

Lederskap, takk!

Sjelden har det vel vært mer synlig enn nå at høy lønn ikke automatisk gir godt lederskap. Det har ikke vært manglende opsjoner og bonusutbetalinger som har preget selskapene som i dag ligger og kaver i grøfta. 154 millioner dollar fikk Alan Mulally, toppsjefen i Ford, utbetalt i fjor. I dag yter amerikanske banker – de som er igjen av dem – nesten ikke lån til bilkjøpere som ønsker seg en Ford. Selskapet anses som så dårlig at bankene ikke har tiltro til at det på sikt kan levere reserverdelene til bilene.

Jakten på kortsiktige opsjonsgevinster gir lett blindhet for risiko og døvheter for kritiske røster. Eller som professor Dan Ariely ved MIT viste i sin ferske forskningsrapport, folk arbeider bedre uten løfter om store ekstra belønninger. Det virker bare distraherende og stressende på jobbtøffelsen.

Men hva skaper godt lederskap? Hva skal til for å få ledere til å holde fokus og skape vedvarende verdier, også når markedet ikke lenger bidrar til at alle blir vinnere?

For det første må lederne finne ut hva de ønsker å få ut av tiden de står foran. Skal de forsiktig styre virksomheten gjennom de tøffe tidene, skal de vinne markedsandeler med etablerte produkter, eller skal de bruke krisen til å fremme innovasjon og nye forretningsideer. Kriser endrer svært ofte konkurransebildet og skaper nye markedsledere – og tapere. Å velge den offensive strategien krever modighet og vilje til å gå motstrøms, men lykkes man, kan gevinsten være formidabel. Konsekvensene av val-

Klar og tydelig formidling av budskap, sterk retorikk og evnen til å få andre til å "tro" på det du sier, er egenskaper som kommer godt med i utfordrende perioder, skriver Tove Gartland, partner i Assessit.

gene som tas er store, så det vil være viktigere enn noengang å basere beslutningene på fakta og analyser, ikke magefølelser og lettvinnt synsing.



Uansett strategi vil neste utfordring være å skape samhold, lojalitet og motivasjon for å få alle til å yte litt ekstra. Krise gir ingen tid til unødig krangel, hverken blant lederne eller medarbeiderne. Det krever at personkonflikter legges til side, at uenighet takles konstruktivt og at fokus rettes mot det som forener, ikke det som splitter. Både kostnadsutt, omstillinger og nye strategier gir grobunn for konflikter, så god håndtering av dette er avgjørende for resultatet. En god personsjonesjoneell intelligens er ingen ulempe her. Ei heller integritet, ærlighet og et verdigrunnlag som flertallet kan identifisere seg med.

Effekten av god kommunikasjon kan være enorm. Oppgangstider preges av overdreven optimisme, mens frykt og pessimisme råder i nedgangstider. En leders oppgave er å justere dette bildet. Bidra til at de negative forventningene snus og at fokus heller rettes mot positive aktiviteter og muligheter. Klar og tydelig formidling av budskap, sterk retorikk og evnen til å få andre til å "tro" på det du sier, er egenskaper som kommer godt med i utfordrende perioder.

Budskapet "change" var det amerikanske velgere trengte. Selv om en svært stor andel hverken hadde fått med seg hvilke forandringer det ble siktet til, eller om det faktisk var endringer som ville gi dem en bedre hverdag. De trodde på "change", og ga dermed Obama ansvaret for å lede USA gjennom de neste fire årene. Enklere og mer effektivt kan budskapet knapt bli.

Gode ledere er robuste og tåler en solid dose stress. De har utholdenhet og evner å stå stødig selv i kraftig motvind. Og de gir ikke opp. Å lede i nedgangstider krever en helt annen utholdenhet og ryggrad enn å lede virksomhetene når alle pilene peker oppover. Sist, men ikke minst, vil jeg trekke frem viktigheten av sosial intelligens, redelighet og smule sunn fornuft. Det viste toppsjefen i Japan Air Lines, Haruka Nishimatsu, da selskapet gikk igjennom tøffe innsparinger i 2007. Han kuttet årslønnen sin til 90.000 dollar, og frasa seg alle bonuser og opsjonspakker. "Våre ansatte som vi måtte førtidspensjonere er på samme alder som meg. Jeg synes jeg bør dele deres smerte, så jeg endret min egen lønn til deres pensjonsnivå." Det er "walk the talk"!

Dette var dog ikke en del av Alan Mulallys plan for å få dratt Ford opp av grøfta. Da han etter å ha ankommet Washington på tiggerferd i privatjet, fikk spørsmål om han vurderte å kutte sin egen lønn som del av tiltakspakken, svarte han tørt; "Jeg tror jeg har det bra som jeg har det."

Det er ikke slike ledere vi ønsker oss, hverken i 2009 eller senere!