



## Ledelse.

Af

STEEN HILDEBRANDT

Professor ved

Handelshøjskolen, Århus Universitet.

### Resultater og midler

Ledelse handler om at nå resultater og om at finde de rigtige veje frem til resultaterne. Ledelse handler om mennesker. Hvis man vil opnå noget sammen med andre mennesker, kan man ikke undvære ledelse. Af den offentlige debat kan man engang imellem godt få det indtryk, at ledelse snarere handler om at genere og udnytte uskyldige mennesker på deres arbejdsplads. Det er rigtigt: Man kan godt finde ubehagelige ledere. Udygtige ledere. Men man skal ikke afvise ledelse, for det er at afvise, at man kan arbejde hensigtsmæssigt, koordineret og bevidst sammen med andre mennesker med henblik på at opnå resultater. Man skal derimod finde sin egen måde at arbejde med ledelse på, og i dette skal og kan man lade sig inspirere af andre.

Det har kun mening at tale om ledelse i forbindelse med mål – i forbindelse med vilje. Ledelse handler om at nå nogle mål eller opnå nogle resultater sammen med andre. "Ledelse hænger fundamentalt sammen med, om vi når de mål, vi sætter os", sagde en leder engang. Ledelse handler om, hvorledes man med visse midler eller ressourcer kan nå visse mål, som man enten har klart for sig fra begyndelsen, eller som man formulerer, efterhånden som man bevæger sig i en retning, som man er enige om er hensigtsmæssig eller ønskelig. Denne retning kaldes undertiden for en vision.

Men det har ingen mening at tale om ledelse, hvis man ikke har en retning. Retningen, visionen, målet og resultatet indeholder viljen. Det kan være ét menneskes vilje (f.eks. en virksomhedsejer, en diktator, en direktør, en forstander), eller det kan være en forsamling af mennesker, en gruppes

vilje, f.eks. et folketing, en kommunalbestyrelse, et menighedsråd, en direktion, en bestyrelse, en arbejdsgruppe. Ja, til syvende og sidst kan man måske også sige, at man er leder af sit eget liv. Hvis man som menneske eller som familie har nogle ønsker og mål for sit liv, så vil man være optaget af, hvorledes man kan nå disse ønsker og mål. Dette 'være optaget af' er ledelse.

### Valgmuligheder

I gamle dage talte vi mere om administration, end om ledelse. I dag handler det ikke udelukkende om at forvalte og administrere. I dag handler det ikke om stabilitet, men om forandring, næsten som en tilstand, og om at udfylde nogle rammer, formulere mål og resultatønsker og fastlægge de værdier og principper, der skal være gældende for, hvorledes man arbejder med at udfylde rammer, nå mål og opnå resultater. I nogle tilfælde handler det også om at formulere principper for, hvorledes man bliver enige om mål og midler. Det afgørende er, at man har nogle frirum, nogle muligheder, og så snart der er et frirum, opstår der en mulighed for og et behov for ledelse. I den enkelte erhvervsvirksomhed er der et frirum, som skal fyldes ud – med ledelse. Har man intet frirum, er ledelse irrelevant. Har du intet valg, har du ikke behov for eller mulighed for at overveje alternativer. Har man intet valg, kan man nøjes med at administrere efter givne regler.

Og ledelse handler om alternativer. Ledelse handler om muligheder. Ledelse handler om, at der er et beslutningsrum, inden for hvilket man kan vælge. Man kan vælge den ene vej, eller man kan vælge en anden vej. Man kan ønske ét, eller man kan ønske noget andet. Og det er præcist den situation, som enhver privat, og mange offentlige virksomheder er i. På den ene side er der nogle rammer, som må overholdes. De kan f.eks. være givet af Folketinget. På den anden side er der en række muligheder, som man må vælge imellem. Så snart denne situation foreligger, er der et behov for ledelse. Man kan ikke administrere sig ud af en valgsituation. En valgsituation kræver mennesker.

Ethvert beslutningsrum, dvs. enhver situation med beslutningsmuligheder, vil blive udfyldt. Det kan hedde at tage magten, det kan hedde at handle efter konduite, det kan hedde at formulere og følge nogle spilleregler for, hvorledes man forholder sig i netop den slags situationer – det kan være en forretningsorden for en bestyrelse eller det kan være en stillingsbeskrivelse for en direktør eller afdelingsleder, og det kan være en ny konstitution, en ny grundlov, for et land, hvor man har væltet en gammel diktator og nu er i færd med at

indføre en ny og demokratisk - ledelsesform. I forbindelse med almindelig ledelse taler vi ikke om en grundlov. Det er for meget, men måske burde man alligevel nogle steder overveje at lave sin egen grundlov, dvs. nogle bestemmelser for, hvordan man vil tage vare på sit hverv som ledelse. Hvilke værdier, grundprincipper og fremgangsmåder skal være gældende - og måske ligefrem være ufravigelige? Og i den enkelte familie: Hvordan skal grundloven se ud? Det vil sige: Hvordan skal vi på en række fundamentale eller vigtige områder indrette os med hensyn til, hvad vi gør, hvem der gør det, hvordan vi gør det, osv.

### Mål og veje

Ledelse er at formulere mål og vælge veje. Ledelse er at finde vejen. Ledelse er at skabe resultater sammen. Ledelse er at vide, at ville og at beslutte. Ledelse er at skabe resonans eller bølgelængde i den gruppe af mennesker eller organisation, der er tale om. I den populære version fører det til udtrykket: Det er lederen, der bestemmer. Men lederen bestemmer ikke ud i den blå luft. Ikke efter forgodtbefindende. Eller rettere sagt: Ikke fuldstændig efter forgodtbefindende - forgodtbefindende betyder skøn, ønske eller efter eget hoved - og det ligger netop i ledelsens natur, at der er personlige skøn, personlige ønsker og dermed et element af 'eget hoved' i ledelse i den forstand, at der netop er et rum, der skal fyldes ud. Og det udfyldes af ledere og ledelser. Af mennesker. Det er dette ledelses- og beslutningsrum, som man ikke altid får tegnet tilstrækkeligt klart, og så kan man let komme i klammeri om, hvad ledelse er. De spørgsmål, der ofte opstår, og som man bliver uenige om, er: Hvem bestemmer om hvad? Hvilke mål er der? Hvem bestemmer målene? Hvem bestemmer, hvilke resultater, der skal opnås? Hvem bestemmer, hvilke midler, der skal bruges, eller hvilken vej, man skal gå?

### Mål og måle

"Hvis det kan måles, kan det ledes", siger vi. Man kan ikke lede uden mål, dvs. uden noget at lede efter, dvs. uden formål. Men hvis der skal være præcision i det, så skal man kunne måle målet. Måle resultatet. Måle, om man nåede det, man ville nå. I en fodboldkamp kan man tælle de mål, som det enkelte hold får. Og hvis kampens formål er flest mulige mål, så kan man uden større problemer tælle de mål, som hvert enkelt hold fik. Men der kan være flere andre mål - formål - med en fodboldkamp, f.eks. at der er så få frispark eller så få straffespark som muligt. Så må man tælle også disse begivenheder. Man kunne også ønske en fair kamp, en smuk kamp, et godt samspil eller et velfungerende samarbejde. Hvordan måler man det? Hvordan bliver man enige om, hvorvidt det

var en fair og godt spillet kamp? Hvilke kriterier skal man have i brug for at kunne tale om og afgøre det? Hvorledes måler man resultatet af ét års arbejde og ledelsesarbejde i en virksomhed? Hvad er målet for virksomheden? Hvorledes skal man måle arbejdet og resultaterne? Hvad skal man måle? Hvorledes skal man måle det?

Disse spørgsmål skal ikke - og kan ikke - besvares her. Men de er vigtige, og man kan ikke lede uden at drøfte disse spørgsmål. Det skal i den forbindelse understreges, at når man taler om mål og om at måle, så kan der være tal involveret, men der kan også være andre former for mål og andre former for måleredskaber end tal. Vi taler om kvantitative og kvalitative mål. Et kvantitativt mål er en talangivelse. Et kvalitativt mål beskrives ved hjælp af ord: Folkeskolens formålsformulering er en række ord, der tilsammen beskriver, hvad målet med folkeskolen er.

Ledelse er kompliceret. Det hele hænger sammen. Man kan ikke det ene sted gøre, hvad man vil. Man må tage hensyn, man må vide, hvad andre har gjort og besluttet. Man kan ikke køre sit eget løb. Det kan man heller ikke i trafikken. I trafikken er der ligeledes en række beslutninger - som andre har truffet, og som jeg som trafikant må indordne mig efter - hvis jeg vil være trafikant. Jeg kan sagtens være uenig, jeg kan protestere, men jeg må, når jeg indvælger mig selv i rollen som trafikant, følge reglerne. "Skik følge eller land fly", siger vi. Det er mig selv, der vælger at være trafikant, og når jeg vælger det, melder jeg mig ind i et fællesskab af trafikanter, ligesom det er mig selv, der beslutter, om jeg vil opstilles som kandidat til et menighedsrådsvalg eller søge en stilling som skoleleder, præst eller organist.

### Hvorledes skal vi arbejde

Ledelse er mange ting, men det er blandt andet at finde ud af, dvs. bestemme, hvorledes man når de mål og resultater, der skal nås. Hvad skal der træffes beslutninger om, og efter hvilke principper vil man træffe disse beslutninger, dvs. hvad er ledelse i den konkrete situation: Hvilke spørgsmål og opgaver skal vi befatte os med; hvilke oplysninger og informationer skal vi have, inden vi kan træffe beslutninger; hvem sørger for at indhente de nødvendige oplysninger; hvorledes træffer vi beslutninger; hvorledes gennemfører vi trufne beslutninger; hvem meddeler beslutningen videre og hvem gør hvad i forbindelse med den enkelte beslutnings videre ekspedering? Er der nye opgaver, vi skal tage op? Er der nogle andre, som det kunne være relevant at samarbejde med? Er der nogle kutymer og traditioner, som skal tages op til

overvejelse i lyset af, at der er sket ændringer i samfundet?

### De rigtige spørgsmål

Der er mange spørgsmål, og det er faktisk vigtigt at kende de rigtige og relevante spørgsmål, inden man går i gang med at finde en række svar, som måske ellers viser sig at være svar, men på forkerte eller forkert stillede spørgsmål. Der er både fornuft og følelser involveret i alt dette. Så snart der foreligger en situation, hvor noget skal bestemmes, dvs. hvor der skal træffes en beslutning, er der ikke blot en mulighed for, at følelser optræder, der er simpelthen behov for følelser, for der er behov for at vurdere, og når man vurderer, bruger man sine værdier – sine holdninger og følelser. Ledelse kommer på denne måde naturligvis - også - til at handle om følelser. Man skal blot – så at sige - sørge for, at følelserne kommer ind på de rigtige steder – og kommer bevidst ind. Der er følelser involveret, både når man formulerer, hvad de rigtige spørgsmål er, og når man klargør, hvilke beslutningsmuligheder der eksisterer, dvs. afgør, hvorledes beslutningsrummet ser ud. Hvad må vi vælge, dvs. træffe beslutninger, imellem?

Alt dette lyder vældig simpelt. Hvad det ikke er. Og det er det bl.a. ikke, fordi menneskers følelser og holdninger, sym- og antipatier, er aktive over alt, også på områder og steder, hvor de formelt set ikke skulle være til stede og spille en rolle. Når dette får lov at udvikle og udfolde sig, fører det frem til, at der ikke blot er forskellige følelser til stede på en ellers nogenlunde velfungerende arbejdsplads, så fører det til: uklarhed, uenighed, uvenskab, kamp, konflikt – og så er rent ud sagt helvede løs. Og helvede er løs, fordi man ikke formår at holde sig inden for nogle definerede baner og dagsordener, men blander følelser og personlige forhold ind på områder, hvor de formelt set ikke hører hjemme. Man definerer ikke, eller man vil ikke følge definerede og fastlagte spille-regler. Det vil sige, at man spiller et andet spil – end det aftalte, det formelle.

### Formel og uformel organisation

Man ser let ud af dette, hvorfor man i teorierne om, hvordan organisationer fungerer, har været nødt til at skelne mellem, hvad man kalder den formelle og den uformelle organisation. Den formelle organisation er den, der fremgår af regler, aftaler og diagrammer. Den uformelle organisation er sådan, som organisationen kommer til at se ud, når der kommer levende mennesker ind i de forskellige stillingskategorier, kasser og diagrammer. For når der kommer mennesker ind, kommer der både viden, sund fornuft, følelser, holdninger og

tro med ind. Organisationerne bliver til levende systemer, og levende systemer er både tanker, tro og følelser.

Og igen: Det skal man ikke blot acceptere nødvendigt – det er selve meningen med det hele. Så opgaven er ikke at undertrykke følelser, holdninger og tro. Opgaven er at acceptere, balancere og finde principper for følelsers og holdningers udtryk. Opgaven er at mobilisere så megen ansvarlighed og fællesskabsfølelse, at man hele tiden finder spilleregler for, hvorledes følelser, holdninger, tro og tanker kan få lov at spille ind, når man netop er i en situation, hvor man ikke er alene, men er en del af - og er en del af ledelsen af – f.eks. en virksomhed. Så snart, man bliver leder af eller i en organisation, skal man gøre sig klart, at man ikke er alene. Så er man pr. definition en del af et fællesskab, og man må derfor hele tiden være orienteret mod spørgsmålet: Hvorledes kan eller skal dette fællesskab fungere? Hvorledes kan vi sammen nå mål og resultater?

### Brug for menneskers skøn og vurdering

Man har jo netop brug for mennesker dér, hvor man ansætter en leder eller vælger mennesker til at være leder eller til at være med i ledende forsamlinger, f.eks. et menighedsråd eller en kommunalbestyrelse. Det er jo netop, fordi man ikke kan formulere regler og administrative systemer og rutiner, der sikrer organisationens eksistens og virkemåde, at man har behov for mennesker. I gamle dage kunne man lettere undvære ledere, fordi der var mere stabilitet og forudsigelighed.

Men så snart der bliver valgmuligheder, så snart der bliver rum, der skal fyldes ud, som oven for omtalt, så er der behov for mennesker, der netop siger: Jeg synes! Min holdning er! Jeg tror! Det er præcist det, man skal bruge mennesker som ledere til. Det er til at bringe deres følelser og holdninger ind på den arena, hvor der er behov for personlig stillingtagen, vurdering, ageren og personlig intuition. Hvis der netop ikke var behov for det personlige element, kunne man gøre det, som vi netop taler om i disse situationer, nemlig træffe en såkaldt administrativ afgørelse. En administrativ afgørelse er en ikke-menneske beslutning. Når der ikke kan træffes en administrativ afgørelse, er der behov for et menneske.

### Principper og spilleregler

Derfor beror det på misforståelser, når man kritisk taler om følelser og holdninger i forbindelse med ledelse, hvad enten det er lederen som person eller ledere som medlemmer af forskellige former for bestyrelser. Det er ikke følelserne eller holdningerne, der er noget i vejen med. Problemet er,

at man ikke har fundet de principper og spilleregler, der skal være gældende for, hvorledes disse følelser og holdninger skal føre frem til beslutninger, indstillinger eller afgørelser. For det skal de. Det handler om beslutninger og handlinger. Det handler om at finde veje frem til mål og resultater. Og det finder man ikke ved at forblive i følelsernes og holdningernes land. Det finder man ved at forvalte følelser og holdninger, så de bliver til klare spørgsmål, beslutninger og tiltag. Ellers er det ikke ledelse, men kaos. Ellers er det ikke ledelse, men oprud, konflikt og forvirring. Og i denne opruds- og forvirringssituation vil der alligevel blive udøvet ledelse, nemlig uformel ledelse i den forstand, at der altid er nogen, der bevæger sig ind på felter, hvor der er mulighed for eller behov for, at der bliver truffet beslutninger og afgørelser. Så ledet bliver der under alle omstændigheder. I det sidste tilfælde på måder og efter principper, der ofte ikke tager hensyn til helhedens interesser og derfor ofte ikke fører frem til de bedste beslutninger – hvad det så vil sige i den enkelte situation. Og så er vi tilbage ved udgangspunktet, ledelse. For ledelse er - i den givne situation - at finde ud af, eller være med til at finde ud af, hvad der er den bedste beslutning.

#### **DVD**

På [www.steenhildebrandt.dk](http://www.steenhildebrandt.dk) kan man bestille en helt ny DVD med 3 timers forelæsning om ledelse af Steen Hildebrandt. Prisen pr. stk. er kr. 250 incl. moms og forsendelse. Forelæsningen er fra Folkeuniversitetet i Århus, efteråret 2006.

#### **Litteratur**

Steen Hildebrandt og Søren Brandt: Ledelse af forandring. Børsens Forlag. 2. udgave. København 2005.

Steen Hildebrandt: Hildebrandt om ledelse. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden. Ledelsesforlaget. 3. udgave 2006. Kan bestilles på [www.ledelsesforlaget.dk](http://www.ledelsesforlaget.dk)

Steen Hildebrandt: Hildebrandt hver dag. Børsens Forlag. 2. udgave, København 2005.