EN ANATOMI AF TOPLEDELSE · ØVELSESRUMMET

Fem øvelsescases

Læs scenen, og skriv dit svar. Læs først gennemgangen bagest, når du har skrevet.

Casene er konstrueret til øvelse. Personer og virksomheder er opdigtede, og scenerne er ikke bogens egne. De bygger på bogens mønstre, greb og øvelser.

Kapitel 02 · Karakteren under pres: Ingen planer

Kapitel 04 · Uklarheden: Begge tilbud følger strategien

Kapitel 05 · Ekspertfælden™: Fem dages log

Kapitel 06 · Modspilsgabet: Når kvartalet er lukket

Kapitel 10 · Faseskifteblindheden: Kravprofilen

Ingen planer

Medarbejdermøde på en af koncernens fabrikker. Fabrikschefen leder mødet. En medarbejder rækker hånden op og spørger driftsdirektøren, om produktionen skal flyttes.

Driftsdirektøren ved, at direktionen har bedt om en analyse af netop det, og at den er færdig om seks uger. Der er ikke truffet nogen beslutning. Hun svarer: "Vi har ingen planer om at flytte produktionen." Salen slapper af, og referatet skriver: "Ingen planer om flytning."

I næste uge skal ledelsen og medarbejderrepræsentanterne aftale en ny vagtplan for de kommende to år.

Din opgave. Du er driftsdirektøren. Skriv den sætning, du ville ønske, at referatet havde gengivet. Afgør derefter, om forskellen stadig har betydning for en beslutning, og skriv den korte besked, du sender til mødelederen.

Begge tilbud følger strategien

Strategien siger: "Vi skal være branchens mest omkostningseffektive leverandør og førende på bæredygtighed."

Indkøbschefen skal vælge leverandør af emballage for de næste tre år. Det ene tilbud er markant billigere. Det andet er dyrere, men bruger genbrugsmateriale og kortere transport.

Budgettet rækker kun til ét af dem. Hun spørger sin chef, som svarer: "Følg strategien." Begge tilbud gør det.

Din opgave. Skriv prioriteten som et valg med bogens skabelon fra Klarheds-testen: "Når ___ og ___ konkurrerer om de samme ressourcer, vælger vi normalt ___. Ved ___ er det ___, der afgør sagen." Skriv derefter, hvad din sætning siger nej til.

Fem dages log

En kommunikationsdirektør var i mange år husets bedste tekstforfatter. Nu leder hun tre teams. I fem arbejdsdage fører hun log over de beslutninger, der ender hos hende.

Fire sager går igen. Sag A: kvartalsmeddelelsen til investorerne, som efter selskabets regler skal godkendes af en direktør. Sag B: den første kampagne fra en nyansat, der aldrig har arbejdet med betalte annoncer. Sag C: et sponsorat, hvor ingen vidste, om teamlederen selv måtte sige ja. Sag D: månedens nyhedsbrev, som teamlederen havde klar, men sendte til hende, fordi hun plejer at rette i teksterne.

Din opgave. Sortér de fire sager med kapitlets øvelse. Hvilken af dem er Ekspertfælden™? Skriv ét konkret tilbagetræk for direktøren: den ene opgave, hun giver videre, og aftalen om, hvornår hun skal inddrages.

Når kvartalet er lukket

Om to uger beslutter direktionen, om en ny prismodel skal indføres i alle lande. Pilotlandet har leveret årets bedste tal.

Landechefen i pilotlandet ved, at en stor del af fremgangen kommer fra én kunde, der har købt ind på forhånd. Hun vil gerne sige det, men kvartalsafslutningen fylder, og hun vil hellere tage det op, når tallene er lukket. Kvartalet lukker to dage efter direktionens møde.

Din opgave. Du er landechefen. Skriv den korte besked, du sender til mødelederen inden beslutningen: den antagelse, du tvivler på, og hvad der ændrer sig, hvis den er forkert. Skift derefter rolle: Hvad gør du som mødeleder, når beskeden kommer?

Kravprofilen

Direktøren i en mellemstor virksomhed går af om et år. Bestyrelsens udvalg har skrevet en kravprofil til efterfølgeren: erfaren i branchen, kender organisationen indefra, leder på samme måde som i dag og vil videreføre den nuværende strategi.

Samtidig er flere af de største kunder begyndt at spørge efter løbende serviceaftaler frem for enkeltkøb, og et bestyrelsesmedlem har nævnt det to gange uden at få svar. Udvalget vil gerne have navne på bordet til næste møde.

Din opgave. Læg kravprofilen ved siden af bogens fire spejle. Skriv derefter to krav, som næste fase kan stille til den øverste leder, og én styrke, organisationen fortsat vil have brug for. Hvilke tegn støtter hver vurdering?

GENNEMGANG

Når du har skrevet dit svar

KAPITEL 02 · KARAKTEREN UNDER PRES

Ingen planer

- Afstanden mellem det, hun vidste, og det, hun sagde, er kapitlets emne: "Karakter under pres er afstanden mellem hvad du ved, og hvad du gør – når det koster noget at lukke den."
- Kapitlets I MORGEN er netop dette greb: "Skriv den sætning, du ville ønske, at referatet havde gengivet. Har forskellen stadig betydning for en beslutning, så præcisér din vurdering over for mødelederen."
- En brugbar sætning rummer både det, der er sikkert, og det, der er usikkert: at der ikke er truffet en beslutning, at en analyse er i gang, og hvornår den er færdig. Vagtplanen er den beslutning, forskellen kan få betydning for.
- Spørg dig selv, hvilken af de fire reaktioner i pressets anatomi der var på spil. Kapitlet beskriver fx kognitiv indsnævring: "Det, der føles mest presserende, får al mental kapacitet."
- Øvelsen Kortlæg din karakter under pres slutter med dit eget advarselssignal: "Hvad er det første tegn på, at du er ved at miste én af dimensionerne?"

Diagnosekortet: Hvad er mit første advarselssignal, når presset rammer?

KAPITEL 04 · UKLARHEDEN

Begge tilbud følger strategien

- Strategisætningen kan ikke guide valget, fordi den ikke siger nej til noget. Bogen: "Fravalget er halvdelen af klarhedens indhold."
- Kapitlets prøve: "Det du ikke kan sige i én sætning, er ikke klart nok til at guide en beslutning."
- Klarheds-testen, trin 3: "Hvad siger din formulering eksplicit, at I ikke gør? Hvis svaret er ingenting, mangler halvdelen af klarhedens indhold."
- Kapitlets I MORGEN giver en prøve på den slags valg: Giv to personer det samme konkrete valg, og lad dem vælge hver for sig. Vælger de forskelligt, så undersøg, "om de mangler en fælles prioritet, de samme oplysninger eller et klart mandat."

Diagnosekortet: Kan jeg sige prioriteten i én sætning – og siger den nej til noget?

KAPITEL 05 · EKSPERTFÆLDEN™

Fem dages log

- Kapitlets øvelse, Kortlæg din lederidentitet, beder dig skelne mellem "et aftalt kontrolkrav, en konkret mangel på erfaring, et uklart mandat og en vane med at vente på dig."
- Sag A er et aftalt kontrolkrav. Sag B er en konkret mangel på erfaring og kalder på oplæring, ikke på at hun overtager opgaven. Sag C er et uklart mandat og kræver en aftale om, hvem der beslutter. Sag D er Ekspertfælden™: Teamlederen kunne godt selv, men har lært at vente på direktørens rettelser.
- Øvelsens trin 2 peger på netop de to sidste: "Markér de sager, der kom til dig, fordi mandatet var uklart – og dem, der kom, fordi du plejer at rette resultatet."
- Kapitlets I MORGEN er tilbagetrækket: "Giv én opgave til den person, der fremover skal eje den. Aftal, hvad et brugbart resultat er, hvad vedkommende selv må beslutte, og hvornår du skal inddrages. Lad løsningen stå, når den holder sig inden for aftalen."
- Diagnosekortets spørgsmål til mønstret: "Hvad ville stoppe, hvis jeg var væk i to uger?"

Diagnosekortet: Hvad ville stoppe, hvis jeg var væk i to uger?

KAPITEL 06 · MODSPILSGABET

Når kvartalet er lukket

- Mønstret er den fjerde mekanisme i Modspilsmodellen, tidspunkt-blinde vinkler: ”Modspillet er aldrig forkert – det er bare altid på det forkerte tidspunkt.”
- Og kapitlet siger, hvad der sker med det udsatte: ”Modspillet udsættes ikke til et bedre tidspunkt. Det forsvinder.”
- Kapitlets I MORGEN giver begge roller: ”Har du et forbehold, så send mødelederen den antagelse, du tvivler på, og hvad der ændrer sig, hvis den er forkert. Leder du mødet, så gengiv forbeholdet med egne ord, og aftal, hvem der undersøger det inden beslutningen.”
- Brug øvelsen Kortlæg dit eget modspil til at finde den primære komponent: Kompetence-tavshed, Loyalitets-lammelse, Risiko-regnskab eller Tidspunkt-blind vinkel.

Diagnosekortet: Er jeg forberedt på at høre noget, der ændrer planen?

KAPITEL 10 · FASESKIFTEBLINDHEDEN

Kravprofilen

- Kravprofilen kan læses punkt for punkt mod de fire spejle i Spejlbilledproblemet™: Erfaringsprofilen, Ledelsesstilen, Organisationssansen og Arvsforventningen.
- Organisationssansen er et af dem: ”Den kandidat, der er mest fortrolig med organisationen, har også internaliseret dens blinde vinkler – og er mindst tilbøjelig til at udfordre dem.”
- Det spørgsmål, profilen ikke stiller, står på Diagnosekortet: ”Hvad kræver næste fase, som denne ikke krævede?”
- Kontinuitet kan have værdi. Derfor beder øvelsen Kortlæg successionsmodenheden også hvert bestyrelsesmedlem om ”ét tegn på, at den nuværende kurs fortsat er rigtig.”
- Vent med navnene. Kapitlets I MORGEN slutter: ”Sammenlign svarene i bestyrelsen, før I nævner navne.”

Diagnosekortet: Hvad kræver næste fase, som denne ikke krævede?