

Effektsikring i fokus...

Som det fremgår af denne avis, så dækker begrebet effektsikring over en bred vifte af holdninger og metoder. Men ét er de fleste meget enige om, og det er, at effektsikring er vigtig at arbejde med, når vi skal uddanne medarbejdere. Det er også ganske klart, at det er langt lettere at sikre effekten og at måle den, når der er tale om rent fagkompetance-udviklende programmer. Det er langt vanskeligere, når projekterne er af holdningsændrende karakter. At det er svært skal man dog ikke lade sig afskrække af - vi har i SEB-gruppen gennem den seneste årrække arbejdet meget med at sikre, at det indlærte stof ikke blot blev indkapslet efter et træningsprojekt, og vi vil hér komme med nogle af vores erfaringer med sikringsprincipperne og desuden give ordet til nogle mennesker, der har prøvet principperne i deres arbejdsliv, og erfare, hvad de oplevede.

For os er det indlysende, at effektsikring skal med ind i overvejelserne, før et træningsforløb begynder. Ellers er det som at køre bil om natten uden lys på. Faktisk kan det hele vendes på hovedet ved at sige, at hvis vi ikke kan sikre deltagerne mulighed for at indarbejde det gennemgåede stof i deres daglige rutiner, så skal de ikke lære det.

Det skal med andre ord være helt klart defineret i opdraget, hvad det er, kunden ønsker ændret i den givne adfærd. Lad os tage et eksempel: En virksomhed ønsker, at deres ledergruppe skal kunne fastholde enighed, også efter, at ledermødet er slut - at den enkelte leder går ud og efterlever den consensus, som gruppen er blevet enige om og ikke laver særaftaler eller lader sig tryne af medarbejderne. Det er et meget velkendt problem, og det skaber plettet ledelse og medfører masser af unødige og ressourcekrævende konflikter. Både gruppens individer imellem, men også ved, at de ledere,

der overholder beslutningerne, spilles ud mod medarbejderne.

Det er naturligvis ikke kun på lederprojekter, der kan effektsikres. For eksempel kan et team-buildingprojekt eller en servicetræning sikres på samme måde. Det fundamentale er at fastlægge grænseværdierne for den ønskede nye adfærd efter forløbet.

Vi har valgt at arbejde med moduler og faser for at kunne styre forløbene. Hér følger den plan, vi tager udgangspunkt i, når det er et ledelsesudviklingsprojekt, vi arbejder med:

Modul 1

Fase A

Lederne gennemgår hver en konsekvensamtale af 1,5 times varighed. SEB sammenfatter en profilering af ledergruppen.

Fase B

SEB giver en tilbagemelding overfor hele ledergruppen og udformer det endelige program for træningen, og det accepteres af hele gruppen.

Modul 2

Fase C

Træningsdag ét, to og tre holdes. Det er ikke muligt at give et program, men vi har efterfølgende udvalgt nogle centrale punkter, som træningen skal indeholde. Hér er der tale om hele dage med ca en måneds interval. Der skal arbejdes i net, og der skal løses hjemmeopgaver, både enkeltvis og i gruppesammenhænge.



Modul 3

Fase D

Hver enkelt leder får en personlig feedback på baggrund af den indledende samtale samt præstationerne i forbindelse med træningen. Der opstilles en personlig handlingsplan for den videre udvikling af den enkelte leder.

Modul 4

Fase E

Gruppen skaber et fælles ledelsesfundament gennem seks styrede, procesorienterede arbejdsrunder. Her vil der typisk være tale om halve dage med en måned imellem.

Fase F

SEB udarbejder en evalueringsrapport med en rådgivende handlingsplan for gruppen, og vi foretager en fælles evalueringsproces.

Herunder finder du nogle af de overskrifter eller emnekredse, vi med sikkerhed skal igennem:

Lederens særlige rolle i dag, og hvad kræver fremtiden af lederen?

Adfærdskredse og grundmønstre.

Egenskabslære NLP.

Hvilke krav vil det stille til lederen?

Konflikthåndtering.

Den transformerende leder.

Essensforståelse.

Lederen som professionel påvirker.

Dilemmaledelse.

Hvad er forskellen mellem menneskets personlighed og dets adfærd?

Lederetik.

Forestillingsevnen.

Det menneskelige behov for anerkendelse har mange "ansigter"

Simuleret virkelighed.

Effektsikringen er det centrale i faserne D, E, F. så dem dykker vi dybere ned i:

Fase D går tæt på den enkelte og vedkommendes uudnyttede ressourcer i forhold til det ønskede. Der er ofte elementer i et holdningsbearbejdende program, som den enkelte ikke ønsker at diskutere i gruppen, og det bliver bearbejdet i denne fase. Hvis der er brug for mere end én samtale med den enkelte, kan det indarbejdes i formen. På nogle ledelsesniveauer eller i ledergrupper med store forskelle kan der være tale om egentligt separate udviklingsforløb af 8-10 samtalers varighed. Disse forløb køres sideløbende med hovedprojektet.

Når vi når til fase E, er alle udstyret med et fælles sprog og en operationel "værktøjskasse" til at arbejde videre. Et af de første steder, vi typisk kan se effekten af et træningsforløb, er i mødekulturen. Den enkelte leder skal forberede sig til møderne på en ny måde. Ud fra simulationsmetoden skal de organisatoriske konsekvenser af de givne beslutninger positioneres af den enkelte, og de enkelte punkter på dagsordenen bliver forsynet med en kode, der fortæller den enkelte leder, om det forventes, at gruppen skal drage konklusioner eller komme med innovative forslag til fremtiden. Masser af ressourcer fosser nemlig ud, når to i gruppen laver brainstorming, medens fem andre forsøger at finde praktiske løsninger til øjeblikkelig implementering. Der er mange ledergrupper, der har været igennem den fase og oplevet, at det naturligt skaber forvirring, når



den nye struktur indføres. - men også, at det efter forbavsende kort tid effektivt omsætter det indlærte til synlige forbedringer. De vil også skulle give et emotionelt referat af møderne og hver især positionere sig med en statusrapport på den forgangne tid.

Når denne proces er vel i gang, starter det ofte seje arbejde med at afstikke et fælles lederetisk fundament under gruppen. Det handler om holdninger. Både virksomhedens og den enkelte leders. At det kan være vanskeligt at håndtere for eksempel racismeproblematikker, alkoholpolitik eller bare det, at nogle medarbejdere kommer for sent, er der intet nyt i, men træningen har på dette tidspunkt givet nye indfaldsvinkler og metoder til at komme igennem processerne.

Så rundes projektet af med fase F, hvor vi som konsulenter foretager en analyse af ledergruppens arbejdsform og påvirkning af medarbejdergruppen. Dette kan ske via spørgeskemaer, men bedst ved hjælp af interviews. For ét er, hvad gruppen, der er blevet trænet, oplever af forandringer - et andet er, hvad omgivelserne kan mærke. I forbindelse med serviceforløb kan vi spørge nogle kunder, om de oplever de samme forandringer, som de trænede siger, at de nu kan efterleve. I samarbejdsforbedrende forløb spørger vi ofte i tre retninger: Ét er den trænede besvarelse, det næste er kollegernes oplevelse af besvarerens forandringer, og sidst kan det være den ansvarlige leders oplevelse. Ved at sidestille informationerne kan vi få et klart og ofte nuanceret billede af effekten.

Vi udformer endeligt en rapport over forløbet med en handlingsplan for gruppens videre virke. Hvad er der af forhindringer og udviklingsmuligheder, og hvordan sikrer vi, at nyrekrutterede kan komme op på samme kompetenceniveau og ikke sinke processerne unødigt?

Der findes mange andre former at arbejde med det, vi har udviklet. Dette passer til vores

træningsprojekter, men ligesom mennesket er unikt, så er uddannelse og effektsikring det ligeså. Det vigtigste er at gøre noget. At drage ud i det nye land, hvor der endnu kun er få pejlemærker at gå efter, og finde de bedste metoder til at sikre de enorme ressourcer, der hvert år bruges på at udvikle medarbejderne.

Læs mere på:

www.sebastiannybo.dk

Go' rejse!

Sebastian Nybo

