

LEDELSE & KOMPLEKSITET: 6 SMÅ HISTORIER FRA DET VIRKELIGE LIV

1 • From good to great

En stor skandinavisk fødevare-producent klarer sig godt og har gjort det i mange år. Men en analyse viser, at der er for få medarbejdere på niveau 4, målt i forhold til mængden af opgaver. Resultatet er, at medarbejderne på niveau 5 bruger næsten halvdelen af deres tid på at løse niveau 4-opgaver. Derved går virksomheden i realiteten glip af den arbejdskraft, den har betalt på.

Det lykkes at rekruttere og ansætte et antal medarbejdere med kapacitet til at arbejde på niveau 4 til at tage sig af de nævnte opgaver. Medarbejderne på niveau 5 begynder nu at koncentrere sig om niveau 5 opgaver.

Det første tegn på forbedring er, at medarbejderne på niveau 5 giver udtryk for øget arbejdsglæde. De holder møder og lægger planer.

Allerede 1½ år efter bliver det tydeligt for enhver — også aktionærerne — at virksomhedens vitalitet er forøget, og efter 2 år kan dette også aflæses af regnskabet.

2 • Fremtid uden fortid

En psykolog henvender sig til en investerings-virksomhed, der har specialiseret sig i at skyde kapital i nystartede high tech-virksomheder, og tilbyder at hjælpe med at vurdere disse virksomheders kognitive potentiale.

I investerings-selskabet er lederne skeptiske. “Vi ved jo i forvejen, at de opstartere, vi hjælper, er højt begavede,” siger de. “For os at se er det kritiske spørgsmål snarere, om de også har sans for at drive forretning. Det er det, vi prøver at hjælpe dem med. Og hvis vi skal bruge ekspertise ud over den, vi mener, vi har selv, så består den typisk i andre fagfolks vurdering af den nye teknologi, vi investerer i.”

Psykologen mener, at hendes metode netop må være særlig egnet til at vurdere nye virksomheder, der ikke kan bedømmes pga. omsætningstal, markedsanddele e.lign., og hvis succes derfor primært afhænger af dens potentiale.

På den baggrund indvilger selskabet i at medvirke ved et lille mini-forsøg:

Psykologen får lov at vurdere indehaverne og/eller lederne af fire små, nystartede high tech-virksomheder, som investerings-selskabet først lige har fået kontakt med. Ingen af disse har endnu produkter klar til at sende på markedet.

Psykologens analyse viser, at indehaveren af én af virksomhederne, A, aktuelt kan håndtere niveau 5, men indenfor få år formentlig vil være klar til at håndtere niveau 6 (hvilket er usædvanligt). En anden, B, ser ud til at befinde sig i skæringsfeltet mellem niveau 4 og 5, og vil formentlig komme til at beherske det sidste inden for kort tid.

De to andre opfindere, C og D, virker begge kompetente og engagerede. Men psykologens vurdering er alligevel, at de aktuelt kun kan håndtere niveau 4, og at der vil gå 5 år eller mere, før de bliver klar til at håndtere niveau 5.

Psykologens vurderinger giver anledning til nogen diskussion blandt de analytikere, som leverer vurderinger og forslag til investerings-selskabets ledelse. Et par stykker siger, at når de nu tænker over det, så kunne de egentlig godt have samme fornemmelse som psykologen.

Andre er fortsat skeptiske over for idéen om at basere investeringer på måling af “bløde parametre,” som de siger. En enkelt erklærer, at dette slet og ret er meget ubehageligt at tale om.

Derefter aftaler analytikerne og psykologen at gå hver til sit, men mødes igen efter 2 år.

Ved det opfølgende møde 2 år efter er det tydeligt for enhver, at A, trods mindst to alvorlige fejltagelser, alligevel klarer sig fremragende. Analytikerne følger sig sikre på, at selskabet vil kunne få et betydeligt afkast af sin investering.

Også B har klaret sig godt, omend mindre spektakulært. Selskabet har overtalt ham til at finde en erfaren forretningsmand, som er blevet hans makker, og samarbejdet mellem de to ser ud til at fungere.

C og D arbejder fortsat med meget interessante ting. Men de udviklings-projekter, de har i gang, har vist sig at være mere komplicerede end først antaget, og det er usikkert hvornår de kan have produkter klar, der kan sælges.

“Det kan selvfølgelig være en tilfældighed,” siger en af de analytikere, der gav udtryk for skepsis ved det første møde, med et svedent grin. “Det kan endda være, at du har fået os med på en selvopfyldende profeti. Men det *kan* også være, at du alligevel har fat i noget.”

To uger efter har psykologen en kontrakt. Aftalen er at vurdere yderligere 10 virksomheder.

3 • Belønning af dårlig opførsel gav godt resultat

To yngre medarbejdere, X&Y, har begge har været ansat i en telekommunikations-virksomhed i knap 2 år. I starten virkede de begge lovende, og både personaleafdelingen og deres ledere forventede sig meget af dem.

Men udviklingen har været skuffende. X&Y synes mest at have det i munden. Men når det kommer til praktiske resultater, kniber det med at levere.

Værre endnu er det imidlertid, at de opfører sig arrogant, og at flere af deres ældre kolleger ikke længere bryder sig om dem. Flere har hørt dem tale nedladende om hvor gammeldags og støvede, alle andre er.

Afdelingslederen arrangerer i samarbejde med personaleafdelingen et teambuilding-seminar. X&Y og de øvrige medarbejdere besvarer tests, der fortæller noget om deres personlighed og emotionelle intelligens, og alle drøfter resultaterne i fuld åbenhed.

I første omgang er virkningen gunstig. Stemningen i afdelingens forbedres. Men desværre holder virkningen sig ikke. Efter 1½ måned er tilstanden igen den samme dårlige.

X&Y's ledere overvejer nu alvorligt at afskedige de to.

En analyse af deres (og arbejdsopgavernes) kognitive kompleksitet viser imidlertid, at både X&Y er beskæftiget et niveau under det, de faktisk kan magte — hvad opgavernes sværhedsgrad angår.

På denne baggrund anbefaler konsulenten at X&Y forfremmes. Topledelsen finder til at begynde med anbefalingen absurd og afviser den — men går efter lang betænkningstid ind på at forsøge.

X&Y's kolleger er oprørte over ledelsens beslutning. Det samme gælder deres tidligere ledere, som nu dermed er blevet de tos kolleger.

Skal dårlig opførsel nu ligefrem belønnes? Er det blevet virksomhedens politik på personaleområdet? spørges der bittert.

Både X&Y ændrer imidlertid næsten omgående adfærd. De begynder at arbejde hårdt, og bliver længere på arbejdspladsen om aftenen, end de får betaling for. Deres arrogance afløses gradvist af realitetssans. Og vigtigst: De begynder at levere.

Direkte adspurgt mener X&Y's nye chefer, at de to er bedre end deres rygte — og at deres tidligere ledere nok “har taget dem forkert,” som én siger.

Efter 1 år er det tydeligt for enhver, at X&Y faktisk begge er dygtige, og også leveringsdygtige i både gode idéer og økonomiske resultater.

Kritikken forstummer — selv om man stadig fornemmer en ikke-udtalt utilfredshed med den hurtige forfremmelse af de to brushoveder.

Men virksomheden har pludselig fået glæde af dem.

3 år senere erklærer X ganske uopfordret, og med et stort grin, at han godt kan se, at han måske var ret utålelig — dengang...

4 • En dårlig leder bliver pludselig god

N er salgschef i en stor virksomhed, der sælger printere og fotokopierings-maskiner. Han har ry for at være dygtig. Men hans medarbejdere, sælgerne, kan ikke lide ham.

“Spørger du os, så kan vi ikke se, hvad den dygtighed består i,” siger de. “Han kommer med en masse varm luft. Men be'r man ham om et klart svar på et klart spørgsmål, så kommer der bare ikke noget.”

Omvendt har N har også problemer med sælgerne. “Jeg har altid troet på uddelegering,” siger han. “Men det fungerer bare ikke her. Prøver jeg, får jeg noget tilbage, som bare ikke kan bruges. Jeg må selv sidde og lave det derhjemme om aftenen. Min kone er ved at være træt af mig.”

Analysen viser, at N kan håndtere niveau 4, mens sælgerne kan håndtere niveau 2. Der er med andre ord mere end et niveau imellem dem. Konsulenten anbefaler at skyde et ekstra led ind i hakkeordenen mellem N og sælgerne — og at den person, der får jobbet, skal kunne håndtere lige præcis niveau 3, men ikke mere.

Den person, som får niveau 3-jobbet, hedder M. Han falder hurtigt godt til.

“Han kan da i det mindste træffe beslutninger,” siger en af sælgerne, da konsulenten efter 3 måneder spørger dem, hvad de synes om deres nye leder. “Ja, nu har vi jo fået en chef,” mener en anden.

Efter ½ år spørger konsulenten M om, hvad *han* synes om N — nu hvor han har lært ham at kende?

“Han er slet ikke så dårlig,” svarer M. “Faktisk er han god. Jeg har haft rigtig mange snakke med ham, hvor han har hjulpet mig. Man skal bare ta' ham på den rigtige måde.

Jeg har sagt til dem [sælgerne], at nu gider jeg ikke høre flere historier om dengang.

Og jeg ved sgu ikke, hvad det var, der gik galt. Jeg tror bare, at de [sælgerne] har taget ham helt forkert.”

5 • En livskrisens rødder

En mand i fyrre års alderen henvender sig til en psykolog for at få hjælp. Han føler, han er kørt fast — ikke bare i sin karriere, men også i sit liv. For to år siden forlod hans kone ham til fordel for en anden. Deres børn er på skift hos ham og ex-konen en uge ad gangen. Når han vågner om morgenen, føler han nogle gange, at han lige så godt kan gøre en ende på det hele. Men det værste er næsten, at han har mistet interessen for sit arbejde.

“Jeg føler jeg har spillet alle mine kort helt forkert,” siger han ved den første samtale, grædende.

Psykologen føler sig urolig, og nærmest smittet af mandens sortsyn og tvivl. Da hun er bekymret for, at selvmords-risikoen er reel, overtaler hun med stort besvær manden til at henvende sig til sin egen læge for at få recept på antidepressiv medicin. Dette går manden

modvilligt ind på. Han føler, at en sådan behandling blot er endnu et nederlag, som viser, at han bare ikke er god nok.

Efter 8 ugers antidepressiv medicinering er mandens fortvivlelse noget mildnet. Han virker ikke længere desperat, men til gengæld resigneret og energi-forladt.

Manden fortæller nu, at det er lykkedes ham at gøre sig upopulær blandt de øvrige medlemmer af en projektgruppe, han er med i på sin arbejdsplads. Han havde ellers set frem til netop dette projekt som det, der skulle give ham arbejdsglæden tilbage.

Men alle hans forslag er blevet afvist af gruppens øvrige medlemmer. Han føler nu, at de ikke længere tager ham alvorligt. Det er, som om de ignorerer det, han siger. Han har mistet lysten til at deltage i flere møder, og tænker på at melde sig ud.

Psykologen er fortsat usikker, da hun jo ikke kender de øvrige medlemmer af projektgruppen. "Jeg vil nødig sidde her og virke, som om jeg fedter for dig," siger hun til sin klient. "Men kunne man på nogen måde forestille sig, at du måske er bedre begavet end de øvrige i jeres projektgruppe?"

Svaret overrasker psykologen. "Det føler jeg selv," siger manden. "Men hvad stiller man op med det?"

Den fortsatte samtale viser, at manden også har svært ved at respektere sin chef, som han føler er dominerende, og tilbøjelig til at bruge rå magt i stedet for argumenter.

Psykologen beslutter sig nu til at foreslå sin klient, at de sammen forsøger at vurdere hans evne til at håndtere kompleksitet.

Analysen viser, at mandens evner rækker til et job på niveau 4 — men det, han har, befinder sig på niveau 2 med hensyn til arbejdsopgavernes vanskelighed. De enes om, at han bliver nødt til at søge et andet arbejde, i en anden virksomhed.

Fra da af går der imidlertid yderligere 8 måneder, og mange afvisninger, før det lykkes et genplacerings-bureau at finde en virksomhed, der vil give den fyrre-årige en chance på det niveau, analysen viser, han vil kunne klare. Han har jo ingen erfaring.

Men da dette endelig lykkes, er virkningen forbløffende. Efter kun en uge giver manden udtryk for en ny tro på fremtiden — og taler nærmest begejstret om sin nye leder, som angiveligt har en hel anden slags personlighed end den gamle.

Manden fortsætter med at komme hos psykologen hver fjerde uge. Men samtalerne begynder at blive lidt kunstige. Klienten er optaget af sit nye arbejde, og det er, som om han og psykologen ikke rigtigt længere har noget at tale om.

3 måneder efter, at han omsider har fået sit nye job, beder manden psykologen om, at de kan afslutte forløbet.

Begrundelsen er, forklarer han, at han nu også er blevet forelsket.

6 • Men træerne vokser ikke ind i himlen...

Topchefen i en stor offentlig virksomhed hyrer en konsulent til at tilrettelægge et lederudviklings-program for virksomhedens kontorchefer. Konsulenten skal medvirke til, at arbejdsklimaet og stemningen mellem lederne, som angiveligt er dårlig, kan blive forbedret.

Konsulenten interviewer et repræsentativt udsnit af cheferne. Hun finder ud af, at gruppen ganske rigtigt er splittet — men at splittelsen går på vurderingen af topchefens egen person. Et mindretal er begejstrede for den dynamik og udvikling, de mener, han har tilført organisationen, og synes samtidig, at han er begavet, morsom og charmerende. Hans modstandere er nogle af den slags mennesker, der bare altid er imod forandring, erklærer de.

Andre erklærer, at de til at begynde med mente det samme, men nu har skiftet mening. Det ene øjeblik forfører og begejstrer han sine medarbejdere, roser dem til skyerne, og soler sig i deres beundring, fortæller de. Men i samme øjeblik de har en anden mening end han,

vender han på en tallerken. Så er de chefer og medarbejdere, han før beskrev som vidunderlige, lige pludselig uduelige, og bliver stødt ud i kulden.

“Det værste er,” siger en kontorchef, “at vi ikke kan finde ud af, hvad det er han vil. Et par stykker af os har holdt et par møder og diskuteret det. Vi er jo vant til at levere det, vores politikere vil ha’. Men med ham her kan vi ikke finde nogen form for konsekvens eller linje i hans afgørelser. Det er næsten det mest frustrerende.”

Andre fortæller, at topchefens synes at mangle enhver evne til selvbesindelse eller selvkritik. Andre får konsekvent skylden for de vanskeligheder, som skyldes hans egne dårlige og impulsive beslutninger.

Konsulenten konkluderer, at topchefen er velbegavet og i snæver, kognitiv forstand har potentiale til at håndtere opgaver og problemstillinger på niveau 5 — hvilket er, hvad hans job kræver. Men også at han lider af en personlighedsbrist af den type, der i psykiatrien kaldes “en svær narcissistisk personlighedsforstyrrelse.” Denne forhindrer ham i på egen hånd at kunne udnytte sin begavelse konstruktivt — idet tilstedeværelsen af en stabil samvittighed er en uundværlig forudsætning for at kunne træffe gode beslutninger.

På et møde med topchefen anbefaler konsulenten ham derfor selv at give afkald på sit nuværende job, og i stedet søge placering i en højt placeret stabsfunktion, med ansvar for udvikling af idéer og forslag til strategier og nye serviceydelser — men uden selvstændigt beslutnings-ansvar.

Som man kunne forudse, bliver topchefen rasende og fyrer konsulenten med omgående virkning. Hvilket han meddeler virksomhedens medarbejdere i en e-mail.