



LEADER C - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Leader-to-leader question & answers

CRAFTSMANSHIP

1. september 2018

Udarbejdet af: Christian Terkelsen, Craftsmanship, craftsmanship.nu

Hvordan er analysen udarbejdet?

Analysen er et resultat af en masterafhandling, der blev afleveret og forsvaret i juni 2018. Masterafhandlingens forskningsspørgsmål hedder "How do leaders reflect on their leadership and how does that correlate to their leadership actions?"

Masterafhandlingen interviewer 6 ledere - 3 fra det private, 3 fra det offentlige – som sammenlagt har givet ca. 12 timers samtale om det at være leder og hvilke refleksion og overvejelser, der laves før, under og efter en ledelsesbeslutning.

Denne analyse er et del-resultat af masterafhandlingen og er en del af aftalen med lederne for deres deltagelse i masteren. De 6 ledere har aktivt medvirket til at co-designe spørgeguiden, der dannede grundlag for interviewsene. Det betyder, at hver enkelt leder har udviklet ét unikt ledesspørgsmål, som jeg har stillet de 5 andre ledere. Det har resulteret i 6 unikke leder-til-leder spørgsmål.

I masterafhandlingen er ledernes svar også inkluderet og sammenfattet i store tabeller. Men tabellerne giver ikke et fyldestgørende billede af ledernes svar og reaktioner på spørgsmålene – derfor denne analyse, som er 1 ud af 6 (én analyse for hvert unikt spørgsmål).

Jeg har transskriberet alle ledernes svar på spørgsmålet. Jeg har efter bedste evne prøvet at være tro mod dét, lederne har svaret, men har af forståelsesmæssige årsager været nødt til at supplere, justere eller slette delelementer af svarene. For det første har det været nødvendigt for at fastholde anonymitet hos lederne og deres virksomheder, og for det andet så taler vi anderledes, end vi skriver. Så hvis andre skal have fornøjelsen af de vise ord, har jeg været nødt til at justere en smule.

Jeg har været tro mod ledernes grin, pauser, pust o.l. for at give et så unikt indblik i samtalen. Jeg har været tro mod ledernes "hop" i samtalen, så man får et indblik i, hvordan man kan starte ét sted og så slutte et helt andet.

Jeg håber, at analysen kan være med til give en oprigtig og effektiv feedback til især de involverede ledere, men også til de ledere, der er nysgerrig på andre ledes refleksioner og tanker. Forhåbentlig kan det hjælpe med en mere virkelighedsnær forestilling om, hvordan ledelse i virkeligheden udøves.

Christian Terkelsen, Craftsmanship.nu

Leader C - Hvorfor stiller du spørgsmålet - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Jamen, det er fordi, det er en refleksion, som er meget aktuel i min hverdag. Jeg har været udfordret på ledelse på mange fronter, og det her er absolut den mest aktuelle af de udfordringer, jeg har lige nu. Vi er en global virksomhed, og vi er under kraftig forandring. Vi er en virksomhed i vækst, men vi er også en virksomhed med ny ejerskab og i en ny konstellation med meget internationale aktører og med mange kulturer. Men vi er også en virksomhed, der startede som en lille entreprenørvirksomhed, hvor folk havde en masse viden, og den viden er stadig kernen i vores forretning. Nu er vi en virksomheden på 15 år, og medarbejderkernen er stadig den samme. Jeg skal være sikker på, at kernen kan følge med ift., hvad der sker i omverdenen, og det er i virkeligheden en meget meget stor udfordring for mig lige nu. Jeg har haft mange kulturelle udfordringer. At skabe nytænkning og omstillingsparathed blandt medarbejderne er aktuelt min største udfordring lige nu

Hvad håber du på at få svar på fra de andre ledere?

Nogle gode erfaringer, som jeg kan bruge som inspiration. Grunden til, at udfordringen er her lige nu, er, at jeg har så flere forskellige medarbejdergrupper. Den gamle kerne fra opstarten, så har jeg en medarbejdergruppe, som har været her et stykke tid, og så har jeg en gruppe af medarbejdere, der er relativt nye. Så groft sagt er min organisation 3-delt (pause) NARRHHH nok mest 2 delt. Halvdelen af min organisationen er helt friske medarbejdere, der bare buldrer derudaf, og den anden halvdel har en kæmpe erfaring, og de buldrer ikke derudaf. Samtidig har de også en alder, hvor de har arbejdet med det samme i 15 år, og derfor er de nok kommet ind i sådan en rutine, hvor det ikke er fedt at blive udfordret.

De nye medarbejdere stiller mange spørgsmål og har mange ideer, mens de gamle jo har prøvet det - i hvert fald hvis de selv skal svare. Men inden for f.eks. IT, der kan de nye meget mere på de nye platforme, og det er nu, vi skal reagere, så jeg kan fremtidssikre, at vi også er der, hvor vi skal være. Jeg er simpelthen nødt til at skabe noget dynamik hos de medarbejdere, der har en tendens til at gå en lille bitte smule i stå. Jeg mener det ikke negativt, men måske er vi blevet lidt for selvfede, der gør, at vi går lidt i stå. Lige der håber jeg på nogle gode erfaringer fra de andre chefer

Leader A - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Udgangspunktet for forandringsledelse er, om du reelt kan kommunikere forandring. Det er simpelthen svært at flytte folk, hvis medarbejderne ikke kan se meningen med forandringen. Så konkret, så når der sker en stor forandring, og du kobler en ny arbejdskultur ovenpå - som vi pt gør i vores organisation - så skal du være i stand til at kommunikere, helst uden at sige at det gamle er skidt og at en ny situation kræver nye handlinger og ny medarbejder adfærd.

Synes du, vi skal være bedre til at kunne redefinere medarbejdernes faglighed?

Jeg mener, det er vigtigt, at man som leder formår, at man på medarbejder niveau kan give et billede af, hvad det er organisationen står i, og hvad det så betyder af påkrævet ændringer. Og der skal jo startes en ild i øjnene på medarbejderne.

Tænker du, at der er kompetencer, du har tilvejebragt i din afdeling, som ikke var tilstede før du tiltrådte?

Absolut ja. Der var simpelthen et behov for, at jeg bragte profiler ind, der kunne styre en ny type af opgaver.

Hvordan påvirker det afdelingen?

Det har simpelthen været fantastisk, og jeg arbejder også med at ”teame” op imellem nye og gamle konsulenter, som på papiret godt kan have den samme kompetenceprofil, men som naturligt har forskellige forudsætninger for at løse opgaven. De kommer til at oplære hinanden igennem deres opgaveløsning.

Leader B - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Det er sgu et godt spørgsmål (pause) når jeg kigger på ledere, dygtige ledere med en god portion erfaring, hos dem oplever jeg ikke umiddelbare problematikker ift forandringer (pause) æhhhhh, ved du hvad (pause) jeg sad sammen med en leder, og så banker han i bordet og siger, vi skal sgu nok finde en løsning på den forandring!

Men jeg brugte jo ordet dygtige ledere. Dér, hvor jeg kan have problemer, er, at jeg har ledere, der måske nok er gode driftsledere, men de har kun styr på den del af butikken, fordi de blot passer den, men når det kommer til at tage et større ansvar, så falder de. Så jeg tror, at der faktisk kun er ét svar til den udfordring (pause) altså jeg siger ikke man skal opgive dem, men på et tidspunkt så når man jo en grænse, og så må der andre til fadet.

Altså, vi prøver jo en gang imellem at ændre konstellationen af medarbejder kompetencer, så ændringen af kompetencer sker naturligt og påvirker de medarbejdere, der allerede er der. Det kalder jeg en struktureret ændringer via instruks, da vi ikke lykkedes gennem dialog.

Leader D - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Vi har pt. ingen erfarne medarbejdere! Men ift. min gamle arbejdsplads, kan jeg godt huske de 55-årige medarbejdere, der bare kiggede på en og sagde ”sådan har jeg gjort i 20 år, og jeg ændrer ikke et komma”. Men i denne virksomhed har jeg fået lov til at ansætte dem, jeg ville, og jeg kigger meget efter, om de er omstillingsparate.

På mit gamle arbejde havde jeg den problemstilling gevaldigt, og jeg var også selv meget mere fastlåst i min egen ledelsesstil.

Hvad får man så?

Så får man en organisation, der er ekstremt statisk. Og som har meget svært ved at kapere at tage et innovativt produkt ind. Og det kunne organisationen ikke håndtere.

Hvad gjorde du den gang?

Jeg tror, at jeg havde en liste over hvilke kampe, jeg skulle tage, og dén kamp var ikke en kamp, der stod øverst på min ledelsesliste. Og så følte jeg måske heller ikke, at mine rammebetingelser var ok ift .at tage de kampe.

Så dem jeg har i min nuværende afdeling, der har erfaring, er alle folk, der har søgt ind til mig, fordi de kom fra en virksomhed, der var for statisk, og det er en kæmpe fordel for mig.

Leader E - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Altså jeg havde en forventning om, inden jeg startede i det her chefjob, at jo tættere på ministeren man var, jo mere forandringsparat vil man også kunne forvente at medarbejderne var (griner) og der vil jeg bare sige (pause) altså de er omstillingsparate, men det er altid med den der (pause) altså det er ikke den der med YES!!! De kommer med alle problemerne, der skal løses, inden vi kan gøre noget som helst, så det kan godt være tungt til tider.

Det handler ikke så meget om anciennitet, men meget mere om personlighed. Det handler om, hvor motiveret man er i det job, man har. Så hvis du har jobbet herop til (halsen), så er man selvfølgelig også mindre tilbøjelig til ikke at ville ændre sig. Men vi er tvunget til at lave om (pause) hele tiden (pause) altså bare her i huset kan man finde de første 15 organisationsdiagrammer for bare de sidst 3-5 år – de bliver lavet om konstant!

Er det ikke relativt ekstremt?

Jo

Har det ikke en pris at rykke rundt så ofte?

Absolut – vores kontor er sådan nogenlunde status quo – mit kontor – men at finde hoved og hale ift., hvor folk sidder henne, og hvem der nu referer til hvem – det kan godt nok være svært.

Hver gang vi skifter minister, så skal der ske noget på forandringen.

Men det er vel ikke politikerne, der laver de adm. strukturændringer?

Nej, det er det selvfølgelig ikke, men det er en administrativ tilpasning af, hvordan ministeren forventer, at vi skal levere, og der har de sidste ministre haft helt specifikke ønsker til betjening.

Leader F - Hvordan motiverer du erfarne medarbejdere til forandring i en meget dynamisk og til stadig ændret hverdag med tiltagende nye udfordringer inden for IT, Konkurrence og Kompetencer?

Det er da det nemmeste i hele verden (grin). Jeg vil faktisk sige, at det er den største udfordring vi har i vores dagligdag. Vi har gennemgået en voldsom forandring, som var nødvendig, og i medarbejdergruppen har vi haft rigtig mange erfarne medarbejdere, der har haft gevaldigt svært ved at forstå den nødvendige forandring

Noget af det, som er sket, er, at den forandringsproces – og som er en on-going proces – der er stadig nogle, der siger, at sådan var det ikke engang. Jeg oplever tit blandt erfarne medarbejdere, at når der f.eks. kommer et nyt system, så er der en forudantagethed, der hedder ”systemet virker nok ikke – det er sikkert kun 80% færdigt, så vi venter til, at det er helt færdigt”.

Den tilgang er et resultat af, at vi har været rigtig dårlige til at implementere ting i vores organisation. Så jeg lægger meget fokus på at lave en implementering eller en forandring, hvor processen hviler på behovet for gentagelse. Det er i hvert fald en af mine observationer.

Gentageles af hvad?

Ved nytårstid fik vi et nyt system, og alle medarbejdere var til en 4-timers seance lige før jul. Og så havde vi lavet en video af, hvordan det skulle foregå (implementering af det nye system), og så har vi (chefgruppen) det med at tænke, ”så virker det”. Det gør det bare ikke! Men så oplevede jeg efter nytår, at jeg havde en medarbejder, der lige havde haft et møde, og der viste hun hele afdelingen, hvad det var, hun gjorde i systemet, og det gav sindssygt meget ift. mine medarbejdere.

Jeg prøver på at motivere min medarbejdere til at implementere rigtigt og være bevidst om en god implementering – for det handler om dynamik. Toget kører bare, og nogle gange er det bare nødvendigt, at man som chef siger, at DÉT HER vil jeg bare prioritere – på trods af travlhed. Men udfordringen kan selvfølgelig være, at mine medarbejdere heller vil holde møder med kunderne end at holde interne møder, og der er man nødt til at være skarp i spytet ift. at fortælle dem, at de interne møder er nødvendige, for at få de her forandringer helt ind under huden.

Hvad så i de processer, hvor i har skulle re-definere medarbejderprofilen?

Ja, det fylder meget på de kurser, vi har internt i organisationen for chefer. Dét, man gør, er, at bruge de her performancemøder til at adressere den nødvendighed. Og det skal vi turde have modet til (pause) og blive bedre til!

Alt for man gange kan der være mange andre årsager end blot modvilje hos medarbejderne. Andre gange er det noget andet, der trykker, og der er det vigtigt, at vi har en højt udbytte i de her performance møder. Altså at jeg får indsigt i hvorfor "Bent" ikke forandre sig og eksempelvis få indblik i, at det måske handler om usikkerhed omkring at udstille sin egen inkompetence.

Så der er ingen tvivl om, at der i sådan en hverdag, som vi har (pause) og så er der på et tidspunkt en naturlig tilgang i vores organisation, at vi stiller spørgsmålet, om der er nogle af de her medarbejdere, vi skal af med. Men det vigtigste er samtalen, men der er en ende-dato for dialog. Men det vigtigste er snakken, at kunne motivere, at turde være nysgerrig, at turde stille spørgsmål – vi kalder det en gravemaskine, altså evne til hele tiden at stille hv-spørgsmål.

Har i prøvet at hive andre profiler ind i teamet?

Jeg tror, det er svært. Vi er meget opmærksomme på, at når vi hiver nye folk ind, at vi så får den rigtige profil ind. I øjeblikket har vi f.eks. ikke mange unge medarbejdere, og det er en udfordring ift., at vi gerne vil møde vores kunder i øjenhøjde, når vi nu kun har ældre erfarne medarbejdere. Og så har de unge ikke så mange lig i lasten, det her er bare deres hverdag! De nye medarbejdere kender jo ikke fortiden.

Men dét, der især rammer de erfarne medarbejdere, er, "har organisationen ikke tillid til os, når der er den her topstyring".

Altså de ser forandringen som topstyring og mistillid?

Ja