VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 24-01-2014

Passiv ledelse er også god ledelse

Passivitet er ikke det samme som dagdrømmeri, tidspilde og lad ledelse. I virkeligheden er sund passivitet forudsætningen for kreativitet og handlekraft. Her kan du lære, hvordan du som leder vinder ved at bruge strategisk passivitet i din ledergerning.

Skribentinfo



Martin Herbst
cand.theol, bach.psych, m.re er filosof, ledelsesrådgiver, forfatter og præst ved Korsvejskirken i Tårnby
martinherbst.dk

I dag omtales passivitet ofte i entydigt negative vendinger. Passivitet sidestilles med ligegyldighed, manglende risikovillighed, inerti og apati. Omvendt bliver den gode leder beskrevet som handlekraftig, beslutsom, dynamisk og resultatskabende. Kort sagt; den passive leder modstilles med den passionerede leder.

Men opfattelsen af passivitet er mangelfuld og har uheldige konsekvenser for samtidens ledelsespraksis. Der er langt mere positivt at sige om passivitet, end vi sædvanligvis antager. Den positive opfattelse af passivitet har været kendt af historiens største tænkere. Aristoteles mente, at det passive i betydningen reflekterende liv, er selve fundamentet for kreativitet, nytænkning og innovation.

Strategisk passivitet i sport, kunst og krig

I det følgende præsenteres en 'strategisk passivitet', du kan bruge i din ledergerning. Formålet med den strategiske passivitet er at befordre aktivitet, dynamik og resultater. Når Jakob Fuglsang fx ikke giver sig fuldt ud på en bjergstrækning i Tour de France, men bevidst holder igen på kræfterne, er det for, at slutresultatet kan blive bedre. Her tjener passiviteten til at forøge det samlede aktivitetsniveau. I den forbindelse er konstant fremgang ikke altid et sundhedstegn.

Kunsten består i at vide, hvornår man skal holde igen og hvornår, man skal give den fuld skrue. Her er det rigtigt at rette blikket indad. Ikke så få organisationer har kørt sig selv i sænk, fordi ledelsen ikke besindede sig på deres egen styrke, forstod værdien af at stoppe op eller holde igen.

Den konstruktive passivitet er ligeledes en integreret del af kunstneres selvforståelse. Det er en interessant tanke, at skønheden i Beethovens 5. Symfoni er uløseligt forbundet til alle de 'tomme' pladser på nodepapiret ikke mindst, hvad angår de forskellige instrumenter. På samme måde forstår den gode leder at integrere pause ('pause' og 'passiv' kommer af samme ord) med passion.

Vigtigheden af strategisk passivitet viser sig tydeligst i krigssituationer. Her er det værst tænkelige scenario en general, der ikke forstår at holde igen, tøve og afvente det mest gunstige tidspunkt for et angreb eller en tilbagetrækning. I den forbindelse har der været massiv, international kritik af Georg Bush for hans 'lynsejr' over Irak, der efterfølgende kom til at koste verdenssamfundet umådeligt dyrt.

Som leder må du lide

Det er ikke tilstrækkeligt, at den gode passivitet implementeres i forholdet til omverden. Den skal integreres i lederens personlighed. Her er det tankevækkende, at 'passiv' kommer af det græske 'pathos', der betyder 'lidelse'.

Som leder skal du lære at forholde dig til lidelse på en konstruktiv måde. Det er måske her, vi ser den afgørende forskel på god og dårlig ledelse. Den gode leder er ikke kun sprudlende af godt humør. Han eller hun er tillige i stand til at lide og absorbere lidelse. Det kan vise sig i dyden 'tålmodighed', der som ordet antyder, indebærer 'modet til at tåle', hvad enten man tåler på egne eller andres vegne.

Brug passivitet i din ledelse

Som leder skal du ikke være bange for at være passiv. Du skal være bange for ikke at være passiv på den rigtige måde. Her er der fire råd om, hvordan du kan bruge strategisk passivitet:

1. Undgå at fokusere på antallet af timer en medarbejder bruger på 'kontoret'. Sørg i stedet for at skabe rammerne, så vedkommende har plads og ro til at give sig fuldt ud. Tænk dette igennem med dig selv, tal det ærligt igennem med din medarbejder, og tag konsekvenserne af det.

2. Lyt til din medarbejder og lær ham eller hende at lytte til sig selv. For at lytte skal man være passiv og tavs. Giv tavsheden 'eksistensberettigelse' i din ledelsesfilosofi, ved medarbejdersamtaler og på strategimøder.

3. Husk det græske motto 'Kend dig selv!' Det indebærer, at man både er bevidst om sine egne og andres stærke og svage sider. At være ærlig omkring dette er forløsende for kreativiteten og arbejdsglæden.

4. Betragt ikke konfrontation, kritik, modstand og udfordringer som uønskede fjendeelementer. De er en naturlig del af det ledelsesmæssige landskab. Betragt i stedet sådanne 'irritationsmomenter' som de sandkorn, der måske engang kan blive til de smukkeste perler.

Det problematiske ved vor nuværende situation er, at vi tror, vi skal bekæmpe dovenskab, depression og faglig ugidelighed ved at løbe hurtigere og hurtigere. I virkeligheden burde vi i langt højere grad lære at forholde os til passivitet på en livsbekræftende måde.

Andre ledelsespublikationer der berører 'strategisk passivitet':

- Peter M. Senge, Den femte disciplin, Århus, Klim, 1990.
  Carl Otto Scharmer, Teori U: Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing, Hinnerup, Ankerhus, 2008.
- Paul Otto Brunsted, Klogt Lederskab: Mellem dyder og dødssynder, Aarhus, Klim, 2012.
- J. Mark G. Williams & Jon Kabat-Zinn eds. Mindfulness: Diverse Perspectives on its Meaning, Origins and Applications, New York, Routledge, 2013.

Klassiske værker der værdsætter passivitet:

- Aristoteles, Den Nikomacheiske Etik, Frederiksberg, Det lille forlag, 1995.
- Josef Pieper, Leisure: The Basis of Culture, San Francisco, Ignatius Press, 2009.
- Hannah Arendt, Menneskets vilkår, København, Gyldendal, 2005.

Læs også:

Publikationen "Ledelsesevaluering"

Publikationen "Guide til god ledelse"

Publikationen "Strategisk ledelse i en brydningstid"

Kend de 4 grundsten for innovation

10 træk hos den succesfulde leder