

Vi udøver strategisk ledelse

Som en del af implementeringen af det fælles ledelsesgrundlag bliver der holdt en række temamøder for lederne i Aalborg Kommune. Temamøderne tager udgangspunkt i ledelsesgrundlagets seks pejlemærker. På det andet temamøde – onsdag den 3. marts 2010 – satte ledelses- og proceskonsulent Mads Ole Dall fokus på det andet pejlemærke ”Vi udøver strategisk ledelse”. Her kan du læse Mads Ole Dalls hovedpointer.

Hvad er strategisk arbejde overhovedet for noget?

- At arbejde strategisk betyder
 - at skaffe sig overblik og indblik for løbende at tilpasse og forny forbindelsen mellem omgivelserne, organisationens indre liv og den hovedopgave, vi skal løse.
 - at træffe ”eksistentielle” valg af de stier, der skal betrædes for at denne tilpasning og fornyelse kan lykkes så kraftfuldt som muligt.
- Det er vigtigt at arbejde strategisk, men det tager max 10 – 20 % af arbejdstiden, og andelen afhænger af hvor ens ledelsesjob befinder sig – den vil være højest i en direktørstilling og lavere, når man arbejder tæt på driften som institutionsleder.
- Det kræver kontakt og passion at arbejde strategisk, fordi man også der træffer eksistentielle valg, og det er derfor nødvendigt at ”tage fri” fra dagligdagens travlhed til det strategiske arbejde.

Hvordan bliver strategier til

- Strategi skal tænkes sammen med implementering, tænkning og handling, det vil sige, der skal være sammenhæng mellem organisationens hoved og krop.
- Der er eksempler på strategier, hvor man har adskilt af hoved og krop – fx politireformen, professionshøjskolerne.
- Det store spænd mellem centrale beslutninger og hverdagen kan måske mindskes ved at arbejde strategisk i hverdagen, for nye strategier betyder ændringer, der påvirker microlivet i organisationen, altså den enkelte medarbejders situation.
- Det er vigtigt at integrere livet i organisationen i strategiarbejdet og udvikle nye teknologier, der kan være med til at lede processerne.

Ledelsesmiljøet og det strategiske arbejde

- Der er tre ledelseskulturer, som ofte ”slår sig” på hinanden: toplederkultur, systemlederkultur og driftlederkultur. De tre ledelseskulturer er nemlig ikke forbundet med hinanden.
- Organisationer, der ikke kan forbinde de tre kulturer har svært ved læreprocesser som strategier.
- Toplederkulturen har fokus på resultater, mål, styring, kontrol, overblik og sammenhæng, og selvforståelsen er: Jeg er organisationens hoved, der klarer tingene beslutsomt.
- Systemlederkulturen har fokus på beslutningsgange, rapportering og dokumentation, procedurer og overholdelse af regler. Selvforståelsen er: Vi sikrer, at organisationens urværk er smurt og kører gnidningsfrit.
- Driftlederkulturen har fokus på faget, medarbejderne, kvaliteten, trivslsen, ydelsen, mål og ressourcer. Selvforståelsen er: vi er organisationens centrum, der leverer den egentlige service, ydelse og velfærd – altså dem, som alt derfor bør dreje sig om.
- Brede kommunikationsmuligheder giver bedre ledere med større troværdighed via udvikling og inspiration.

- Ledelsessystemet og –miljøet skal være i stand til – og kunne tåle- at sige: "det vi gør, er ikke godt nok", og at man må ikke være bange for at justere.
- Systemer der producerer skyld er destruktive i forhold til at udvikle sig strategisk.
- Det er vigtigt at snakke ledelse og strategi på kryds og tværs.
- Inddrag medarbejderne, ikke ved at tale strategi med dem, men vær følsom over for deres input i forhold til konkrete opgaver og involver dem i forekommende opgaver ved fx at stille spørgsmål som "Hvad mener I om..., Hvordan kan vi blive bedre til at ..."
- "Hav jer selv med som ledelsesperson for at være troværdige. Ellers tænker medarbejderne, at det går over igen."