

Spørgsmål at reflektere over – få dem i kalenderen!

Refleksioner om god ledelse af driften er ikke nemme, men de kommer som regel af sig selv. For driftens behov skal nok presse sig på. Anderledes er det med udviklinger og investeringer. De kommer sjældent af sig selv. Lederen må her proaktiv tage tid til dem. Jettes gåture om foråret "does the trick" for hende. Andre ledere har andre metoder. Det vigtige er at finde tiden til at prioritere udviklingen.

Derfor er det ikke dumt at sætte tid af i kalenderen til sådanne refleksioner. Så man som leder er sikker på at få tænkt over fremtiden, udviklingen og hvordan man skal lede den. Det er selvfølgelig ikke gjort med det. Man skal i en travl hverdag holde fast i denne aftale med sig selv – også selv om akutte driftsbehov kan gøre det svært at prioritere aftalen, når man er fremme ved den. Men udvikling må have stor prioritet, og sådanne aftaler bør ikke flyttes eller aflyses.

Derfor: book dig selv fire gange de næste fire uger, og brug et par timer på hver af disse fire spørgsmål. Det handler ikke om ja- eller nej-svar men om begrundelserne og om at udfordre sig selv. Vær lidt modig!

Første spørgsmål: Investerer jeg nok?

Får jeg løbende prioriteret udvikling? Har jeg modet til at tage ressourcer ud af produktionen for at skabe udvikling? Hvordan gør jeg det? Hvilke udviklingsprojekter skal jeg prioritere? Forstår alle i min enhed, hvor vigtig udvikling er? Eller er der en kultur, der siger, at udviklingen er "nice to have" og først skal igangsættes, når der er ressourcer i overskud? Er folks præstationsbehov med til at gøre det svært at prioritere udvikling? Leder jeg godt nok til, at præstationsbehovet bliver mere langsigtet? Hvordan gør jeg det langsigtede og abstrakte mere synlig og konkret i dag?



Andet spørgsmål: Er jeg modig nok?



Har jeg modet til at tage ressourcer ud af en anstrengt produktion for at investere i udvikling? Har jeg modet til at sætte udviklingen fri? Har jeg modet til at vise mine bedste – men også besværlige medarbejdere – tillid? Har jeg modet til at lede medarbejdere, der egentlig ikke ser behovet for at blive ledt? Hvor får jeg mit mod fra? Hvordan ved jeg, om jeg tør gøre det rigtige, når det bliver rigtigt svært? Forbereder jeg mig godt nok på at være modig, eller

kunne jeg gøre mere for at være så sikker som mulig på at kunne mobilisere modet, når det er nødvendigt? Hvem hjælper mig med at være modig? Har jeg modet til at gå op imod min ledergruppe, hvis jeg vurderer, det er nødvendigt? Har jeg modet til ikke bare at svare positivt per automatik på alle de forudgående spørgsmål?

Tredje spørgsmål: Giver jeg plads nok til selvledelse?

Har jeg tiltro til, at de bedste medarbejdere kan lave en masse selvledelse selv? Tror jeg på, at det giver bedre udvikling at give dem store frihedsgrader? Er jeg forberedt på at lede selvledede medarbejdere? Ved jeg godt, hvor jeg gør det i hverdagen? Er jeg god nok til at lytte? Kan jeg svare på deres spørgsmål: "What is in it for me"? Har jeg sikret mig, at medarbejderne har de rigtige kompetencer til at lave selvledelse? Har jeg mentalt forberedt mig på at lede primadonnaer, der til tider kan virke modvillige – at se det positive i deres til tider aparte og arrogante adfærd?



Fjerde spørgsmål: Har jeg styr på min udviklingsportefølje?



Kan jeg investere lidt mere i at forstå porteføljeledelse som ledelsesredskab, og hvad det giver mig som leder? Har jeg et overblik over porteføljen og dens egenskaber? Har jeg diskuteret og udviklet porteføljen af projekter med projektlederne? Stoler jeg på deres faglige vurderinger, og kan jeg undlade at blande mig i dette niveau? Har vi udviklet metrikker og andre vurderingsmetoder, som gør det muligt for os at diskutere porteføljen og projekterne i den på en ikke idiosynkratisk måde? Er vi typisk enige i vores vurderinger? Kan vi håndtere uenighederne og stadig spille tillidsfuldt sammen? Hvilke egenskaber har porteføljen – har den risiko nok?

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