



Hvad mener vi egentlig med

strategisk ledelse?

Det fyger med nye begreber som bæredygtighed, regenerativ ledelse, relationel ledelse, værdibaseret ledelse, strategisk ledelse og man bliver da helt rundtosset over alle de begreber. Man får hele tiden en følelse af at jeg da vist mangler at læse den seneste bog om ledelse, og den følelse kan man have i mere end 20 år. Ledelse af mennesker starter faktisk med at skulle lede det vigtigste menneske i ens univers, - nemlig én selv. Er du i balance med dig selv som menneske? Er du glad i dag? Kan du mærke du laver noget der giver dig energi? Kan du godt mærke at du nogle dage har vildt meget energi, - og andre dage er helt flad? Har du et billede af hvad der giver dig energi og hvad der koster energi? Har du styr på det indre brændstof?

Mange ledere bliver fanget i det de føler er den 'nødvendige ledelsesindsats' - og det er ikke noget man synes er sjovt, - det er noget man føler man skal. Men skal man nu også det? Vi er mange der har igennem en årrække, har arbejdet med at skabe resonans mellem arbejdsliv og livet som menneske. I mange år har fortalt alle dem der gider høre på det, at jeg ikke har haft et arbejde siden år 2001. Jeg har kun spændende interesser, som jeg forsøger at prioritere efter bedste evne. Det er sjovt nok ikke hårdt at spille golf eller samle på frimærker - og når man kan sidestille ens opgaver med dette, bliver det jo ikke hårdt.

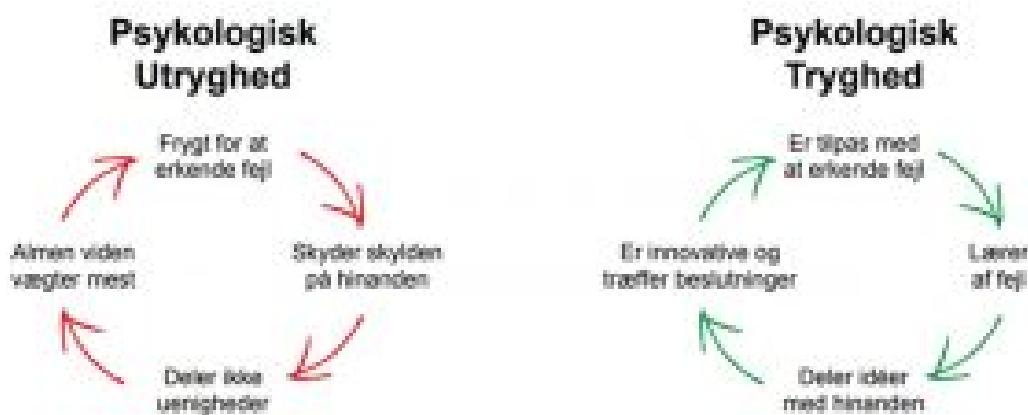
Når vi ser på de ledere der kæmper lidt med såvel arbejdsglæde som ressourcer er der et genkendeligt mønster omkring involveringsgraden. Arbejdsglæde handler ikke om at gøre det nødvendige - men om at skabe glæde hos ens medarbejdere. Råderum, fælles beslutningskraft og chef for eget arbejdsliv er noget der giver de fleste medarbejdere energi. Herover for er så det modsatte, nemlig overvågning, mistillid, manglende råderum, manglende indflydelse, manglende anerkendelse og kritik. Det er forbudt at der er nogen der går hjem fra en arbejdsplads med ondt i maven, - når det så alligevel sker, - skal man som leder gribe ind. Skaber du selv situationer hvor dine medarbejdere får ondt i maven af



din stil, må og skal du korrigere din adfærd.

Strategisk ledelse betyder, at man leder på det strategiske niveau, således at dine medarbejdere er helt ajour med vores strategi, og ud fra den kan de selv træffe de taktiske og operationelle beslutninger. De skal ikke spørge om lov, hvis de selv kan se at den beslutning de er ved at træffe kan forsvares. Det kræver en vis transparens og tydelig strategi, men ikke mindst kræver det en ledelsesstil hvor man tør uddelegere størsteparten af ledelsen til ens medarbejdere. Tør du det? Har I strategien til det?

Jeg kræver psykologisk tryghed



Grafik inspireret af Joseph (2016) med psykologisk utryghed til venstre og psykologisk tryghed til højre.

I bogen fra 2020 'Den frygtløse organisation' skriver Amy C. Edmondson, Professor for Leadership og Management ved Harvard Business School om hvordan man kan arbejde med at skabe psykologisk tryghed på arbejdspladsen, ved at styrke læring, innovation og bæredygtig vækst.

Ovennævnte figur er blevet præsenteret af tre studerende på uddannelsen Organisatorisk Læring, 4. semester, i sidste uge, og jeg må indrømme at den gav mig anledning til at reflektere lidt over hvordan vi i mange organisationer ikke formår af lærer af vores fejl, og holder os til de mere konventionelle tilgange til udvikling.

I bogen 'Hvem har flyttet min ost' var en musens vigtige refleksioner jo "Hvad ville du gøre



hvis du ikke var bange?"

Der skal nemlig tryghed til at eksperimentere og hvis man fortrinsvis får bebrejdelser, skæld ud eller bare bliver negligeret, skaber vi som ledere jo netop den psykologiske utryghed. Ole Fogh Kirkeby taler om, at fraværet af den personlige anerkendelse faktisk er misrøgt, og virker på samme måde som vold. Når frygten for at træde ved siden af, eller begå fejl overhaler det vi tror vi kan få ud af at tage en chance har vi skabt det at Alvesson kalder 'The Organizational Stupidity' og så har alle i organisationen mistet troen og tilliden til ledelsen.

Medicinen til at komme ud af denne uheldige situation er at sætte Læring i system, så vi skaber rum så vi kan lære af og med hinanden om den praksis, som vi arbejder i. Fokus på prøvehandling og innovation, så vi skaber muligheder for at dele nye idéer og prøve dem af. Skabe udvikling ved at turde tale om og lære af fejl og bekymringer, og gøre noget ved dem. Vi skal ikke kritisere en adfærd, uden at have en god idé til at ville forbedre den. Hvordan ser det ud i din organisation? Har du et forslag til en forbedring?

Publicer