

LEDERFOKUS

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

Skal en intern leder gjennomføre snuoperasjonen nå krisen er ett faktum? Etablerte relasjoner og psykologiske bånd til både til kollegaer og egne medarbeidere, samt problemstillingene ved «å møte seg selv i døra» på tidligere avgjørelser, er gjerne sperrer som hindrer dette, skriver **Ola Kleiven**, styreleder og eier av Anoco Management AS.



SERIE del 2 av 4

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

Forutsetninger for å være en god omstillingsleder

For å gjøre en omstilling er det psykologisk lettere å komme utenfra, men forutsetningene burde egentlig være bedre for en intern leder som kjenner organisasjonsstruktur, produkter, konkurrenter og marked. Men hadde vedkommende vært en god «forandringsleder» hadde heller ikke situasjonen og behovet oppstått. Det er således viktig at det kommer inn en ny og historieløs leder som har kraft og evne til både å foreta analysen og forestå implementeringen, uten bindinger og hensyn til fremtidig stilling i selskapet. Det er også viktig å forstå at en omstillingsleder ikke kan begrense seg til å være «daglig leder», men derimot i perioder være «døgnet rundt leder». En slik leder vil jeg karakterisere ved fire hovedpunkter:

Generalist og motivator

Omstillingslederen må ha tilstrekkelig totalforståelse av alle bedriftens funksjoner og fagområder til å ta riktige beslutninger. Han må ha karisma og evne til å motivere, skape samhold, innsatsvilje, tro og begeistring. Generelt må han også kjenne ledelse som fag. Det kan være en fordel å ha faglig- eller bransjetilknyttet erfaring, men det er ikke avgjørende. De fleste bedrifter besitter tilstrekkelig faglig kompetanse internt og kommer det en ny leder utenfra som ser bedriften med friske øyne, kan det være positivt avgjørende i forhold til å se situasjonen med forutinntatte meninger. Dessuten vil en profesjonell omstillingsleder være trent i nettopp det å sette seg inn i forhold rundt og rammebetingelsene for en ny situasjon.

Krise skaper mulighet for forandring og det gjelder å se og utnytte denne på riktig tid. Det er vanskelig å få kriseforståelse for en avdelings- eller divisjonsomstilling i for eksempel et selskap som Statoil som totalt sett har en god inntjening og hvor andre enheter kanskje parallelt satser svært offensivt. Omstilling der må derfor være i form av en kontinuerlig forandringsprosess.

En fordel i store selskaper er at det er bedre muligheter for interne overflyttinger, slik at en kan foreta omplasseringer uten å gå til oppsigelser.

Alternativet er å vurdere avdelingen som en «isolert case» uten kapital eller juridisk tilknytning til hovedselskapet og ut fra den betraktning å gjøre det som gjøres må, som for eksempel outsourcing eller salg av enheten.

I en mindre bedrift vil det derimot være et spørsmål om liv eller død både for bedriftens eksistens og de ansattes arbeidsplasser. Dette letter forståelsen for bruk av «sterk og bitter medisin» og som nesten alltid er helt nødvendig da tiltakene gjerne blir iverksatt for sent. Da man-

«Krise skaper mulighet for forandring og det gjelder å se og utnytte denne på riktig tid.»



For å gjøre en omstilling er det psykologisk lettere å komme utenfra, og det er viktig at det kommer inn en ny og historieløs leder som har kraft og evne til både å foreta analysen og forestå implementeringen, uten bindinger og hensyn til fremtidig stilling i selskapet.

gler gjerne tillit, ressurser og omstillingskapital. Tempo er avgjørende og forandringen må gjøres raskt, men en skal være seg veldig bevisst ved bruk av for sterk krisemaksimering. Overdreven bruk kan lett slå ut med andre negative faktorer en de effekter som er forutsatt, også i forhold til kunder og leverandører. På «veien oppover» er det imidlertid viktig å feire de små seirene for å markere at det nytter, at det går i riktig retning.

Høy mental takhøyde

Omstillingslederen må ha høy mental takhøyde, evne til å etablere kontakt og skape forståelse for å gjennomføre nødvendige endringer, være seg hos politiske, fagforeningsmessige eller økonomiske autoriteter. Eventuelle personlige begrensninger må ikke bli en flaskehals i bedriftens utvikling. Ingen tung mahognidør får stoppe en omstillingsleder dersom løsningen kan finnes på innsiden av døren.

Balansert, trygg og psykisk sterk

For å ri stormen av må du være balansert, trygg på deg selv og den situasjonen du er oppe i og ha psykisk styrke til å stå løpet ut. Det er viktig å kunne lytte, kommunisere med alle nivåer i organisasjonen og spre forståelse og trygghet. En skremt medarbeider er en dårlig medarbeider. Eventuelle tegn på usikkerhet fra lederen vil lett smitte av og skape mistro til prosessen både internt og eksternt.

En annen forutsetning er en leder som kan bygge tillit i organisasjonen og blant de fagorganiserte. Uten å bygge team, allianser og intern

nettverk som til enhver tid forstår nødvendigheten og støtter opp om omstillingslederens tidsplan og mål, vil gjennomføringen i stedet lett bli til ett risikoprojekt.

Handlingskraftig visjonær med bakkekontakt

Hvor er vi, hvor skal vi, hva er hensikten og målet? For å gjennomføre en omstilling må en være visjoner nok til først å sette målet etter omstillingen, få aksept for dette og deretter finne løsningen på hvordan en kommer dit (Organizational Transitions). Det er lettere for de involverte å enes om hvor en skal, hvorfor og hva som er målet, enn direkte begynne å diskutere hva skjer med min jobb, rolle og posisjon.

Omstillingslederen må ha handlingskraft nok til i praksis å gjennomføre prosessen. En kan alltid diskutere ulike ledelsesformer, men i omstillingsprosesser på kanten av stupet, som i krig, er det bare en modell som virker. En leder, «all makt» i lederens hender, samt involverte og motiverte medarbeidere som selv om de, på tross av fyldestgjørende informasjon og diskusjon, ikke nødvendigvis alltid ser helheten, allikevel lojalt følger lederen i prosessen.

Ola Kleiven er ingeniør med tilleggsutdannelse innen markedsføring og ledelse. Han eier og driver rådgivningsselskapet Anoco Management AS og jobber særlig med endringsledelse i form av «Management for hire».
E-post: ola.kleiven@anoco.no