

Synlig ledelse!

Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Synlig ledelse er efterhånden gået hen og blevet et af de klassiske krav til ledere. Der er imidlertid stadig ledere, der praktiserer det modsatte - usynlig ledelse.

Den usynlige direktør

Fra min gang i en større virksomhed afdækkede jeg gennem interviews med medarbejdere og ledere deres forventninger til den administrerende direktør omkring synlig ledelse. Det viste sig, at den administrerende direktør var et omvendt eksempel på synlig ledelse. For det første var han i bogstavelig forstand meget lidt fysisk synlig i virksomheden. Når han endelig viste sig rundt omkring i virksomheden, krøb han langs panelerne, som nogle af medarbejderne udtrykte det.

Efter utallige opfordringer stillede den administrerende direktør op til stormøder i virksomhedens forskellige afdelinger for at informere om ledelsens strategier med videre. Det gik ikke godt. Det viste kun altfor tydeligt, hvorfor den administrerende direktør har valgt en usynlig ledelsesstil: han var simpelthen ikke i stand til at give en personlig og kraftfuld præsentation. Han fremstod som nervøs, svag og uden autoritet. Det blev ikke bedre af, at det var almindelig kendt, at den administrerende direktør havde mange gode intentioner, men han havde ikke gennemslagskraft over for de øvrige medlemmer af direktionen. Mange af hans initiativer blev derfor skudt i sænk eller direkte modarbejdet af de øvrige direktører.

Manglen på synlig fysisk tilstedeværelse, samt personlig autoritet og gennemslagskraft havde betydning på mere end en led. Det gik virksomheden ganske dårligt. På et tidspunkt sagde bestyrelsen stop og afskedigede den administrerende direktør.

Den nye direktør var den diametrale modsætning. Han var rundt i virksomheden, satte sig ind i de forskellige afdelingers udfordringer. Han var ikke bare synlig i virksomheden men også i offentligheden. Han havde meninger og kunne formidle budskabet. Efter godt et år var virksomheden vendt og resultaterne på bundlinien var positive. Tilliden til den nye direktør var i top både blandt medarbejdere, bestyrelsen og aktionærerne.

Synlig ledelse – andet end fysisk synlighed

Synlig ledelse handler om meget andet end at være fysisk synlig:

Visionen

Synlig ledelse handler også om at have en vision for virksomheden, at melde denne vision ud, så den står klart og tydeligt for medarbejderne, så medarbejderne har lyst til at arbejde i retning af visionen. Og hvis man spørger rundt i virksomhederne, så er der meget at hente på den konto. Det er ofte man møder medarbejdere, som ikke har noget klart billede af visionen. Og uden klart billede af visionen – ingen retning for arbejdet. Uden retning for arbejdet er der risiko for, at medarbejderne trækker i hver sin retning.

Kommunikation

Som historien fra det virkelige liv viser, så handler synlig ledelse i høj grad om kommunikation. Det er meget vigtigt, at man som leder kommunikerer sine budskaber klart, så de kan forstås af alle. Det vil sige at man skal mestre både skriftlig og mundtlig kommunikation og at man skal kunne tale såvel til "manden på gulvet" som til bestyrelsen. Hvis man nu ikke er verdensmester i f.eks. skriftlig kommunikation, så kan man jo læne sig op af en, der har de kompetencer. Store virksomheder har som regel en kommunikationsafdeling.

Her er udfordringen for ledelsen at erkende, hvornår de skal bruge deres kommunikationsafdeling. Er man en mindre virksomhed eller sidder som leder på et lavere niveau i organisationen, så er kommunikationen stadig lige så vigtig. Har man ikke en professionel kommunikationsafdeling at trække på eller rådføre sig med, så gælder det om at spotte, hvem der har de kompetencer i organisationen og søge sparring der.

Holdninger

Synlig ledelse handler også om at have holdninger og kommunikere disse holdninger. Medarbejdere kan godt være uenig med deres leder og behøver ikke nødvendigvis at dele lederens holdninger, men det er min erfaring, at medarbejdere har respekt for ledere der er klare omkring deres holdninger.

Konsekvens

Endelig er konsekvens også et vigtigt element i synlig ledelse. Har man som ledelse meldt en visionen og mål ud, så skal der også følges op. Det skal være tydeligt for enhver at visionerne og målene ikke blot er ord, men at det har en betydning og en konsekvens, hvis ikke man tager visionen og ordene alvorligt.

Synlig ledelse kan læres

Synlig ledelse er i høj grad adfærd. Det betyder, at mange af de elementer, der indgår i synlig ledelse er noget der kan læres, hvis man vil og er bevidst omkring det. Så der er faktisk ingen undskyldning for ikke at udøve synlig ledelse.