

Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet ...

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 bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Det fleste af os kender sikkert udtrykket: "Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet, så ...". Underforstået hvis ikke du bryder dig om at være her, så find dig et andet job. Det er jo ikke en særlig pæn måde at udtrykke sig på, men alligevel kan det være helt reelt og nødvendigt at kommunikere et budskab med samme indhold.

En historie fra det virkelige liv

Jeg kom på et tidspunkt i en virksomhed, som i mange år havde kørt om ikke med underskud så tæt på. Virksomheden havde en stor egenkapital og man havde en bestyrelse, der ikke var særlig ambitiøs. På et tidspunkt kom der imidlertid en markant udskiftning i bestyrelsen inklusiv en ny bestyrelsesformand. Der gik ikke så lang tid, så blev den gamle direktør skiftet ud med en ny direktør. Der blev ikke lagt skjul på, at "der skulle nye boller på suppen" for nu at blive i sprogbillederne inden for madverdenen. Den nye bestyrelse havde sat et meget klart mål. Virksomheden skulle løfte sig fra lige at køre rundt til at give et reelt overskud.

Den nye direktør stod over for en stor udfordring, han skulle i gang med en større turn around af virksomheden. Direktøren valgte at gennemføre forandringsprocessen uden at lave revolution, men gennem et langt sejt træk. Første træk var at lave en ny vision og strategi for virksomheden. Næste træk var at ændre organisationen, så de matchede strategien. I første omgang anvendte han de medarbejder ressourcer, der var i virksomheden, suppleret med enkelte nye kompetencer hentet ind udefra. Han involverede alle medarbejderne i processen med at gå fra vision til strategi. Stille og roligt rykkede virksomheden i den rigtige retning. Virksomheden begyndte at blive lønsom. Men virksomheden kunne ikke hvile på laurbærerne. Konkurrencen var stor og derfor var virksomheden nødt til fortsat at arbejde på at optimere de interne processer, udvikle nye produkter, indgå nye samarbejder med andre virksomheder. Altså en lang og fortsat forandringsproces.

En stor del af medarbejderne gik ud af forandringsvejen og udviklede og forandrede sig sammen med virksomheden. Men en ret stor gruppe af medarbejdere blev hængende i fortiden.

De gik rundt og bekræftede hinanden i, at det var bedre "i de gode gamle dage". Disse medarbejdere underperformede.

Virksomheden havde ikke råd til at have denne relativt store gruppe af medarbejdere, som reelt ikke leverede varen. Det er der formentlig ingen virksomheder, der har. Spørgsmålet er blot, om ledelsen gør noget ved det eller om de lader stå til. Direktøren i denne case var ikke af den konfliktsky type. Da han blev klar over omfanget af medarbejdere, der ikke var deres løn værd, besluttede han sig for, at gøre noget ved det. Han startede med at fortælle hvilke forventninger, han havde til medarbejderne. Næste skridt var at tage en samtale med hver enkelt medarbejder for at sikre, at alle var helt klar over forventningerne til dem.

Den relativt store gruppe af medarbejdere, der ikke opfyldte forventningerne gav nu mere højlydt udtryk for, at de synes, at udviklingen gik i den forkerte retning og at det ikke mere var så rart at være i virksomheden. Nu var direktøren en god kommunikator, så han sagde ikke, at medarbejderne kunne rejse, hvis ikke de kunne lide lugten i bageriet. Derimod sagde han, at det var helt rigtigt, at virksomheden var en anden, end den havde været for 5 år siden. Denne forandringsproces havde været nødvendig for at bringe virksomheden nærmere en opfyldelse af visionen. Han gjorde det også meget klart, at der ikke kunne være tale om at rulle virksomhedskulturen tilbage til det, den var en gang. Han ville meget gerne skabe plads til alle på forandringsrejsen, men det krævede, at folk rent faktisk ville og kunne begive sig ud på denne rejse. Det betød også, at nogle måske ikke skulle med på rejsen – enten fordi de selv fravalgte forandringsrejsen eller fordi direktøren traf valget for dem.

Og der skete det, at et par af medarbejderne ændrede holdning og gik med på forandringsrejsen. De blev faktisk mere glade og tilfredse. Et par andre medarbejdere valgte at forlade virksomheden og søge over i andre virksomheder. De blev faktisk også mere glade. Og så var der et par medarbejdere, som ikke ville forandringen og ikke selv tog konsekvensen af det. De blev afskediget.

De øvrige medarbejdere i virksomheden blev også mere glade, fordi de havde været ret generet af den store gruppe af kollegaer, som ofte var negative og modvillige.

Refleksioner

Ovenstående historie endte godt for de fleste, fordi både ledere og medarbejdere tog konsekvensen af "ikke at kunne lide lugten i bageriet". Det værste, der kunne have været sket, havde været, hvis lederen ikke havde taget hånd om den medarbejdergruppe, der hverken var effektive og som i øvrigt spredte misnøje. Så havde der været stor risiko for, at de øvrige medarbejdere også var blevet utilfredse – altså utilfredse med ledelsen. Dernæst er skridtet ikke så langt for disse medarbejdere til at søge væk.

Pointen med historien er, at det er vigtigt at tage alvorligt, at man i arbejdsforhold ligesom i ægteskaber kan udvikle sig væk fra hinanden. Hvis alle parter er indstillet på det, kan man gøre meget for at finde hinanden igen. Men ligesom man ikke skal blive i et ulykkeligt ægteskab, skal man heller ikke blive i et ulykkeligt arbejdsforhold. Hvis man har givet det en rimelig chance, men ikke kan finde hinanden igen i arbejdsforholdet, så må vejene skilles. Og kan medarbejderen ikke selv tage konsekvensen af, at han ikke bryder sig om arbejdsforholdene mere, så må arbejdsgiveren.

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**

<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>