den bedste måde du kan skabe en positiv kultur omkring processen og ændringerne på, er, først at anerkende alt det, der har virket, og det, der virker nu, og herefter fokusere på, hvad der kan gøre teamet og dets indsats endnu bedre. Der ligger et stykke arbejde i at holde samtaler med alle medarbejderne, men hvis du gør arbejdet grundigt, har du vækket deres interesse og lyst til at tale med dig om udviklingsmuligheder.

Tro dog ikke, at det er nok at holde indledende 1:1-samtaler. Denne samtale med medarbejderne skal fortsætte i dagligdagen. Medarbejderne sætter pris på, at du lytter, og de vil gerne have, at du fortsætter med det, så giv tid og plads til at holde dialogen kørende.

Samtalen med medarbejderne indebærer også, at du skal indvie dem i dine visioner og overvejelser. De efterspørger, at du siger højt og gent-

ger, hvorfor I gør, som I gør, hvad du vil, og hvilken vej I skal. Det skaber tryghed for dem at blive informeret, hver gang der sker ændringer, så de ikke behøver at gætte sig til, hvad baggrunden er, og hvad konsekvenserne bliver.

Synlighed og fællesskab

Medarbejderne lægger vægt på, at du er synlig og en del af fællesskabet.

Fælles effektivitet i afdelingen eller teamet er baseret på et fællesskab, så hvis følelsen af at være en del af noget fælles mangler, er det din opgave at etablere det fællesskab og få medarbejderne til at tale sammen. De ønsker ikke en leder, der sidder tilbagetrukket på sit kontor. Tværtimod vil de gerne have, at relationen mellem leder og medarbejdere er baseret på ligeværdighed og gensidig anerkendelse, og at lederen deltagende aktivt i fællesskabet. De har respekt for den leder, der smøger ærmerne op og giver en hånd med, når lokummet brænder.

Synligheden består i at være til stede og tilgængelig. Medarbejderne ønsker en tæt dialog med dig, så du forstår deres hverdag og har indsigt i, hvilke udfordringer de støder på, og det kræver, at du bruger tid i organisationen og er tæt på dem.

Synlighed handler også om at synliggøre medarbejdernes kompetencer og arbejdsgange, så alle er klar over, hvor de skal henvende sig med spørgsmål og opgaver og dermed undgår at forsinke en arbejdsproces.

Faglighed

At lederen skal være stærk i sin egen faglighed, er et vigtigt ledertræk. En stor del af medarbejderne lægger vægt på, at lederen ved, hvad han taler om, når det gælder forretningen og fagområdet, og at han har indsigt i og forstår afdelingens arbejdsprocesser.

Hvis den faglige viden halter, gælder det om hurtigst muligt at sætte sig grundigt ind i området.

Lederen skal forstå medarbejdernes praksis og ikke mindst selv kunne selv tage fat. Det skaber respekt blandt medarbejderne og ikke mindst tryghed for dem at vide, at dine ændringsforslag har afsæt i en reel viden om, hvordan deres hverdag fungerer.

Hjælp med at prioritere

Overskriften siger alt. Medarbejderne vil gerne have, at lederen hjælper med at prioritere, hvis de er i tvivl, hvis der er modsatrettede interesser



på spil, eller de er ved at drukne i arbejdsopgaver.

Nogle steder giver det mening, at lederen deltagende i den daglige eller ugentlige prioritering, andre steder er det nok at være tilgængelig, hvis medarbejderne har brug for din hjælp.

For at medarbejderne kan have styr på deres prioritering, kræver det, at du har sørget for, at fundamentet for at kunne prioritere mellem de mange opgaver er på plads. Det vil sige, at medarbejderne har en klar forståelse af, hvad visionen, kerneopgaverne og målene er.

Dog skal du vide, at ikke alle medarbejdere er lige gode til at bede om hjælp. De kan f.eks. være nervøse for, om du opfatter det som mangel på kompetence fra deres side, at de spørger dig til råds. Hvis du er svær at få fat i, vil dit fravær i sig selv afholde nogle medarbejdere fra at spørge dig. Måske er de irriteret over, at du er utilgængelig, eller også vil de bare ikke forstyrre dig unødigt.

Uanset hvad årsagen er til, at nogle medarbejdere sjældent beder om hjælp, er det en god idé jævnligt selv at opsøge dem og tale med dem om deres prioritering. På den måde viser du samtidig, at du har en oprigtig interesse i, om de føler, der er balance mellem deres tid og opgaver.

Medarbejderne råder også lederen til at definere begreber som "haster" og "vigtig", så de kender lederens holdning og ved, hvad det betyder, når de får delegeret en hasteopgave. Dette



TRINE KOLDING

Er underviser, coach og forfatter til en lang række ledelsesbøger - senest den nye bog "Effektive sammen - Om at skabe tid, motivation og arbejdsglæde" (Gyldendal), som denne artikel er et redigeret uddrag af.



Trine Kolding (i midten) har i snart 20 år arbejdet som selvstændig underviser og rådgiver, der hjælper virksomheder med at få hverdagens tidskabale til at gå op. Foto: Peter Theglev/PR

råd gælder også andre ord og begreber, I bruger i dagligdagen: Sørg for, at du og medarbejderne er enige om, hvad I forstår ved dem.

Ledelsesansvaret er dit

Medarbejderne foretrækker en leder, der er klar og tydelig og tager ledelsesansvaret på sig. Du må ikke være bange for at skære igennem, når noget ikke er til debat. Hvis der er tale om en skal-opgave eller en beslutning, der ikke står til at ændre, er det frustrerende, hvis dele af teamet bliver ved med at diskutere og udfordre, hvorvidt I skal gøre noget andet.

Samtidig skal du have modet til at ændre en beslutning, hvis nye informationer eller bedre alternativer dukker op, selv om det kan medføre utilfredshed blandt medarbejderne. Det er en hårfin balance at lytte til og anerkende medarbejdernes input og herefter træffe en ledelsesmæssig beslutning, der ikke nødvendigvis falder i tråd med deres ønsker. Lederen skal have det fornødne overblik til at vurdere, hvad der gavner afdelingen og den fælles effektivitet mest.

Mod til at ændre en beslutning kan også handle om at erkende, at du har taget fejl. Medarbejderne accepterer gerne, at du laver fejl, så længe du står ved dem, og så længe der også er plads til, at de kan fejle. De vil hellere have tillid end kontrol.

Endnu en del af ledelsesansvaret, som medarbejderne fremhæver, er, at lederen sætter spørgs-

målstegn ved arbejdsprocesser og opgaveløsning og undersøger, om det giver mening at gøre tingene på den nuværende måde. Lederen må ikke være bange for at udfordre det eksisterende, hvis det ikke skaber værdi, selv om medarbejderne i første omgang udviser modstand. Lederen kan sagtens udfordre det, der er, og på samme tid være ydmyg over for det. Pointen er, at det er en sund øvelse jævnlige at sikre sig, at det, man gør, stadig giver mening. Hvis arbejdsprocessen eller opgaven fortsat har en værdi, er der naturligvis ingen grund til at ændre på den.

Endelig er rådet fra medarbejderne, at lederen skal vise, at han tager ansvaret og står på mål for den enkelte medarbejder og afdelingen, hvis noget går galt, eller nogen er utilfredse med, hvordan opgaverne bliver prioriteret. Dette råd hænger tæt sammen med at være en del af fællesskabet: Teamet eller afdelingen er et fællesskab, og I støtter hinanden i vanskelige situationer.

Giv tid til ændringerne, og hold idépauser

Medarbejderne i fællessekretariatet på Institut for Kemi bad på et tidspunkt deres chef om at holde en pause med sine mange idéer.

En medarbejder ved navn Jens så mange forbedringsmuligheder og var ivrig efter at komme i gang med at implementere dem, så medarbejderne hurtigt kunne mærke den positive effekt af de nye og mere effektive arbejdsprocesser. Men

ting tager tid, og både mentalt og fysisk kræver det ekstra ressourcer at ændre vaner og indarbejde nye metoder, og medarbejderne følte sig presset af Jens' iderigdom. Derfor bad de ham om at holde en idépause, så de fik tid til både at forankre alle de ting, de sammen havde sat i værk, og til at løse deres kerneopgaver.

Moa Engqvist fra Fællesrådgivningen for Børn og Unge giver samme råd til handlekraftige ledere om at give tid til, at ændringerne kan bundfælde og konsolidere sig og fortæller om en kollega, der i frustration over, at hun oplevede, tingene gik for stærkt, sagde:

»Det er som om, vi bor i en lejlighed, der roder helt vildt, og så går vi bare ud og køber nye møbler hele tiden! Vi er jo nødt til at rydde op først og få styr på det, vi har, inden vi investerer i noget nyt.«

Lederen skal både være opmærksom på mængden af forandringer, der bliver sat i gang og hastigheden, hvormed de skal indarbejdes. Hvis medarbejderne i forvejen føler sig pressede på tid i forhold til at løse deres opgaver, kan det både skabe modstand og stress, hvis de føler, at forandringerne skal ske i et tempo, hvor de ikke kan følge med.

I den situation er det en god idé først at kigge på små, tidsbesparende potentialer, der ikke kræver en særlig stor indsats. Begynd med at finde nogle små lommer af tid, der kan bruges på større og mere ressourcekrævende forandringer.