

# Krisen tvinger danske ledere i bedre form!

Af Hasse Steenbuch & Morten L. Baagø, Incipia

Finanskrisens indvirkning på de danske ledere tydeliggøres i en analyse som HR konsulentvirksomheden Incipia har udsendt til mere end 300 danske ledere i efteråret 2009<sup>1</sup>. Resultaterne viser, at den danske leder heldigvis også har opdaget krisens positive sider.

Det kinesiske tegn for **krise** består grundlæggende af to tegn, der tilsammen beskriver ordet. Krisen tegnes således både ved fare og ved nye muligheder.



Når en krise skubber til det kendte verdensbillede, da "tvinges" lederen til at give andre og nye muligheder en chance. Selvom det kan gøre ondt at stoppe op og se sandheden i øjnene, kan krisen også udvikle bedre ledere, konkluderer undersøgelsen.

Incipia's lederundersøgelse er rettet mod danske ledere og har som mål at undersøge tendenserne i de krav, der stilles til lederne inden for områderne: **ledelsesstil**, **kommunikation** og **målsætning**. I år har undersøgelsen specielt fokus på den betydning finanskrisen har for lederens rolle og adfærd.

- *Taler ordsproget sandt - skaber krisen lige så mange muligheder som farer? Er det nu de nye forretningsmodeller skal testes?*
- *Har ledelse som håndværk overlevet krisen og i hvilken form?*

<sup>1</sup> I samarbejde med ImpleMind og Human Relations

- *Hvordan skal ledelsen spare? Har vi råd til ikke at prioritere kompetenceudvikling?*

## Ledelsesstilen

*Hvordan udnytter den danske leder de muligheder krisen skaber?*

Ikke særligt overraskende mener et flertal af lederne, at lederrollen er blevet mere krævende end tidligere<sup>2</sup>, og at rollen i dag kræver langt mere planlægning end før for at opnå succes. En af undersøgelsens indledende antagelser om, at krisen har påvirket de danske lederes adfærd, er således bekræftet. Det ser vitterligt ud som om, at lederne har oplevet et stigende pres med krisens fremmarch, og at manglende resultatskabelse sikkert også har været undskyldt med tiderne og finansmarkedernes kollaps.

Omvendt viser undersøgelsen samtidig en tankevækkende selvindsigt og en bevidsthed fra lederne om, at de netop i krisetider skal agere som rollemodeller. Et markant flertal af lederne giver udtryk for, at de bruger flere ressourcer på opmuntring, dialog og kommunikation med medarbejderne. De samme ledere udtrykker også, at ledelse gennem konsensus, diskussion og åbenhed stadig mere er stilen end den mere militaristiske og enerådige facon, som man sagtens kunne forfalde til i krisetider. Faktisk tager mere end 80 % af de adspurgte ledere, i større eller mindre grad, afstand fra en mere dominerende ledelsesstil. Samtidig er mere end halvdelen af lederne bevidste om at gå foran som det gode eksempel!

Omvendt kunne afstanden fra den mere enerådige ledelsesfacon dog også tolkes som et tegn på, at lederen heller ikke kender vejen ud af recessionen og måske derfor søger et svar i

<sup>2</sup> Lederne er generelt blevet bedt om at tage stilling til, hvordan de oplever deres egen adfærd i øjeblikket, sammenlignet med for 12 måneder siden, inden for en række under-kategorier.

dialogen med medarbejderne og en forøget konsensus-ledelse.

Kan det tænkes, at krisen kan forvandles til et ledelsesværktøj og dermed en mulighed? Resultaterne peger på, at krisen kan skabe det nødvendige albuerum til at gennemføre større ændringer i virksomhedens strategiske retning eller organisering. Antagelsen er, at virksomheden med krisen allerede er på stikkerne og dermed modtagelig for forandring. Pointen skulle da være, at her er en oplagt mulighed for fornyelse - for de ledere og virksomheder, der evner og tør at slå til.

I undersøgelsen bedes lederne tage stilling til hvilke kompetencer de mener, vil skabe den største gevinst for virksomheden i fremtiden. Lederne tegner et kulørt billede af en temmelig alsidig lederprofil, som både evner at træde i karakter, når det kræves, har strategisk indsigt, taktisk snilde, politisk tæft og er i kontakt med sine empatiske og coachende sider.

Netop indfølgelse over for medarbejderen og dennes livssituation fremhæves af et flertal som central og meget oppe i tiden. Denne alsidighed i lederrollen ser flertallet ud til at trives med. Hvad undersøgelsen ikke besvarer, er hvad medarbejderne mener?

## **Kommunikationen**

*Har den danske leder tid og råd til ikke at investere i videreuddannelse?*

Kommunikation er måske lederens vigtigste redskab. Det er evnen til at præsentere, engagere og involvere medarbejderne i fælles visioner, mål og værdier.

Et flertal af de adspurgte ledere mener, at den måde de kommunikerer på har ændret sig. Mange giver endda udtryk for, at de bevidst har rettet opmærksomheden mod at formidle mere information end før. Som begrundelse nævnes bl.a. ønsket om at ville undgå rygtedannelser eller forvrængning af budskaberne. Et flertal giver endvidere udtryk for en bevidst taktisk tilgang til de budskaber, der kommunikerer. Lederne er meget bevidste om, at kunne fokusere på det positive i budskaberne for at kunne styre, hvordan disse modtages - og dermed kunne forudsige effekten.

På trods af at kommunikationsstilen har ændret sig, nævner kun lidt over en fjerdedel af de adspurgte kommunikation som en kompetence, de bevidst forsøger at udvikle. Faktisk er mere end 30 % decideret uenige i, at kommunikation er en kompetence, der bør udvikles! Paradoksalt nok fortæller undersøgelsen, at mere end 80 % i stigende grad anvender kommunikationen som et aktivt motivationsværktøj over for deres medarbejdere.

Forklaringerne på dette kan være mange. Måske er midlerne begrænsede eller også er tiden for knap til at investere i kompetenceudvikling. Et faktum er det dog, at når midlerne og tiden først er der, så er timingen måske forpasset.

Der ses endvidere ingen tendens til at envejs kommunikationen i form af "ølkasse-shows" og ledelsespræsentationer er stigende og mere anvendt end tidligere. Tværtimod har dialog og de mere uformelle diskussioner stort fokus i dagligdagen. Undersøgelsen viser, at medarbejderen efterspørger fortrolig dialog og en empatisk leder, som sætter sig ind i og respekterer deres personlighed og livssituation.

Professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Steen Hildebrandt har flere gange udtrykt, at lederens evne til at udvise empati ikke kun er pladderromantik<sup>3</sup>. Tværtimod et grundlæggende ledelsesbehov for at kende den platform, man driver forretning ud fra.

Men hvordan hænger det hele så sammen? Kan man både lede en virksomhed i krise, der skriger på handling og resultater og samtidig involvere medarbejderen og være i tæt kontakt med de bløde ledelsesværdier? Er det selvmodsigende og et signal om at overskud og resultatopnåelse betyder mindre i dag end for bare 12 måneder siden?

Det ene udelukker vel ikke det andet. Det ser faktisk ud som om, at lederne ser kommunikation, empati og dialog som vejen til resultaterne. Og måske er dette en så grundlæggende del af deres eksisterende ledelsesværdisæt, at de ikke mener det behøver udvikling.

---

<sup>3</sup> Børsen, september 2003

## Målstyringen

*Er målstyring og flere medarbejdersamtaler vejen ud af krisen?*

I en moderne ledet virksomhed, kan styring ikke alene ske på baggrund af økonomiske data. Målstyring handler om, at styre og lede sin virksomhed på basis af fastsatte mål og indsatser.

På trods af at lederne giver udtryk for et udstrakt ønske om dialog med deres medarbejdere, viser undersøgelsen samtidig et kraftigt målstyringsfokus. Op mod 3 ud af 4 ledere oplever af de med recessionen har et øget behov for at definere arbejdets karakter og retning mere klart for medarbejderne.

Men styring mod hvad og i hvilken retning? Stephen Covey bruger i sin bog "7 Gode Vaner" en jungle som eksempel på mål og retning. Under en krise vil de ledere som Covey kalder managementledere, fremture og hugge på livet løs i junglen og fokusere på tid og budgetrammer. "Menneske"-lederen kravler op i det højeste træ for at overskue situationen, hvorefter han råber til managementfolket, at det er den forkerte jungle, de hugger løs i!

Den øgede anvendelse af målstyring kan være udtryk for den tilspidsende situation som mange virksomheder befinder sig i. Fokus er nu mere "overlevelse" end "udvikling".

Når krisen kradser, oplever mange ledere naturligt et øget behov for styring. De centrale pointer i undersøgelsen er:

- at medarbejderne er aktivt involveret i at sætte mål (68 %)
- at alle kender og er bevidste om de vigtigste mål (50 %)
- at man som medarbejder, er med til at påvirke målene (55 %)

Paradokset ved denne undersøgelse er, at hvor målstyring tager udgangspunkt i netop styring og en vis form for kontrol, fokuserer den danske

leder samtidig på et bredt menneskesyn og en empatisk ledelsesstil. Kan hele projektet med at styre sig ud af krisen da lykkedes?

Svaret kan være ligetil. I kølvandet på de seneste fyringsrunder og nedskæringer har krisen skubbet til vores verdensbillede og tydeliggjort behovet for at skære ind til benet. For lederen handler det om at fokusere på få klare mål, som alle kan følge, og som den enkelte kan handle på.

Den danske leder oplever tilsyneladende ikke en konflikt mellem målstyring og medarbejder involvering men ser det som en ekstra motiverende del af at arbejde mod fælles mål.

## Afslutning

I forbindelse med recessionen byder følgende muligheder sig til:

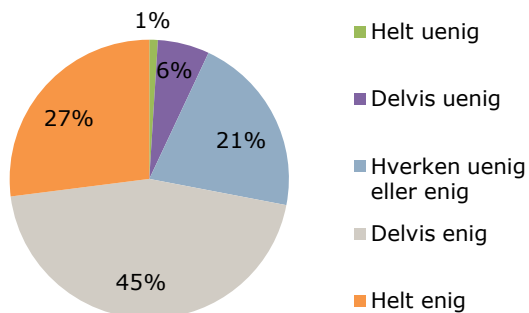
- **Test den nye forretningsmodel.** "Vinduet" er der nu. Lederne venter og medarbejderne er forandringsparate. Kig på strategien og undersøg markederne.
- **Opkvalificer og vedligehold medarbejdernes kompetencer.** Husk at kompetenceudvikling ikke kun er formel uddannelse, men også jobrotation, netværksgrupper og projektdeltagelse. Med reduktion i antallet af medarbejdere bliver mange jobs typisk også bredere!
- **Målstyring kan ikke bringe virksomheden ud af krisen, men det hjælper.** Kommunikér retningen og del målene med alle i virksomheden.

Der er ingen lette genveje til målet. Lederen er klar over, at virksomheden er mennesker, og at det er igennem dem resultaterne og forandringen skal skabes.

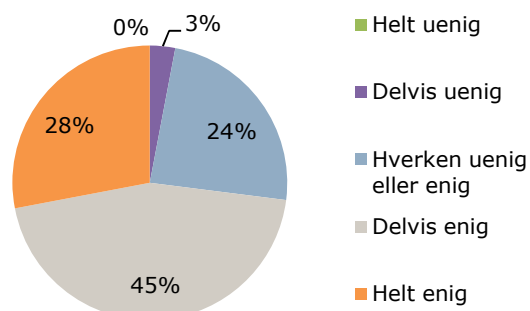
INCIPIA er en rekrutterings- og HR konsulentvirksomhed der arbejder i krydsfeltet mellem Human Resource Management og din operationelle hverdag. Kombinationen af solidt kendskab til HRM, rekruttering og forretningsforståelse gør os i stand til at levere gennemtænkte kvalitetsløsninger. Læs meget mere på: [www.incipia.dk](http://www.incipia.dk)

## Udvalgt kildedata

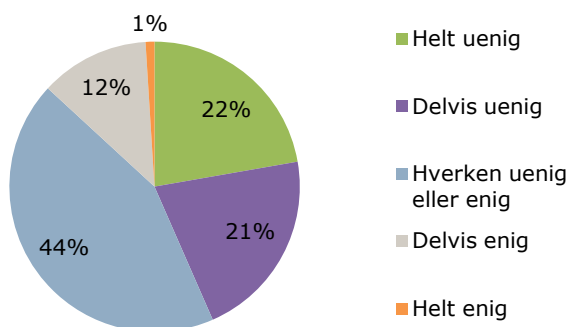
Jeg oplever et øget behov for anvendelse af målstyring?



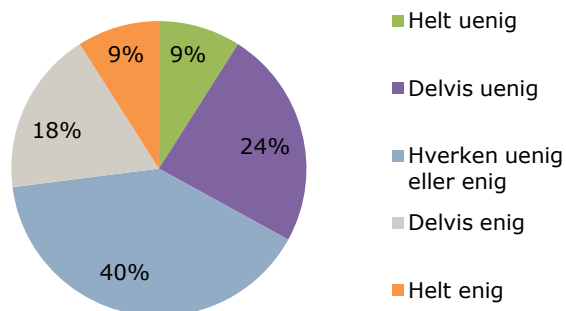
Jeg er i højere grad bevidst om min kommunikation i forhold til mine medarbejders personlighed og livssituation?



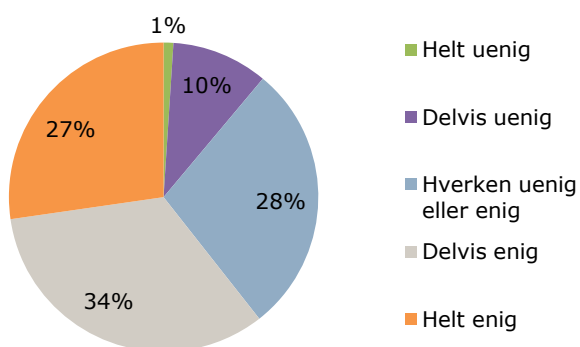
Jeg oplever mig selv som mere dominerende og kommunikerende om mine prioriteter som "den eneste rigtige måde"?



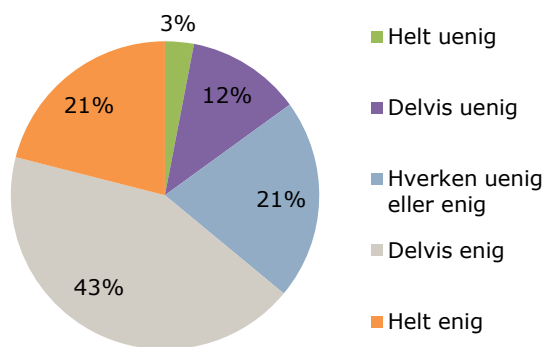
Kommunikation er en kompetence som jeg, i stigende grad, udvikler aktivt gennem interne eller eksterne uddannelsesforløb?



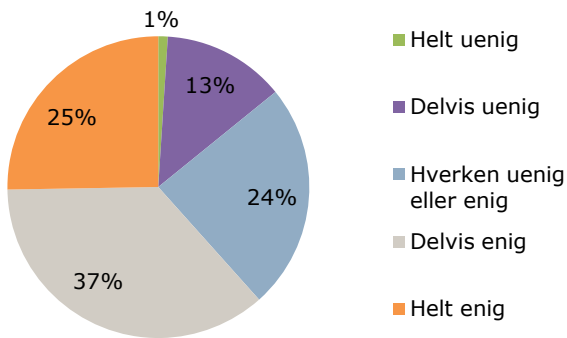
Min rolle som leder kræver i dag væsentlig mere planlægning for at opnå succes end før?



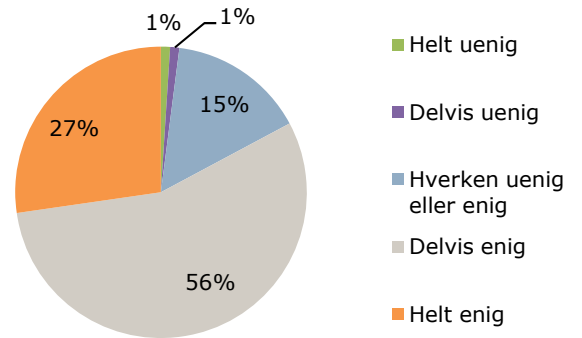
Jeg oplever at lederrollen i dag kræver betydeligt mere af mig som person end tidligere?



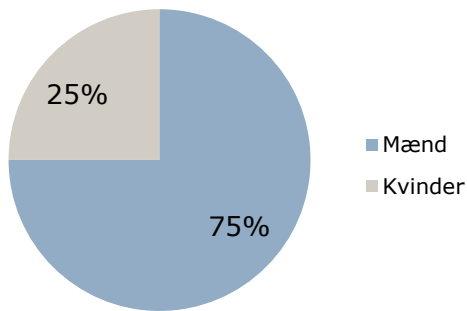
Jeg bruger i dag mere tid på at opmuntre medarbejderne til at udvise engagement og offervilje?



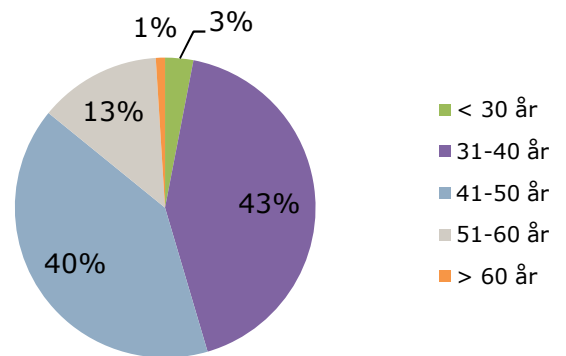
Jeg anvender i stigende grad kommunikation aktivt som et motivationsværktøj overfor mine medarbejdere?



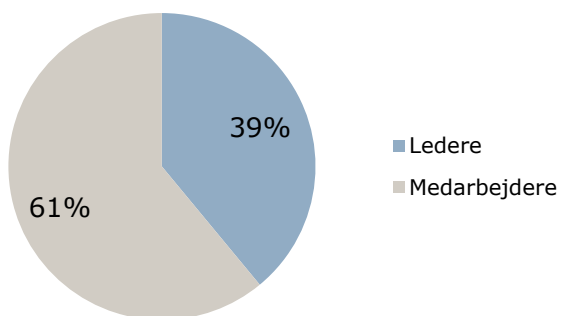
Køn



Alder



Ledere eller medarbejdere i reference?



Ledererfaring

