



Tegning: Lars Refn

Egne fejl og mangler forsvinder sporløst i den blinde vinkel

Sælgere og folk i administrationen glemte deres fælles opgave og så sig selv som ofre for de andre – og dermed ansvarsfri. Det kostede en vigtig kunde, fortæller ledelsesrådgiver.

LEDELSE

Af Lene Wessel lw@ing.dk

Ledere har bestemt ikke monopol på blinde vinkler, forklarer Mette Villemoes Ponty, direktør i Arbinger Institute Scandinavia og aktuel med ledelses-håndbogen 'Den blinde vinkel'.

I bogen definerer hun den blinde vinkel som vores egen andel i de problemer, vi møder – og som vi har så uendeligt svært ved at få øje på.

Mette Villemoes Ponty adresserer først og fremmest lederens manglende selvindsigt i sin bog, men medtager også et eksempel fra et firma, hvor medarbejdernes blinde vinkler får fatal betydning for indtjeningen.

Casen tager sin begyndelse, da en af firmaets sælgere endelig har held med at kapre en kunde på et meget vanskeligt og lukrativt marked. Sælgeren er vildt begejstret, for den leverandør, kunden plejer at bruge, kan ikke levere som aftalt. Nu har han endelig en chance for at få foden indenfor. Det er en kæmpe mulighed for ham og arbejdspladsen.

Han taster fluks kunden ind systemet, så sagen kan oprettes. Og så skulle det være klaret.

Sagen ligger nu hos sælgerens kollega i administrationsafdelingen. Da en af administrationsmedarbejderne åbner den nye sag, opdager han straks, at der mangler nogle oplysninger, fortæller Mette Villemoes Ponty.



Alle er sure og blinde for, at det er en fælles opgave, og imens bliver opgaven syltet.

Mette Villemoes Ponty

»Havde medarbejderen i administrationen ikke haft blinde vinkler, ville han straks have ringet til sælgeren og fortalt, at der manglede noget i en bestemt rubrik for at oprette kunden. I stedet tænker han: 'Typisk salg! De har ikke respekt for os i administrationen og forstår ikke, hvor bøvellet det er at oprette en kunde, når der mangler noget'«.

Offer og ansvarsfri

Nu begynder den blinde vinkel at skygge for en god sagsbehandling. Den blinde vinkel er i dette tilfælde oplevelsen af at være et offer for sælgernes sjuusk – og derfor ansvarsfri, forklarer hun:

»Administrationsmedarbejderen mener, at han gør det så godt, han kan, og i sin vildfarelse sylter han sagen. Han har fuldstændig glemt, at han sidder i en virksomhed, hvor det handler om at levere varen.«

Ved en anden skærm i samme virksomhed sidder sælgeren og bliver mere og mere frustreret og irriteret over, at kunden ikke bliver oprettet. Også han

bliver blind for sin egen rolle og føler sig som et offer. I stedet for at henvende sig til kollegerne i administrationen sender han nu en mail til lederne, hvor han brokker sig over dem.

»Alle er nu sure og blinde for, at det er en fælles opgave, og mens det foregår, bliver opgaven syltet. Enden på historien er en opringning fra kunden, som fortæller, at de har valgt en anden leverandør,« fortæller Mette Villemoes Ponty.

I det pågældende tilfælde betød de blinde vinkler en mistet markedsandel på 15-20 procent. Hertil kommer al den tid, der gik med at brokke sig i administrationsafdelingen over sælgeren og vice versa.

For sælgeren blev konsekvensen, at han ikke gør sig umage, næste gang han skal oprette en sag, og for medarbejderne i administrationen; at de leder efter fejl og ikke overholder deadlines:

»Resultatet er en stiv, ikke-lean organisation, der spilder timevis på støj – og taber vigtige kunder på gulvet,« konkluderer Mette Villemoes Ponty. ■

Ledere uden selvindsigt er alle problemers moder

Chefer med lutter gode intentioner er ofte blinde for deres egen andel i problemerne. Dermed skader de både trivsel og bundlinje, mener ledelsesrådgiver.

LEDELSE

Af Lene Wessel lw@ing.dk

God vilje parret med omhu og flid. Det lyder som opskriften på succes, men det er det langtfra altid. I hvert fald ikke, når det gælder ledelse, mener Mette Villemoes Ponty, direktør for Arbinger Institute Scandinavia.

Hun har flere års erfaringer med at løse ledelsesudfordringer i store danske virksomheder og er forfatter til en ny bog, 'Den blinde vinkel', der tager udgangspunkt i de problemer, lederen skaber med sin ubevidste adfærd.

»De fleste ledere har gode intentioner og mener, at de gør det bedste, de kan. Derfor bliver de blinde for, at de selv kan være en del af et problem. De beder ikke om feedback, og hvis nogen vover at give det, lytter de ikke, for medarbejdernes kritik må skyldes, at de ikke kan se, hvor fremragende deres leder gør det.«

Mette Villemoes Ponty mener, at den manglende evne til at spotte egne blinde vinkler er en leders største udfordring:

»Det er moderen til al den støj, der er på linjen mellem partnere, manglende salg, bøvl med at implementere nye initiativer eller med for mange fejl. Det kan godt være, at vi kalder det problemer med it, kunder eller underleverandører, men i bund og grund er det altid menneskeskabt,« fastslår hun.

Konsekvenserne er mange. For det første de mere bløde af slagsen i form af mange sygedage, dårlige trivselsmålinger og gennemtræk af medarbejdere.

For det andet de mere usynlige, der alligevel viser sig på bundlinjen.

»Dårlig ledelse smitter, og hvis topledere er blind for eget ansvar, bliver det næste ledelseslag det også. Når medarbejderne mistrives, giver det flere fejlregninger, dårligere kundepleje, ekstra møder og spildtid,« pointerer hun.

Brug tid på processen

Som leder – og medarbejder for den sags skyld – skal man mestre tre kompetencer, mener forfatteren: 1: Kvalifikationer (faglighed og erfaring), 2: Relationer (indflydelse og samarbejde) og 3: Passion (arbejdsmentalitet og energi).

Alle tre kompetencer er ifølge Mette Villemoes Ponty lige vigtige, hvis man skal yde en god indsats.

Ledere begår imidlertid ofte den fejl,

at de har blikket så stift rettet på faglighed, at de glemmer, at de ressourcer, de flytter rundt på ved f.eks. en omstrukturering, faktisk er levende mennesker. Resultatet er sårede og umotiverede medarbejdere uden gejst til at yde den ekstra indsats, der skal sikre implementeringen af den ellers ganske fornuftige omstrukturering:

»Omkostningerne kan ses på samarbejdsklimaet, arbejdsglæden, kulturen og passionen. Alt det, der har indflydelse på, hvor hårdt medarbejderne kæmper, og hvor meget de bløder for at nå i mål,« forklarer hun.

For en leder kan det derfor betale sig at bruge lidt mere tid på processen, tale med medarbejderne og holde møde for at få dem med:

»Det kan godt være, at det kommer til at gå lidt langsommere i første omgang, men når det kører, så kører det – uden støj i systemet. Den type leder, der råber:



Dårlig ledelse smitter, og hvis topledere er blind for eget ansvar, bliver det næste ledelseslag det også.

Mette Villemoes Ponty, forfatter til bogen 'Den blinde vinkel'

'Nu tager I jer kraftedme sammen', mener, at han hæver gearret en tak. I stedet misser han, at den efterfølgende stilhed ikke skyldes, at folk fik noget at tænke over, men at de blot venter på, at han forsvinder, så de kan snakke om, hvor dum han er.«

Find de blinde vinkler

For at skabe udsyn til den blinde vinkel tager Mette Villemoes Ponty som regel udgangspunkt i de to kompetencer 'relationer' og 'passion' og stiller spørgsmål, der anskuer problemet fra disse vinkler.

Hun nævner et eksempel, hvor en gruppe ingeniører undlod at ringe til kunderne, selv om ledelsen udtrykkeligt bad dem gøre det. Målet var at styrke kunderelationerne.

»Chefen opfattede medarbejderne som uduelige, fordi han var blind for det egentlige problem: at de følte sig utilpasse ved at ringe op og 'lege sælgere'.«

Da han blev bevidst om sin egen blinde vinkel, kunne han tale med ingeniørerne om deres blinde vinkel, nemlig uviljen mod at ringe til kunderne. Derefter kunne de sammen give sig i kast med at løse problemet. ■

'Den blinde vinkel. Lederens største udfordring'. Af Mette Villemoes Ponty. Gyldendal, 176 sider, 300 kroner.

Er du fremtidens projektleder?



AARSLEFF

Vores medarbejdere er Aarsleffs absolut vigtigste aktiv, og vi ønsker altid at tiltrække de største talenter inden for vores forskellige fagområder. Vores værdier bygger på engagement, fokus, stræben og ansvar, og vi tilbyder

attraktive karrieremuligheder med faglig udvikling, indflydelse og selvstændighed. Vi udfordrer talenter i en internationalt positioneret entreprenørkoncern og udvikler dem til fremtidens projektledere.

www.aarsleff.com