



Dum ledelse.

'Jeg gider ikke spørge om jeg må arbejde hjemme fra, eller bede om fri en fredag - hos en teamleder, som stort set ikke aner hvad jeg laver, og med alle de timer jeg leverer'

Når vi taler med medarbejdere i vidensorganisationer må vi desværre konstatere at de gamle ledelsesparadigmer omhandlende magt og regler forsat er gangbare elementer i nu dagens ledelse. Elementer som regler, magt og disciplinering anvendes så ubegavet, at det skaber store problemer med arbejdsmiljø, innovation, kreativitet, engagement og lysten til at gå det ekstra skridt. Hvad tror du det koster? Hvad tror du en kompetent vidensarbejder, der har været hjemme fra sin familie i 3 dage, og arbejdet 45 timer ude hos en kunde, har det med at skulle spørge om lov til at tage en arbejdsdag hjemme, for at få færdiggjort et projekt, og på den måde spare 2 gange transport mellem hjem og arbejde? Hvilken værdi skaber denne detailedelse? Slip dog Jeres medarbejdere fri, - under ansvar (De vil nemlig altid arbejde i organisationens interesse). Ved du det ikke? Hm... Det gør vi. Medarbejderen siger sit job op.

Desværre er vi stadig *'beriget'* med alt for mange inkompetente detail ledere, som via målbare elementer, forsat tror at de skal kontrollere og blande sig i medarbejdernes måde at fungere på. Nogle medarbejdere får ondt i maven, andre bliver rigide og tvære, andre søger bare nye muligheder. Aldrig har så mange unge vidensarbejdere startet egen virksomhed - hvorfor mon? Når du leder vidensarbejdere må du ikke anvende de ledelsesværktøjer du selv er opdraget med, - for de er givetvis ikke skabt i den verden vi lever i nu. Du må og skal acceptere, at du ikke har kontrol over alt, og ved alt. Du skal have tillid til dine medarbejdere, og så følge op på om du tjener nok penge på dem. Lad være med at kontrollere deres tid og deres forbrug, for det er jo en del af det store regnestykke om du tjener på hver enkelt medarbejder.



Ledelse og Strategi

Rigtig mange organisationer kæmper med at få skabt en strategi som bliver nærværende og operationel. Nærværende, som at alle i organisationen forstår hvor vi er på veje hen, og operationel som at man kan genkende at de handlinger der udføres, kan identificeres som værende handlinger der bringer os i den ønskede retning. " *De siger vi skal være nytænkende og innovative*" - samtidig får vi skæld ud når vi ikke er hurtige eller effektive nok. Der er bare ikke plads til at tænke nyt, eller prøve nye ting, når vi hele tiden bliver presset på time- og ressourceforbrug. Dem der får ros, er dem der udfører rutineopgaverne på kortest tid. " *Det giver sku ikke mig lyst til at eksperimentere med nye løsninger*".

Vores strategi skal være forankret ved de udførende, men ledelsen skal også sikre at de ledelsesmæssige handlinger er i overensstemmelse med intentionerne i strategien. Bare én leder bryder denne sammenhæng, opstår der tvivl om vigtigheden af strategien. Hvor mange af dine ledere efterlever strategien? Den mellemlider der bliver målt på produktionstal (kortsigtede mål) vil arbejde på egen succes ved at opfylde det vedkommende måles på, - på bekostning af de mere langsigtede indsatser. Øvelsen går på at sikre at 'prøvehandling' og andre innovative opgaver kan udføres uden at de, ofte ret rigide, regnskabssystemer generere uhensigtsmæssig adfærd. Der skal skabes 'rum' og muligheder for at stimulere til udvikling, og det skal være tilladt at fejle, på en sådan måde at konsekvensen er til at overskue, og at vi kan uddrage læring af vores fejl. Udvikling og strategiprocesser kommer ikke af sig selv. Hvordan arbejder I med at skabe mod og rum for strategisk udvikling?



Organisationskultur

Når vi bistår organisationer med at udvikle sig, arbejder alle involverede med elementer som man i litteraturen beskriver som organisationskultur. Det er dog mere end sjældent, at kunderne direkte omtaler udfordringerne som problemer med kulturen. De ting der frembringes, er derimod ofte brud på værdier og normer. Mange betragter organisationskultur som et subjektivt eller mentalt skema, som man lægger ned over visse data for at organisere dem, og med dette påstås det ofte, at kulturer slet ikke eksistere. Det er jo også det vi gør når vi lægger begreber ned over andre fænomener som, køer, træer, skyer, bier og blomster. Kulturbegrebsdannelsen er skabt af mennesker. At den så er abstrakt, er dog ikke det samme som at den er uvirkelig. Det subjektive aspekt af kulturer siges undertiden at bestå af 'meninger' eller 'betydninger' af de normer vi sammen efterlever.

Nå, men rigtig mange ledere tager altså ikke dannelsen af organisationens kultur alvorlig nok. Man tilkalder gerne en, eller flere konsulenter, for at få løst nogle praktisk og synlige problemstillinger. Når vi så som konsulenter, piller i ledelsens '*Ikke ville vide viden*', som er en viden man i det daglige bevidst eller ubevidst undertrykker, oplever vi ofte kraftige frustrationer fra de involverede beslutningstagere. Der er i dag alt for meget fokus på at skabe tilfredshed, og knap så meget villighed til at skabe udvikling. Når der pilles i noget latent, som vi ikke taler om i det daglige, kan vi komme til at skabe uro og utilfredshed. Det skal vi som konsulenter og ledere havde modet til, - ellers burde vi ikke bestride de job vi gør. Tør I arbejde med jeres '*ikke ville vide viden*' - altså Jeres organisationskultur?



Publicer