

Før du indfører et nyt ledelsessystem

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.



Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk

Bliver du også af og til fascineret af nye management ideer og ledelsessystemer? Inden du - grebet af din nye inspiration - kaster dig ud i at implementere det nye i din organisation, er det klogt at have følgende overvejelser i baghovedet:

Nye managementbølger følger et bestemt mønster

Nye management ideer og begreber følger ofte følgende skabelon:

- En nyt koncept, ledelsessystem eller styringsværktøj ser dagens lys i USA.
- En dansk managementkonsulent eller en handelshøjskoleprofessor skriver en bog om det nye ledelsesmantra.
- De ledere, der er mest fremme i skoene, tager det nye til sig og starter nye projekter op i deres virksomheder.
- Der bliver skrevet mange avisartikler og de virksomheder, der var først til at tage det nye til sig, stiller beredvilligt op og fortæller om de fantastiske resultater, de har opnået med dette nye ledelsessystem.
- Der holdes konferencer, laves kurser og etableres erfa-grupper.
- Selv de mere skeptiske og langsomme startere blandt lederne begynder, at tage de efterhånden knapt så nye værktøjer og styringsprincipper til sig og indfører det på deres arbejdspladser.
- På et tidspunkt begynder der et komme enkelte pip om, at det har været svært at høste alle fordelene ved det nye ledelsessystem. Måske passer systemet heller ikke lige til danske forhold, vi skal i hvert tilfælde have udviklet en dansk model.
- De ledere eller konsulenter, der brændte for det nye ledelsessystem er enten blevet forfremmet til et andet job, hvor de skal arbejde med noget andet eller også er de for længst fratrådt til en stilling i en anden virksomhed. Der er ikke rigtig nogen tilbage i organisationen, der føler det samme for ledelsessystemet og har engagementet til at fortsat at drive de nødvendige processer.
- Ledelsessystemet lever videre i en modificeret afart eller dør lige så stille ud i de virksomheder, hvor de har været indført.
- Et nyt ledelsesværktøj eller styringsprincip ser dagens lys og så starter det hele forfra.

Inden begejstringen løber af med dig

Der kan være mange gode grunde til, at vi bliver tændt på nye ledelsessystemer. Dels kan det være, at vi synes, der trænger til at ske noget nyt i organisationen eller også er det vores eget behov for forandring. Det kan også være at budskabet i det nye ledelsessystem er pakket flot og overbevisende ind. Det kan være, at det rammer lige ind i et behov, vi ikke vidste, vi hav-

de, før vi hører om det. Det kan også være, at vi håber på, at det virkelig kan skabe de mirakler, som ofte følger med salgsbudskabet. Og så er der i øvrigt rigtigt meget energi i at lade sig fylde af begejstring.

Men inden du lader dig rive med at begejstringen, så skal du lige lave et par tjek. Du kan starte med at spørge dig selv, om den nye ledelsessystem understøtter jeres vision og strategi. På hvilken måde understøtter den og hvad tilfører det af merværdi, hvis I vælger at indføre det nye ledelsessystem.

Hvad koster det?

Det kan godt være, at virksomheden på sigt kan opnå store besparelser, mere effektiv styring eller hvad det nu er, fortalene for det nye ledelsessystem lover af resultater. Men der kan godt være lang vej og mange omkostninger, før man høster fordelene. Derfor er det særdeles fornuftigt at forsøge at lave et realistisk overslag over, hvad det rent faktisk kommer til at koste virksomheden. Med til opgørelsen over omkostningerne hører eksempelvis følgende:

- Udgifter til indkøb af system, hvis det f.eks. er IT-baseret eller hvis man skal købe licenser for at få adgang til materiale.
- Udgifter til PC'er eller nyt software, som eventuelt er nødvendigt for at få optimal gevinst af det nye ledelsessystem.
- Udgifter til konsulentbistand, hvis sådan er nødvendig i forbindelse med indførelse af systemet.
- Udgifter til uddannelse, både udgifter til underviser men også lønudgifter til medarbejdere, der deltager på kurset.
- Medgået tid til interne implementeringsprojekter
- Mulig nedgang i produktivitet mens man skifter fra et system til et andet.

Når omkostningerne er opgjort, så skal det holdes op med, hvad I som virksomhed helt konkret forventer at opnå ved at skifte til et nyt ledelsessystem. Står det mål med omkostningerne, så er det bare om at komme i gang.

Værd at huske på!

Hvis I har besluttet jer for at indføre et nyt ledelsessystem, er det en række ting, der er vigtige at huske på:

Skab ejerskab

Det er vigtigt, at I får skabt ejerskab i hele organisationen. Uden bredt ejerskab i organisationen risikerer I, at systemet kommer med jer og går med jer. Det vil sige, at så snart I af den ene eller anden grund slipper, så dør systemet. Det kan ikke leve videre uden jer.

Kommunikation

Det er også vigtigt, at I kommunikerer meget klart, hvorfor I vil indføre ledelsessystemet og hvad målet er med det.

Husk de 3 T'er

Ting Tager Tid. Hav tålmodighed, det tager som regel meget længere tid at indføre en gennemgribende ændring, end man umiddelbart forestiller sig.

Vær vedholdende

Hvis I undervejs i processen mister interessen, så vær helt sikker på, at det gør resten af organisationen også.

Indhøst fordelene

Inden I besluttede jer for det nye ledelsessystem, havde I selvfølgelig gjort alle fordelene op. Sørg for at få indhøstet disse fordele undervejs.

Jeg håber ikke, at jeg med ovenstående har afskrækket dig fra at indføre forandringer. Mit ærinde har blot været, at minde dig om, at tænke det hele ordentligt igennem, inden du kaster dig ud i det. Så er dine chancer for succes med projektet langt større.