



Ledelseskvalitet

Er det at vælge en rådgiver en form for ledelseskvalitet?

Artikel skrevet af Jan Wittrup, Bülöw Management A/S



Valg af rådgiver – en slags ledelseskvalitet?

Er det overhovedet nødvendigt at anvende en rådgiver – eller sagt med andre ord; bør vi ikke selv som dygtige ledere kunne klare os foruden?

Omvendt; udstiller vi vores måske begrænsede evner ved at tilknytte en ekstern rådgiver?

Disse – og utvivlsomt mange andre spørgsmål - stiller mange ledere sig forud for den første kontakt til en mulig rådgiver, sparringspartner, coach eller hvilken temaoverskrift, der lige nu kendetegner det at alliere sig med én med hvem man eks. fornøjes med at snakke om problemer og deres mulige løsninger.

- *Baseret på tillid er det min erfaring, at samarbejdet med en uvildig sparringspartner, der grundigt sætter sig ind i virksomhedens eksistensgrundlag og som har et dybfølt professionelt ønske om at se resultater for virksomheden frem for væksten på egen bundlinje, er et fantastisk godt supplement til dagens ledere*

Salgsdirektør

Min egen erfaring: Jo dygtigere en ledelse er til at gennemskue problemer etc. jo bedre er ledelsen til at investere de rigtige ressourcer i et værdiskabende og frugtbart samarbejde. Et samarbejde der både på kort og lang sigt skaber både direkte og indirekte resultater.

Det at vælge eks. en rådgiver til at hjælpe sig igennem en for virksomheden strategisk vigtig proces, er også et udtryk for virksomhedens ledelseskvalitet. Det handler ikke kun om, hvorvidt man vælger en rådgiver, men mere om den måde og det grundlag som et sådant eventuelt valg foretages på.

- *Virksomheden bliver i stor stil overdænget med materiale fra forskellige udbydere-/konsulent-huse. Materiale som på mange områder ser indbydende og inspirerende ud. Det kan være vanskeligt for en virksomhedsleder at tage de rigtige beslutninger, at vælge de rigtige rådgivere*

Adm. Direktør

Det at være "konsulent- eller rådgivnings-køber" er en ledelsesdisciplin, der bør forvaltes med den nødvendige form for omhu – på samme betryggende måde som når vi træffer mange andre vigtige og langtidsvirkende beslutninger.

Rådgiveren – ham der udfordrer den redigerede virkelighed

Jeg har gennem min tid mødt mange ledere (inklusive mig selv) for hvem det at blive udfordret på sit ofte lettere fordrejede virkelighedsbillede, har vist sig som særdeles nyttigt.



- *I forandringsprocesser skal rådgiveren evne både at sætte spørgsmålstegn ved (kritisere) og tilskynde/opmuntre ledere i virksomheden. Det er helt afgørende, at rådgiveren "tør" være uenig med ledelsen. Samtidig kan rådgiveren med fordel anvende coaching til at bringe de enkelte ledere positivt videre i processen*

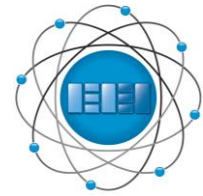
Adm. Direktør

Som leder er man i en situation, hvor man danner egne meninger og træffer beslutninger på baggrund af den virkelighed, som man går og opfatter som den rigtige.

Dette virkelighedsbillede er ofte "redigeret" som følge af bl.a. vores måske begrænsede evne til helt at begribe det hele, vores evne til at filtrere det fra, som vi selv umiddelbart synes som irrelevant og de informationer som andre måske ikke "tør" give os.

Organisatorisk spøgelsesbilst

Dette kan i nogle tilfælde udvikle lederen til en slags **organisatorisk spøgelsesbilst**.



En "bilist", der uanfægtet af de mange dyt og båt, råben og skrigen, buler og skrammer fortsætter som en slags alvidende alfahan. En alfahan, der har udviklet en selvopfattelse, som gør ham til en vidunderdreng, der har fået sig nogle overjordiske kvaliteter, der gør ham det umuligt at begribe, at andre kan have mere ret end ham.

Af bl.a. disse – og vel også mange andre – årsager, kan det være nyttigt at alliere sig med en, som har personlighed, intelligens, analytiske evner, erfaring og robusthed, der gør ham til en kvalificeret udfordrer af et måske for redigeret virkelighedsbillede. En udfordrer, som det af indlysende politiske, karrieremæssige og personlige årsager kan være mere end umuligt at finde indenfor egne rækker.

• Selvfølgelig er det optimalt at kunne alt selv, alternativt at have adgang til interne ressourcer, der vil kunne give en støttende skulder, hvis tvivlen skulle opstå. I virkeligheden er det nok de færreste, der kan alt selv og i mange tilfælde vil jeg tro, at det kan være svært at opnå den samme tillid internt - karrieremæssige, organisatoriske eller personlige forhold kan spille ind og ligefrem virke handlingslammende

Salgsdirektør

Når en virksomheds ledelse har besluttet sig for at indgå i et kvalificeret samarbejde med en proces- eller ekspertrådgiver, findes der i dag mange mulige fremgangsmåder; skal vi lave udbud, skal vi gøre os afhængige af tilskudsmuligheder, skal vi indkalde 3 kendte og mulige udbydere og "malke" prisen, eller skal vi gøre det på tilsvarende måde, som hvis vi skulle ansætte en ny chef/leder i virksomheden?

• Samspillet mellem rådgiver og virksomhedsleder må aldrig sætte tvivl om, hvem der leder virksomheden, hvorfor det stiller ekstreme store krav til rådgiveren om at kunne balancere på kanten af organisationen via analytiske evner, personlighed, rådgivning og coaching

Adm. Direktør

Når virksomheder ansætter chefer/ledere, er der oftest mindst 3 parametre, der bør gøre sig gældende: faglighed, personlighed, lederskab.

Tilsvarende metode kunne virksomheden måske have resultatskabende fornøjelse af at bringe i anvendelse ved valget af en rådgiver?

Faglighed: tror vi på, at rådgiveren har den tilstrækkelige indsigt og erfaring i samt bredde indenfor de fagligt relevante områder?

Personlighed: har rådgiveren en personlighed, der matcher vore krav til mod- og medspil? Er han for kritisk eller måske for "utilpas medløbende"?

Lederskab: har rådgiveren den nødvendige teoretiske og erfaringsmæssige ballast indenfor ledelse?

• Rådgiveren skal være i besiddelse af så tilpas megen erfaring og reel praktisk ledelsessans, at de opnåede, ofte noget teoretiske, konklusioner og resultater kan oversættes og gennemføres i virksomhedens virkelighed og kontekst. Brancher, ledere, mennesker, geografi, historie m.m. kan påkalde vidt forskellige virkemidler i den anledning

Adm. Direktør

Og samtidig måske stille flg. 2 spørgsmål:

1. Formår rådgiveren i relation til lederskabet at finde den rette magtbase i organisationen?
2. Vil rådgiveren kunne understøtte udviklingen af vores ledelseskraft – eller vil han risikere at kunne komme til at udhule denne?

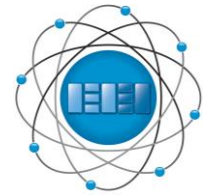
• Rådgiveren og ledere skal i fællesskab kunne udvikle og udbrede et fælles sprog i virksomheden – særligt i forbindelse med forandringer, forbedringer og nye tiltag. Fælles sprog er med til at give fælles retning

Adm. Direktør

Rådgiveren er på én og samme tid den, der kan understøtte ledelsen ved at være kritisk analyserende – og spørgende – og samtidig være medvirkende til udvikling af et fælles ledelsessprog.

• Det er vigtigt, at rådgiveren har evnen til indsigt i og forståelse for lederens kompetencer for hermed at kunne udvikle ledelseskvaliteten, samtidig med at lederen får en dybere indsigt i egen situation ud fra det væsentlige faktum, at rådgiveren skal kunne stille spørgsmål til det, der ikke bliver sagt, altså eftertænksomhed

Markedschef



Og i øvrigt udvikle en disciplin der handler om konstant at være konstruktiv tvivlende.



Konstruktiv tvivl

Mange udviklingsprojekter har ofte vist sig – af mindst ligeså mange årsager – ikke at leve op til de forventede resultater, som parterne måske mente, at de var enige om fra projektets start.

Som i alle andre slags samarbejder er det afgørende for opnåelse af tilfredshed, at der så nøjagtigt som muligt drøftes forventninger, både fra start og undervejs. Også i denne slags samarbejder skal vi bruge håb med omtanke.



Pas godt på håb

Af alle disse mulige årsager kan det ofte vise sig at være en god idé at drøfte de nævnte forudsætninger med en mulig rådgiver og sammen finde ind til kernen i selve rådgivningsprocessen. At få fastsat aftalen mellem virksomheden og rådgiveren om forventninger til hinanden, og måske også om hvordan parterne sammen følger op på og evaluerer forløbet undervejs i processen.

Alt dette er ikke mindst begrundet i det faktum, at en rådgiver også har behov for at lære undervejs.



Lyst til at lære

Herunder kan du finde en slags tjekliste, der måske kan være gavnlig for dig at anvende i forbindelse med dine overvejelser om nødvendig anvendelse af eller samarbejde med en rådgiver – et samarbejde, der på en enkel måde er med til at sikre, at du opnår de ønskede resultater. Fokuser på det du vil opnå – og ikke det du vil undgå.

✓ Tjekliste

- Har vi tillid til rådgiveren?
- Forstår han de væsentligste faktorer i det, han skal hjælpe os med?
- Har vi en velbegrunderet fornemmelse af, at han virkelig ønsker at samarbejde med os?
- Tror vi på, at hans forslag vil udfordre vores vaner og samtidig være realistiske?
- Tror vi på, at han har tilstrækkeligt med analytiske evner?
- Har han overbevist os om hans faglige og ledelsesmæssige erfaringer og evner?
- Tror vi på – at han konstruktivt og relevant vil kunne kritisere alt og alle – og at han vil gøre det?
- Kender han – og vil han om nødvendigt vise os – hvor grænserne for hans kunnen går?
- Tror vi på, at han formår at finde den rigtige ledelsesrolle hos os?
- Tror vi på, at han både er mål- og resultatorienteret samt procesorienteret?
- Tror vi på, at han kan behandle relevante oplysninger fortroligt?



Tro vi på, at han er:

- Analyserende
- Strategiorienteret
- Kommunikerende
- Konstruktiv tvivlende
- Kreativ og innovativ
- Sensitiv
- Ikke-politiserende
- Beslutsom
- Initiativtagende
- Eftertænkningsskabende
- ___
- ___
- ___
- ___
- ___