



- Viden i fællesskab

2007

Bekæmp handletrangen – ledelse er også tænkearbejde!

Mange ledere handler for meget og tænker for lidt. De søger trygheden i hverdagens travlhed, men får aldrig skabt tid og rum til at tænke strategisk og visionært. Ledere bør prioritere deres tid, opsøge sparring og stille klare krav til deres chefer.

Af *Annemette Digmann*, Afdelingschef i Region Midtjylland, Annemette.Digmann@ru.rm.dk

Ledelse er for alvor kommet på dagsordenen! Det er efterhånden veldokumenteret at god ledelse har betydning for kvaliteten og effektiviteten i opgaveløsningen. Men det er ikke nok at tale om, hvor vigtige ledelsesopgaverne er. Ledere skal også beskæftige sig med ledelse i praksis.

I denne sammenhæng møder jeg ofte det paradoks, at mange ledere angiver, at de har alt for lidt tid til det egentlige ledelsesarbejde. Der er mange grunde til at det er således. En af dem skyldes at mange ledere håndterer problemerne efterhånden som de opstår i stedet for at organisere sig ud af problemerne. På baggrund af en del eksperimenter med at sætte strategisk ledelse på dagsordenen i hverdagen, vover jeg at komme med et par ideer til hvordan ledere kan blive bedre til at arbejde på det strategiske niveau. Og de dage er forbi hvor der var forbeholdt topledelsen at arbejde strategisk.

Det bør alle ledere gøre. Hvor en forvaltning, skal sikre at politikernes beslutning om at sammenlægge en række sociale institutioner foregår optimalt og med færrest mulige nedbrud undervejs, så er det forstanderens opgave at sørge for at sammenlægningen af to lokale institutioner og introduktionen af den nye team-ledelsesstruktur bliver en succes. Og det er kun de færreste ledere, der kan løse den opgave succesfyldt ved at håndterer udfordringerne efterhånden som de opstår.

1. Opgiv offerrollen

Ledere må opgive tanken om, at de er ofre for andres bestræbelser, så det er 'de andres' skyld, at

man ikke kan komme til at beskæftige sig med de overordnede ledelsesopgaver. Ledelse drejer sig jo netop om at kunne sætte scenen og beslutte hvad ledelse skal være. Første skridt er således at lederne bevidst sætter tid og rum af til de proaktive ledelsesopgaver.

Det kan ikke betale sig at sætte sig til at vente på at nogen gør det nemt for én eller forvente at andre invitere til det man drømmer om. Den eneste man kan lave om på er en selv. Hvis man derfor begynder med selv at ændre adfærd, inviterer man andre til at følge med. Som afdelingsleder har man vel også ret til at sætte strategiske emner på den fælles dagsorden med den overordnede ledelse.

2. Tilegn dig redskaber

Der findes mange metoder eller redskaber, der kan understøtte lederne i det overordnede ledelsesarbejde. Da mange ledere er 'ufaglærte', kan det være en god ide at opsøge viden om de metoder, der findes til det overordnede strategiske ledelsesarbejde. Men viden om metoder er ikke tilstrækkeligt. Det vanskeligste er at opsætte denne viden eller de konkrete redskaber til daglig praksis. Lederen kan have fordel af både for sig selv og sin ledergruppe at lave en særlig iscenesættelse. Det kan være den leder, der en gang om ugen lukker sin dør i en time og lader tanker og ideer flyde frit og efterfølgende analyserer disse. Eller den ledergruppe, der har lært at hvis de skal undgå den daglig driftsnak, så kan de med fordel af og til erlægge ledermøderne til et lokale ved havnen, hvor de kan få luft både under finnerne og en



anderledes udsigt. Når de er i dét lokale, så ved de at her er det forbudt at tale om den daglige drift.

3. Søg hjælp

For at undgå at falde for driften kan det være hjælpsomt at finde sig en sparringspartner, som man kan tale strategi med, inden der er blevet en naturlig del af ledelsesarbejdet. Når der hver anden onsdag kl. 14 dukker en 'hjælper' op, så holder man driften ude i de to timer samtalen varer.

Man kan også leje en konsulent, der en enkelt dag følger lederen på afstand – som en skygge - i det daglige arbejde. En sådan dag kan afsluttes med at lederen lytter til konsulentens undringer.

Mange ledere er nøjsomme med sig selv og lader sig nøje med at have en hemmelig, usynlig ven, sådan som vi kender det fra Alfons Aaberg. Det kan være fint nok, men en gang imellem skulle man måske ofre en rigtig levende sparringspartner på sig selv.

Hvad kan organisationen gøre

Den enkelte leder har et stort ansvar for selv at tage ledelse tilstrækkeligt alvorligt. Men det betyder ikke, at det skal være overladt til hvad den enkelte kan udrette individuelt. Organisationens har også et rimeligt stort ansvar for at ledelse lykkes. Med organisationen mener jeg de rammer, som topledelsen stiller til rådighed for de øvrige ledelsesniveauer. Jeg opstiller i det følgende nogle ideer til hvad man kan gøre.

1. Vær gode rollemodeller

Den øverste ledelse må gå foran og agere som eksempel på hvordan man på det øverste niveau udøver proaktiv, strategisk ledelse. Det betyder at driftsmæssige spørgsmål og sagsbehandling i videst muligt omfang må overlades til andre. Strategisk ledelse på topniveau består i, at så lidt som muligt kommer bag på systemet; at visionen er klar og at organisationen bevæger sig mod de aftalte mål og eventuelle risikomomenter er indkalkuleret i

planerne. Selv den bedste planlægning og forudseenhed på det decentrale niveau kan spoles af en topledelse, der er bagud.

Derfor bør enhver topledelse bruge tid på at forudse hvad der kan ske politisk i bred forstand – og have nødplaner klar, så størstedelen af organisationen slipper for at gå i chok og dermed kan koncentrere sig om opgaveløsningen. I dette perspektiv er det topledelsens opgave at sørge for at organisationen belastes så lidt som muligt af unødvendige udefrakommende forstyrrelser!

2. Dialogen er altafgørende

Organisationen bør have rammer for hvorledes dialogen på tværs af ledelsesniveauerne skal foregå og topledelsen må altid være initiativtager til dette. Samtidig må man i fællesskab producere meningsfyldte svar på en lang række spørgsmål som f.eks: hvad skal ledelse være? hvordan skal det udøves? hvilke forventninger har vi til hinanden? hvordan holder vi fast i dét vi vil?

Det bør ikke være overladt til den enkelte leder at komme med sit eget bud på hvad ledelse går ud på. I mange organisationer er de forskellige ledelsesniveauer irriterede på hinanden. Irritation er ikke en farbar vej! I stedet er det vigtigt at anerkende at de forskellige ledelsesniveauer på den ene side har en fælles ledelsesopgave, men at de på den anden side har forskellige perspektiver og repræsenterer forskellige rationaler, hvorfor de bevidst må arbejde på at komme til at forstå hinanden. I en kommune har de opstillet et kodeks for den gode ledelsesdialog mellem ledelsesniveauerne, hvorefter de filmer møderne, for at undersøge om de gør dét de har aftalt. Det er en meget enkel møde at forbedre ledelsesdialogen på, men det kræver mod at forholde sig til sig selv på den måde.

3. Stil redskaber og metoder til rådighed

Organisationen kan med fordel hjælpe lederne på vej ved eksempelvis at præsentere dem for metoder



til interessent- og risikoanalyse og scenariemodeller for blot at nævne nogle af de aktuelle strategiske redskaber. For mange ledere er det hjælpsomt at få stillet konkrete værktøjer til rådighed for ledelsesarbejdet.

4. Opgiv standardløsninger

Det er ofte enkle metoder, der virker bedst, men vælger man at indføre overordnede ledelsesteknologier for at understøtte det strategiske ledelsesarbejde, skal planerne tilpasses de lokale forhold på decentralt niveau, således at alle opnår ejerskab til projektet. Den dybe tallerken skal opfindes igen og igen – den er ikke umiddelbart overførbart fra den ene arbejdsplads til den næste. I stedet for at implementere et nyt ledelseskoncept i hele organisationen, kan man med fordel gennemføre pilotprojekter, som man kan lære af, hvis man samtidig sætter tid af til eftertanke. Herved kan man skabe gennembrudshistorier, men også få øje på eventuelle bivirkninger, der kan rettes op inden implementeringen fortsættes.

Hvordan kommer vi fra ord til handling?

Mange gode planer har gennem årene lidt en krank skæbne, fordi alle kræfter er blevet brugt på at udarbejde planerne og kun ganske få på at gøre planerne til virkelighed, fordi kræfterne er blevet brugt op eller fordi man er blevet optaget af noget andet i mellemtiden. Således har mange organisationer brugt mange ressourcer på at udforme værdigrundlag for god ledelse og knap så mange ressourcer på at omsætte tanker til virkelighed.

Vil man have proaktiv ledelse på dagsordenen - også i dagligdagen - kræver det, at alle ledere kan forstå nødvendigheden af det og at den øverste ledelse og deres hjælpere i stabsfunktionerne er vedholdende og tålmodige, samtidig med at det er muligt at eksperimentere med de metoder, der kan understøtte den ønskede forandring.

Enhver forandringsstrategi skal tænkes nøje igennem, samtidig med at man til hver en tid må kunne skifte kurs, når det er nødvendigt. Ledere vil gerne have støtte til de nye tiltag, så de ikke skal opfinde alting selv; derfor er det en god ide at etablere et rejsehold, der kan understøtte og hyres af lederne og som også kan invitere sig selv på besøg.

I Region Midtjylland har vi etableret et laboratorium, der gennemfører eksperimenter og aktionsforskning for at blive klogere på hvordan vi kan udvikle ledelse med innovative metoder. Metoder der gør en forskel i dagligdagen for den enkelte leder og hendes medarbejdere!