

## Spørgsmål at reflektere over

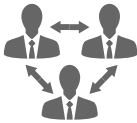
Hvis der er emner, som er vigtige at tænke meget og længe over som leder, så er det netop emnerne i dette kapitel. Hvad kan være vigtigere for en leder, end om medarbejderne er med? Og hvordan man får dem med? På engelsk har vi forskellen mellem "manager" og "leader". Management er at administrere og lave ressourceforvaltning. Leadership er at sætte retning og få folk til at følge. Og måske kan man godt være leder i forstanden "manager" uden at have medarbejderne med, men "leader" bliver man aldrig. Som "leader" er det helt centralt at få skabt engagement og ejerskab.

Derfor er det godt at få tænkt over disse spørgsmål – selv om det kan være utroligt svært og hårdt. For ofte må man se i øjnene, at medarbejderne ikke er med. Eller at kulturen ikke er helt på plads, og man har svært ved at mobilisere de kræfter i organisationen, der skal til at ændre den. Det kan som leder også være svært at tro på, at den indre motivation hos medarbejderne virkelig findes. Måske tænker man: "Muligvis gælder det i teorien men ikke lige for mine kolleger. De er ret dovne og skal bare have lidt mere pisk eller gulerod". Og det med at kulturarbejdet er nødvendigt, tager tid og giver skræmmer - er det noget, der fremmer min karriere? Og hvis ikke – hvorfor skulle jeg så kaste mig ud i dette? Det er fundamentale ledelsesspørgsmål, der sætter kniven ind lige der, hvor god ledelse bliver rigtigt svært. På anden side er det også spørgsmål, som virkelig gør det udfordrende at være leder, og det er derfor også i disse spørgsmål, at den indre motivation for lederjobbet virkelig kommer frem.

Efter min erfaring er det godt at tænke over disse spørgsmål koncentreret i en måned. Men det bliver de ikke endeligt besvaret af. Det er spørgsmål, som man kan tage op igen og igen. Selv meget erfarne og reflekterede ledere vil have god nytte af at tage disse spørgsmål op igen og igen igennem deres karriere.



## Første spørgsmål: Er mine medarbejdere med – er de engagerede, og tager de ansvar?



Jeg har lavet strategier og budgetter. Super. Men forstår medarbejderne, hvor vi skal hen? Hvad der er baggrunden for ambitionen, målsætningerne og ressourceallokeringerne? Hvad tyder på, at de er med? Hvad tyder ikke på det? Har jeg involveret dem på en ordentlig måde – ærligt og med processer der åbner op for forhold, der er tæt på deres hverdag? Har jeg haft modet til at åbne op for diskussioner, der også kan være kritiske ift. min rolle, og det jeg har gjort? Virker medarbejderne engagerede, og tager de et ægte ejerskab for udviklingen? Hvad har jeg brugt som argument for udviklingen – brændende platforme? Eller har jeg virkelig formået at åbne op for de brændende ambitioner?

## Andet spørgsmål: Forstår jeg den indre motivation hos mine medarbejdere?

Tror jeg egentlig på, at folk har en indre motivation til at arbejde med udfordrende opgaver – eller anser jeg det for en omgang akademisk vås? Og kan det virkelig være rigtigt, at jeg kan demotivere folk ved at tage belønninger og straf i aktion? Og hvad er de ledelsesmæssige konsekvenser for mig af dette? Gør jeg nok for at fremme mine medarbejders indre motivation? Lykkes jeg med det? Hvordan kan jeg se, at den indre motivation er høj hos dem? Og hvad kan jeg gøre for at få den til at blive endnu større? Hvornår har jeg sidst virkelig spurgt ind til centrale kollegers indre motivation for det de laver? Forstår jeg den? Kan jeg virkelig lede folk uden at forstå den?



## Tredje spørgsmål: Er ambitionen klar, tydelig og forankret?



Er jeg lykkes med at sætte en klar og tydelig ambition? Forstår mine medarbejderne den? Giver den dem lyst til at strække sig og stå på tæer? Hvad tyder på det? Hvad tyder ikke på det? Ved folk ud fra ambitionen, hvad det er for en værdi, vi sammen skal skabe i samfundet? Ved de, hvad det kræver af dem? Er de motiverede af dette? Ser de en større sag i det, som de kan identificere sig med? Er jeg sammen med mine lederkolleger god nok til at sætte en fælles ambition for hele organisationen, og hvordan spiller den sammen med ambitionen for min enhed? Hvad skal jeg i den forbindelse have snakket mere om med mine ledelseskolleger? Er ambitionen stærk nok til at give mening i hverdagen? Formår jeg at bruge den og kommunikere den i relation til hverdagens udfordringer og dilemmaer? Har medarbejderne taget den til sig og gjort den til sin egen?

## Fjerde spørgsmål: Understøtter kulturen ambitionen?

Kender jeg kulturen i organisationen? Ved jeg, hvor den understøtter, og hvor den ikke understøtter ambitionen? Hvad gør jeg konkret for at arbejde med kulturen? Hvor meget har jeg investeret i det som leder? Er jeg en god rollemodel? Og hvad gør jeg, hvis jeg ikke er en god rollemodel? Er jeg parat til det lange seje træk, hvor jeg formentlig også får et par skræmmer som leder? Eller tænker jeg mere på min karriere og de kort-sigtede synlige gevinster? Vil jeg virkelig være leder eller hellere bare en god administrator med en flot karriere? Og ville andre svare det samme som mig selv på disse spørgsmål?



---

Husk: Du er meget velkommen til at dele dine overvejelser og erfaringer med spørgsmålene i vores faglige forum om strategisk ledelse på LinkedIn. Her kan du fx se, hvad andre ledere tænker om spørgsmålene og måske finde inspiration til din egen dagligdag. Du finder gruppen [her](#),

eller på: [www.linkedin.com/groups/13565374](http://www.linkedin.com/groups/13565374)