

De gamle dyder – om invariansen i ledelsesarbejdet

Alle taler om ledelse

Denne artikel hævder, at de gamle ledelsesdyder stadigvæk har deres berettigelse, måske oven i købet i styrket anvendelse.

Som emne er ledelse evigt aktuelt, og det fortjener behandling. Debat om ledelse og nye vinkler på det emne kan være nyttige. Vi har alle brug for at blive udfordret og stimuleret til nytænkning uanset den ledelsesmæssige rolle, vi udfører i det daglige.

Der bruges megen tid og mange bogsider på at forklare os, lægmand og -kvinder, at den verden, vi lever i, og den vi kommer til at leve i, er åh så foranderlig.

Det er muligt, at det er tilfældet, når foranderligheden eksempelvis begrundes med fremkomsten af ny teknologi eller blot nye anvendelser af teknologi.

Ledelse har ikke undergået de mange forandringer, når vi tænker på de gamle dyder, som filosofen Seneca (år 50), feltmarskallen Montgomery (år 1940) eller adfærdsforskeren Shein (år 1990) har formuleret om begrebet ledelse.

Mange har behov for at positionere/profilere sig, når det gælder ledelsesområdet. Det er der i sig selv ikke noget forkert i, men spørgsmålet er, om positioneringen/profileringen medvirker til at løfte kvaliteten af ledelsesarbejdet.

Der bruges en del tid på fra forskeres, spåmænds (fremtidsforskere) og også fra mere eller mindre kendte virksomhedslederes side på at formulere forskellene i kravene til ledelse i forbindelse med den udvikling, der er sket fra landbrugs- og håndværkstraditionen over industri-/servicetraditionen og nu til vidensamfundet og dets krav.

Ser man disse formuleringer efter i sømmene, sidder man tilbage med et spørgsmål om, hvorvidt udsagnene om "ledelse i vidensamfundet" er de samme som de, der har været fremsat i de tidligere samfundsformer.

Er vi udsat for en konstant genopfindelse af den dybe tallerken? Lidt nye ord måske, men budskaberne uændrede.

Kendetegn ved god ledelse

For nogle få år siden havde denne artikels skribent mulighed for at dykke ned i århundredets bidrag til ledelseslæren. Det var udbytterigt, fordi både intellektuelle og mere praktisk orienterede igennem tiderne har interesseret sig for, skrevet om og udtalt sig om kendetegn ved "god og ordentlig ledelse".

I det følgende listes kendetegn, som er identificeret, og som vel næppe kan kaldes originale, men som tjener til at give retning der, hvor der skal bedrives ledelse eller der, hvor der skal påvirkes til fornyelse af igangværende ledelsesarbejde.

De fire kendetegn for den gode leder eller den gode ledelse er:

1. Mål
2. Holdning
3. Konsekvens
4. Dialog

1. Mål

Det første kendetegn dækker over nødvendigheden af, at ledelsen arbejder med målstyring fra top til bund i organisationen. Det skal gøres for, at lederne sikrer, at interessentkredsen i bred forstand "læser og forstår" virksomheden eller den offentlige institution. Målene skal rette alle medvirkenes blikke mod organisationens bidrag og eksistensberettigelse og omfatter derfor både de økonomiske (hårde) og de bløde mål. Og så skal målene have kvalitet. Det gælder om at se rigtigt. At sætte mål fordrer kompetence.

I disse år er der nogen, der er lidt bange for det med at sætte mål, fordi det opfattes som en låsning i de meget foranderlige tider.

Bortset fra, at det må være tilladt at ændre på mål i overensstemmelse med forandringerne, er der en frugtbar tendens til at koble organisationens mål med dens visioner. Visionen bruges så til hele tiden at sikre, at retningen, der benyttes i målfastlæggelsen, er rigtig eller i hvert fald i overensstemmelse med de dominerende forestillinger, der er i virksomheden.

Der er andre grunde til, at mål ikke er særligt populære.

Det er den forpligtelse, der ligger i at formulere mål, for eksempel for så grusomme temaområder som undervisning, produktudvikling, kundetilfredshed osv. I stedet for at gøre målfastsættelse til en naturlig proces i enhver organisation ser vi ganske mange eksempler på, at folk frygter målformuleringen og ikke mindst den efterfølgende dialog om målopfyldeelse og ansvarlighed i den forbindelse.

2. Holdning

Forudsætningen for at kunne bedrive ledelse er, at lederne har truffet valg og formidlet de værdier og normsæt, som de anser for bæredygtige i den verden, som organisationen lever i. Bæredygtigheden skal vise sig både i forhold til kunder og klienter og i forhold til de medspillere, der i øvrigt indgår i organisationens interne netværk.

Det er ikke alle, der er i ledelsespositioner, for hvem det er behageligt at skulle signalere, hvad de selv står for på en sådan måde, at omgivelserne har et klart og rent billede af, hvem de er som mennesker.

Men det er ikke desto mindre kravet til den gode leder, at den pågældendes ståsted er klart og tydeligt, sådan at det er muligt for interessenterne omkring lederen at forstå den pågældende og skabe den nødvendige og tilstrækkelige tillid til den pågældendes ledelsesmæssige autoritet.

3. Konsekvens

Måske er det øget barskhed i de ydre vilkår, der har tydeliggjort nødvendigheden af ledelsesmæssig konsekvens i ord og handling. Det er i hvert fald en kendsgerning, at en ledelse nemt mister jordforbindelse og troværdighed i og uden for organisationen, hvis den undlader konsekvens i handling.

Hensigtserklæringer om ledelse og organisation er ikke tilstrækkelige til at sikre udvikling. Hensigter i form af visioner er nødvendige, men må følges af en konsekvent ledelsesadfærd i forhold til både de, der arbejder for og i

overensstemmelse med organisationens mål og de, der ikke gør det.

Ledelse omfatter aktion over for afvigelser, enten i form af erfaringsdannelse og læring i organisationen eller sikring af en tilpasning til organisationens aktuelle normer og værdier. Konsekvens indebærer måling af såvel kvantitativ som kvalitativ art.

4. Dialog

Det fjerde krav til ledelsen er kravet om at bringe sig selv i en fortsat dialog med interessenterne, hvad enten de er kunder, klienter, konkurrenter, offentlighed, medarbejdere osv. Dialogen skal medvirke til at skabe indsigt i og forståelse for med- og modspillerne.

Dialog skabes i konfrontation mellem de implicerede, den skabes ikke via elektroniske netværk. Netværkene kan muligvis tjene til at holde en allerede påbegyndt dialog i gang, men uden den personlige konfrontation bliver dialogen syntetisk og ufrugtbar.

Floskler eller inspiration

"Selvfølgeligheder og floskler" er den barske reaktion fra forskeren, der mener, at begreberne flyder og ikke kan gøres til genstand for måling. Reaktionen kommer ofte fra den, for hvem enkelhed i indhold og formidling ikke nødvendigvis er intellektuelt krævende nok. Forskning i enkelhed på ledelsesområdet står ikke højt på prioriteringslisten, hvis emnet overhovedet optræder der.

Mange af os har fået nok af "slagvaren" fra ledelsesforskernes, konsulenternes og journalisterens tilbudsaviser. Vi belastes af akronymer, anglicismer og nye "begreber", som ikke tjener andre formål end erobring af spalte- eller skærmlads.

Synspunkterne her kan minde om den brave gamle nar Jeronimus og hans verdensbilleder. Forhåbentlig vil læseren dog en kort tid acceptere ledelseskendetegnene for deres indhold og deres berettigelse, fordi de er forståelige, og fordi de fleste har oplevet ledelsessituationer, hvor der med succes har været praktiseret ledelsesadfærd svarende til indholdet af dem. Det har tilmed ført til resultater for såvel organisation som den enkelte i organisationen.



*Paul Reumert som Jeronimus og Elith Foss som Arv i komedien »Mascarade».
Gengivet fra Hans Bendix: »Holberg og hykleriet» efter aftale med Gads Forlag.*

Når det nu er så enkelt, hvorfor er der så ikke flere, der benytter sig af arbejdet med dem? Der hører personlighed til at praktisere ledelse!

Lærebogen og ledelsesteoretikerne kan som kendetegnene ovenfor give retninger, signaler, inspiration, men de kan ikke i sig selv være "ledelse". Det er en af forklaringerne på, at udsagn som "at være den fødte leder", eller at en medarbejder kan læse til at blive leder, begge er falske.

At praktisere ledelse kræver både personlighed og metode. Der skal "en gnist til" for at få ledelsesarbejdet til at fungere i overensstemmelse med kendetegnene. Betingelserne for at bedrive ledelse må være til stede. Betingelserne er sat af omgivelserne, men også af lederen selv. Ingen kan agere i et ledelsesmæssigt vakuum.

En anden fejlslutning - i hvert fald, hvis vi skal vurdere ud fra kendsgerninger - er synspunktet om, at for eksempel kun læger kan være hospitalsledere, lærere skoleledere, eller at en udviklingsafdeling kun kan ledes af en forskertype.

Det er, som om fagbureaukратиernes selvopholdelsesdrift vinder over den sunde fornuft og ind imellem forhindrer en afprøvning eller et samarbejde om at få ledelsesopgavernes udførelse til at lykkes.

Udvikling i ledelsesarbejdet

De nævnte kendetegn er efter min opfattelse invariante, når det drejer sig om at skabe kvalitet i ledelsesarbejdet. Det indhold, der skal tillægges begreberne, bør til enhver tid være til debat i organisationen.

I disse år er særligt tre forhold med til at påvirke arbejdet med disse begreber og dermed ledelseskvaliteten. Det drejer sig om: Værdiopfattelser, normer, helhedsopfattelser.

Værdiopfattelser

Den fortsatte kompetenceudvikling (faglig og personlig) øger behovene for, at den enkelte medarbejder kan opfatte sig selv som med i et team, en gruppe eller et hold, hvis værdier er i overensstemmelse med den pågældende medarbejders egne. Familieliv, socialt liv og arbejdsliv skal hænge sammen på en måde, der af den enkelte opleves som værdigt og personligt udfordrende.

Det betyder, at ledelsesarbejdet i organisationen må forholde sig til de værdier, som den enkelte medarbejder bringer ind i organisationen, og sikre at disse værdier smitter af på organisationens eget værdisæt på en måde, der fører til opfyldelse af mål, både for den enkelte og for organisationen.

Normer

Normer og dermed handlingsmønstre bliver afgørende for organisationens muligheder for at agere i overensstemmelse med de opgaver, den har påtaget sig. Normerne bliver grundlæggende for eksempelvis opfyldelse af de generelle forventninger, som organisationerne og omgivelserne stiller til god drift.

Som eksempel på sådanne normer kan nævnes indholdet i de kvalitetsmodeller, der er opstillet på europæisk basis, og som vægter, hvad der betragtes som "god praksis" i virksomhedsdrift. Normerne omfatter blandt andet normer for kundetilfredshed, arbejdsprocesser, ledelsesarbejdet i organisationen og effekter på samfundet.

Helhedsopfattelser

Den tredje tendens er tendensen til og behovet for, at organisationen tænker og handler i helheder. Det gælder dels i sammenhæng med opgaveløsningen i organisationen, men det gælder lige så vel i forhold til de omgivelser, organisationen er en del af.

Eksempelvis organisationens og ledelsens opfattelse af den rolle, organisationen har i det omgivende samfund som bidragyder til samfundet. Det er en opfattelse, der kommer til udtryk i form af videnregnskaber og miljøvurderinger, etiske regnskaber.

Helhedsopfattelse af forhold i og omkring organisationen er et ledelsessyn, som i stigende omfang bliver efterspurgt. Helhedsopfattelserne omfatter medarbejdernes og ledelsens opfattelse af de enkelte arbejdsopgaver i organisationen som en del af den rolle, organisationen skal udfylde i forhold til omgivelserne.

Men helhedsopfattelse omfatter også forestillingen om, at organisationen har en rolle i det omgivende samfund, som ikke kun er knyttet til den rent kommercielle drift, men er knyttet til dens generelle bidrag til samfundets videreudvikling.

Det er derfor, at vi i stigende grad ser organisationer arbejde med videnregnskaber, kvalitetsregnskaber, miljøregnskaber og etiske regnskaber. Ordet regnskab er i den forbindelse forstyrrende, men dækker over, at organisationen føler sig forpligtet og ansvarlig. Per tradition har vi registreret dette på regnskabsform, men må forvente, at også denne vil ændre sig i betydeligt omfang, når området udvikles.

Selvfølgelig skal vi arbejde med ledelse, specielt i de situationer, hvor den ikke opleves, hverken af lederen selv eller af hans eller hendes omgivelser.

Kendetegnene for den gode leder: Mål, holdning, konsekvens og dialog kan forhåbentlig medvirke til at holde fast i kvaliteten i ledelsesarbejdet, specielt når vi vover at tale om, hvad vi i egen organisation vil lægge i begreberne.

Jan Bendix

Artiklen er et uddrag af bogen: Ledelse i Danmark - anklage og forsvar.

Udgivet af Jurist- og Økonomforbundets Forlag i 2000.

ISBN: 87-574-0357-0