

LEDERFOKUS

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Noen ganger må en rett og slett hoppe i det. Du hopper ikke over en bresprekk i to hopp, så hopp når satsen er rett - og på rett sted, skriver **Ola Kleiven**, styreleder og eier av Anoco Management AS.

SERIE
del 3 av 4

- Ta omstillingen i oppgangstider
- Forutsetning for å være en god omstillingsleder
- Bruk av metaforer i omstillingsprosesser
- Styrets ansvar i omstillingsprosesser

Bruk av metaforer i omstillingsprosesser

Parallelt som prosedyrer endres og nye rutiner innføres, må gamle legges til side. Det er sjelden en kan ta seg tid eller råd til å parallellkjøre overlapp, og det gagnar heller ikke suksessen til de nye rutinene. I en omstillingsprosess er det like viktig å slutte å gjøre det som ikke er viktig, som å gjøre det som er riktig.

«Hva du enn gjør, gjør det fullt og helt, ikke stykkevis og delt», skriver Henrik Ibsen i dramaet Brann. Dette gjelder ikke minst i næringslivet, og skulle en parallellkjøre to prosesser, blir det også med delt oppmerksomhet og splittet fokus. Med en usvikelig tro på det en gjør og med prosessen i fokus, så er det høyst sannsynlig at en vil lykkes. For de fleste medarbeidere er dette imidlertid et farlig, ukjent område, og omstillingslederen må ta hensyn til dette ved å informere, motivere, tilrettelegge og informere på nytt.

Metaforer

Men under endringsprosesser får en aldri informert godt nok, og ryktene starter der informasjonen slutter. Alle berørte har sine egne følelser og tolkninger, ikke bare av hva som skjer, men også av hva de hører. Det som ikke passer med ens egne ønsker fortrenses eller «omskrives» slik at det passer inn. Det som ikke passer inn i ens eget mønster fortrenses og går ikke inn i bevisstheten.

Det kan derfor ofte være en fordel å bruke metaforer. Hverdagsbilder som beskrivelser den situasjonen bedriften skal i gjennom, men som fjerner fokus fra egne følelsesområder. For eksempel kan du lage en situasjonsbeskrivelse (ref. en tidligere prosess i Hydro Data) hvor bedriften står på elvebredden med en truende situasjon i ryggen. Eneste løsning er å forsere en fossende elv for å komme over på tørr og fast grunn på andre siden. Ingen vet på forhånd hvem, eller om alle kommer over, men det er ikke noe alternativ til å forsøke. Så kan en starte diskusjonen om hvilke hjelpemidler en tar i bruk. Kan en for eksempel bygge en flåte, er det noen store steiner eller øyer som faste holdepunkt på overfarten. Gjør en tabber, kan dette illustreres med at en plumper og blir litt våt, men at en kommer seg videre. Bruk av slike metaforer illustrerer situasjonen samtidig som det avlaster fokus på egen person og kan gjøre rollene og diskusjonen lettere og mer konstruktiv.

Kunder og leverandører som metaforer i organisasjonen

Grensesnittsavklaring kan brukes på alle nivåer i organisasjonen og har til hensikt å avklare ansvarsgrensene mellom de ulike avdelinger, stillinger, rutiner og funksjoner. Hensikten er å



Det kan være lurt å forklare endringene man står overfor ved hjelp av metaforer. En stri elv må forsøkes, men ingen vet hvem som kommer over og hvordan. Da kan man starte diskusjonen om hvilke hjelpemidler man skal bruke.

kvalitetsikre alle arbeidsoperasjoner, unngå feil og gjennomføre arbeidet så effektivt som mulig. Formålet er å oppnå større presisjon, effektivitet og lønnsomhet i enheten. Dette oppnås først når alle grensesnitt i en verdikjedeprosess er strømlinjeformede.

Avklaringen fremkommer ved å liste avdelingens rutiner og hovedarbeidsoppgaver, med eventuelle flyttdiagram, for deretter å fordele hoved- og deloppgaver konkret på de ulike stillingene. Når dette er avklart, diskuteres grensesnitt med tilstøtende funksjoner og/eller avdelinger i den hensikt å få klare kutt og derved unngå eventuelt dobbeltarbeid, eller i motsatt fall fange opp oppgaver som ikke blir ivarettatt.

For å løfte eierskap og ansvar opp på ett høyere mentalt nivå, er det hensiktsmessig å definere arbeidsoppgavene for tilstøtende funksjoner og stillinger som interne kunder og leverandører. Denne kartleggingen hjelper også til med å evaluere behov for- og nødvendigheten av arbeidsoperasjonen. Er det ingen leverandører og ingen kunde til interntjenesten, hvorfor skal vi da utføre den?

Spøkelser

I en bedrift hvor lager-/logistikkfunksjonen ble flyttet til et annet land i Mellomeuropa, husker jeg godt en samtale med to gjenværende og derav «overflødige» medarbeidere. Jeg hadde lyktes med å skaffe tilsvarende jobber, faktisk i samme lokaler, men med en ny arbeidsgiver. Etter samtalen gikk de ut og fortalte at de var blitt oppsagt. Ordet oppsigelse var overhodet ikke brukt, men det var det de forventet å høre da de ble innkalt til møtet og derfor fortrenget de alt annet, også en så positiv melding som «ny» jobb.

En annen faktor som er viktig å ta hensyn til, er de ansattes frykt for hvordan mann/kone, barn, familie og venner vil takle en oppsigelse. «Vil de tro jeg er oppsagt fordi jeg har gjort en dårlig jobb eller kanskje til og med noe kriminelt?» Etter hvert som vi er blitt mer vant med turbulente forhold, er nok dette noe dempet. Jeg vil tro at alle i dag kjenner noen som har mistet jobben eller som i en periode er/har vært arbeidsløse uten at de selv direkte kan lastes

for det. Et annet forhold som du som leder må være klar over, er symboleffektene. Å ta bilen fra- eller gå ned i bilstørrelse, er et tydelig signal til naboer og venner om at det går ikke lenger så bra for denne personen. Det er mye lettere å få aksept for redusert lønn eller andre mindre synlige goder enn det er å røre ved selve symboleffektene. En annen side ved dette er at de som er opptatt av statussymboler ikke er de som nødvendigvis er nøkkelpersoner i en omstillingsprosess.

Karismatiske ledere skaper begeistring

Lederen må ha karisma nok til å skape motivasjon og begeistring selv blant de som har mistet «goder». I en bedrift som kjempet for sin eksistens, husker jeg godt et avisintervju med en medarbeider som uttalte; «Når konsernsjefen ser på meg føles det som om han ser en unødvendig kostnad på 400.000 per år». Slike følelser skaper ikke den motivasjon og entusiasme som skal til for å klare en omstilling. Bedriften i dette eksemplet endte da heller ikke godt. Enhver omstilling er et tungt løft som skal gjøres ved siden av at bedriften skal ivareta sine daglige gjøremål ved å betjene sine kunder og omgivelser. Da trengs det teamånd og full spirit.

For å lykkes med omstilling, må en ha en handlingsorientert leder. For å unngå vern av «gamle babyer» eller frykten for å møte seg selv i døra, kan den beste løsningen være å leie inn en temporær omstillingsleder for gjennomføring av selve prosessen. En uten historikk og uten fremtid i selskapet, og som kan ta de rette beslutninger uten tanke på personlig posisjonering.

Deretter kan styret i ro og mak etter omstillingen gjøre sine vurderinger i forhold til bedriftens nye situasjon og sette profilen for hvordan en ny, permanent leder skal se ut for å lede bedriften gjennom neste fase.

Ola Kleiven har arbeidet som administrerende direktør, styreformann og rådgiver i strategi, forretnings- og organisasjonsutvikling. I tillegg har han arbeidet med kontraktsforhandling, forhandlerutvikling, salg, markedsføring og ledelse i internasjonale konserner. E-post: ola.kleiven@anoco.no

«I en omstillingsprosess er det like viktig å slutte å gjøre det som ikke er viktig, som å gjøre det som er riktig.»