

Fra selvstændig til direktør – hvad er forskellen?

Af Anne Lund Thybring

Ekstern lektor i Ledelse & Organisationspsykologi ved Aalborg Universitet, og direktør i konsulentvirksomheden Thybring Erhvervspsykologi.

Når man går fra at være iværksætter med en god idé og masser af gå-på-mod, til pludselig at opdage at man nu reelt har et lederjob, hvor man har ansvar for 10-30 medarbejdere, så er det tid at tænke sig godt om.

Ud af din iværksætterdrøm er der vokset en virksomhed. En virksomhed som kræver opmærksomhed og ledelse for at trives og udvikle sig. Du er lederen og derfor er det din opgave.

At tage organisationens behov for ledelse alvorligt er et afgørende skridt, som du som ejerleder må tage, hvis ikke virksomheden skal sygne hen. Mange iværksættere tager imidlertid *ikke* dette skridt. Eller de gør det alt for sent, og det har efter min erfaring tre grunde, som jeg vender tilbage.

Andet skridt i at sikre din virksomhed god ledelse er at forstå, hvor du som leder skal sætte ind. Her er Leadership Pipeline-modellen (udviklet af Charan, Drotter og Noel) et godt sted at starte.

Modellen peger på, at når man træder ind i ledelse, så kræver det radikale forandringer på tre områder: dine færdigheder, dine tidsprioriteringer og dine arbejdsværdier.

Nye færdigheder: Du skal udvikle nye færdigheder – f.eks. til at opsætte mål for medarbejderne og følge op på dem, til at arbejde målrettet med at udvikle medarbejdernes kompetencer, til at bedrive faglig ledelse, til at rekruttere de rette nye medarbejdere, til at formulere og eksekvere strategi.

Prioritering af tid: Du skal prioritere tid til både det kortsigtede og det langsigtede ledelsesarbejde – frem for til salg og det faglige arbejde.

Arbejdsværdier: Du skal kunne se værdien i at arbejde med ledelse – f.eks. glædes over at opleve medarbejderne lykkes med opgaverne, frem for at føle glæde ved selv at udføre tekniske/faglige opgaver.

Dét er en stor forandring for de fleste ejerledere, og mange har svært ved at lave denne overgang.

Nogle af de typiske faldgruber er at ejerlederen:

- Sætter mere pris på salgsarbejdet end på ledelsesarbejdet
- Giver medarbejderne for meget ansvar ("I klarer Jer selv")
- Giver medarbejderne for lidt ansvar og indflydelse ("Jeg klarer det hele")

- Har svært ved at forstå at ikke alle medarbejdere er ligesom ham/hende selv, og derfor ikke formår at udvikle sine ansatte
- Nedprioriterer udviklingsarbejde til fordel for drift, hvilket betyder at organisationen sander til i ineffektive arbejdsprocesser
- Ikke varetager at han/hun er rollemodel og kulturbærer (skærer hjørner)
- Glemmer den faglige del af ledelse

Gennem mit arbejde med ejerledte virksomheder har jeg ofte set, at mange ejerledere ikke lykkes med at sikre nok ledelseskraft i deres virksomhed. Det bundes ofte, som nævnt ovenfor, i en af disse tre årsager: Den første årsag er at ledelse i bund og grund ikke interesserer dig. Den anden er at du ikke har set at organisationen har behov for ledelse. Den tredje er at du har svært ved at få hånd om hvor du egentlig skal sætte ind som leder.

Hvis årsagen er den første, så skal der ansættes en leder, som kan og vil arbejde med ledelse. Det lyder nemt, men det kræver både økonomi, valget af den rette person, og særligt at du som ejerleder ser kritisk på dig selv og erkender om dit bidrag til virksomhedens fremtid er størst som helhjertet leder, som teknisk fyrtårn eller som topmotiveret salgschef (eller i andre funktioner). Denne afklaring er ikke nem. Ofte er et afklaringsforløb f.eks. med en erhvervpsykolog givet godt ud for at beslutningen ikke skal trække for længe ud.

Den anden årsag – at du ikke har opdaget at organisationen har brug for ledelse – er klassisk. Fablen om den kogte frø forklarer hvorfor. Frøen sidder veltilpas i det kølige vand i en gryde. Langsomt varmes vandet op, men fordi forandringen sker umærkeligt og gradvist, kommer frøen aldrig til et punkt hvor den erkender at virkeligheden nu har ændret sig og at det er tid til at flytte sig. Tilsvarende i gradvist voksende virksomheder, så registrerer lederen simpelthen ikke, at organisationen efterhånden har en størrelse hvor behovet for ledelse er opstået og måske også er blevet ganske presserende. Som ejerleder oplever du måske blot at det er irriterende med alle disse forstyrrelser, og du drømmer om medarbejdere som var mere selvstændige. Kære ejerleder: Svaret på denne drøm er ledelse.

Den sidste problematik – at du gerne vil tage lederskabet på dig, men har svært ved at få klarhed over hvor du skal sætte ind som leder – kan håndteres gennem tæt ledersparring med en ledelseskonsulent. Når jeg laver sådanne forløb har det vist sig meget effektivt at tage afsæt i Leadership Pipeline tænkning, hvor vi sørger for at du arbejder på det rette spor som leder. Så du udvikler de færdigheder funktionen kræver, så du prioriterer din tid rigtigt, og så du opdager den glæde og det potentiale som ligger i at arbejde med ledelse i din organisation.