

Vil I blive bedre end gode nok?

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

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 underviser og managementkonsulent.

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



Hvad er vores ambitionsniveau? Handler det om at levere en præstation, hvor vi ikke skal anstrenge os for meget og hvor vi ikke møder kritik? Eller handler det om, at vi gerne vil levere et virkelig godt stykke arbejde, projekt, produkt eller service? Lad mig med det samme slå fast, at dette ikke er indlæg i forhold til hele effektiviseringsbølgen. Dette handler om ambitionen om, at løfte sig fra det middelmådige og til at levere et virkeligt godt stykke arbejde, om at udvikle den enkelte og virksomheden. Det er der både god energi og god forretning i.

Der kom en ny ledelse

Jeg har fulgt en virksomhed tæt gennem adskillige år og oplevet den udvikling virksomheden gik igennem. Da jeg mødte virksomheden første gang, var ledelsen tilfreds med at klare dagen og vejen uden for meget besvær og helst også uden for mange klager. Opgaverne blev løst stille og roligt i den enkeltes eget tempo og med en kvalitet, som hver især fandt for passende. Man nåede for det meste at få afleveret opgaverne til tiden. Kunderne var jævnt tilfredse med ydelserne, men de havde på den anden side heller ikke så store forventninger. Det kunne sikkert være fortsat på denne måde i en række år endnu. Men så skete der noget. Der kom en ny ledelse!

Den nye ledelse startede med at tage fat i kunderne og høre, hvordan de oplevede ydelserne. Herefter rettede ledelsen blikket indad og kiggede på kvaliteten af produkterne, måden man arbejdede på ikke mindst ambitionsniveauet for ydelserne. Og der gik ikke længe før at overlæggen blev hævet betragteligt. Der blev stillet krav til medarbejderne. De skulle levere flere og bedre produkter på kortere tid. De skulle levere, det kunderne efterspurgte og i det hele tage yde bedre service. Det blev sat et intensivt uddannelsesprogram op. Det var et chok for mange af medarbejderne. Mange skældte ud på ledelsen og følte at det var meget bedre i "de gode gamle dage". Andre forsvandt bare lige så stille ud af virksomheden. I løbet af 2 år var virksomheden en helt anden. Der var en engageret og til tider travl atmosfære. Der kom flere kunder til og kundernes forventninger steg til virksomhedens ydelser. Omsætningen steg, virksomheden voksede betragteligt. Hvor det tidligere havde været svært at få rekrutteret nye medarbejdere til virksomheden, kom rigtig dygtige medarbejdere nu af sig selv og ville gerne være med og være en del af teamet.

Hvor tror I, der var sjovest at være? I den gamle virksomhed eller i den nye og ambitiøse virksomhed? Jeg har rent faktisk spurgt de medarbejdere, der var med hele turen med den gamle ledelse over skiftet til den nye og mere ambitiøse ledelse og frem til i dag. Og de er ikke i tvivl. Det er langt sjovere at gå på arbejdet i dag. De er blevet stolte af deres arbejde, af de ydelser de leverer og ikke mindst af sig selv, stolte af at de rent faktisk kunne møde de ambitiøse forventninger.

Undgå at gå i forsvar

Jeg var for nylig med til at afslutte et større projekt ude hos en kunde. Vi havde aftalt, at projektet skulle slutes af med en evaluering af hele projektet, projekt formen, processerne og det interne samarbejde. Afdelingschefen lagde ud med at nævne alle de ting, han syntes var gået rigtig godt – og det var mange. Og medarbejderne i afdelingen sad og smilede tilfredse og glade. Så tog afdelingschefen fat på de ting, han havde observeret kunne gøres bedre. Det blev fremlagt på en ordentlig og sober måde, uden at hænge nogen medarbejdere ud. Alligevel var der en del medarbejdere, der reagerede ved straks at gå i forsvar og komme med lange forklaringer på, hvorfor de havde gjort sådan. Nogle forsøgte endda at kaste ansvar eller skyld videre på andre. I første omgang vil der næppe komme ret meget udvikling ud af denne evaluerings seance, da modtagerne ikke var åbne men opfattede feedbacken som en kritik af dem som personer og som at de ikke var gode nok.

Denne situation viste tydeligt, at hvis man vil arbejde med evaluering som er middel til udvikling, så er der flere elementer, der skal være til stede end blot en chef, der giver en evaluering på en ordentlig måde.

Hvis I vil være bedre end gode nok

Ingen - selv med nok så meget talent - bliver stjerner og leverer topresultater, uden at der også ligger en stor del hårdt arbejde bag ved. Sportsstjerner til eksempel bruger meget tid på hele tiden at evaluere egne præstationer og vurdere, hvordan de kan gøre tingene anderledes og bedre for derved at opnå bedre resultater. Tilsvarende udvikler vi heller ikke virksomheden og medarbejderne, hvis ikke vi er villige til en gang imellem at stoppe op og se på, om der er noget, vi kan gøre bedre.

Hvis du som leder gerne vil have, at din afdeling leverer resultater, der er bedre end gode nok, kan jeg anbefale følgende:

- 1) Skab et miljø, hvor det er naturligt, at I indimellem stopper op og ser på, om I gør de rigtige ting og om I kan gøre tingene bedre.
- 2) Fortæl dine medarbejdere, hvilke ambitioner du har for din afdeling og for dine medarbejdere. Sørg for at det er høje men realistiske ambitioner.
- 3) Forklar formålet med, at I indimellem stopper op og evaluerer og giver hinanden feedback. Formålet er ikke at kaste skyld og finde ansvarlige. Formålet er at hjælpe hinanden til at blive bedre og til at nå de ambitiøse mål. Det handler ikke om at skulle "gå til eksamen" men om at lære og blive bedre til det man gør.
- 4) Sæt nogle spilleregler for, hvordan I evaluerer. Det er vigtigt, at inddrage medarbejderne i at finde en metode til evaluering, som alle er trygge ved. Det kan være at metoden udvikles undervejs, efterhånden som medarbejderne bliver mere trygge ved processen.

5) Hvis enkeltpersoner har svært ved at håndtere feedback, så tag en snak med dem på tomands hånd. Ofte handler det om, at man får blandet feedback på ens handlinger sammen med, at man ikke tror, at man er god nok som menneske.

6) Sørg for at markere og fejre, når I har flyttet jer, har udviklet jer og lavet bedre resultater.

Der er ikke noget, der kan skabe sammenhold og energi i en afdeling, som når man har en fælles følelse af at være rigtig gode, at opnå store resultater sammen og samtidig har en klar fornemmelse af, at man kan takke sig selv og hinanden for resultaterne.

Held og lykke med at blive bedre end gode nok!