



Begreb om ledelse

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

I disse år tages der en række politiske initiativer inden for f.eks. undervisnings-, social- og sundhedsområdet: Handelsskoler, gymnasier, højere læreanstalter, sygehuse, folkeskoler, sociale institutioner m.v. skal effektiviseres, evalueringer skal gennemføres, nye lønformer indføres, nye former for arbejdsdeling etableres. Der kunne nævnes meget andet; det afgørende er, at der er tale om brud, undertiden markante brud, på mange års traditioner, principper m.v.

Politikere og embedsmænd sidder i København og på rådhuset rundt om i landet og beslutter den ene reform og ændring efter den anden. Men tænker de også på, hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske krav, det stiller ude i de enkelte organisatoriske enheder, f.eks. de sociale institutioner og folkeskolerne, at føre disse reformer ud i livet? Eller lukker de øjnene og lader sorteper gå videre til de institutioner og enheder, hvor alt det nye gerne skulle blive til virkelighed? Lader de aben lande på skuldrene af de rektorer, skoleinspektører, forstandere og andre ledere, der antages at kunne ekspedere sagerne videre? Ja, for ser det ikke engang imellem ud, som om politikerne betragter det som sager, der blot skal ordnes af de dertil ansatte ledere? Har lederne og medarbejderne i institutionerne de nødvendige forudsætninger?

Det kunne godt se ud til, at en række ledere og medarbejdere i offentlige institutioner og organisationer i disse år lades i stikken, fordi de i realiteten netop ikke har de nødvendige forudsætninger for

at føre de formelt besluttede reformer og forandringsønsker ud i livet. Jeg siger ikke, at disse ledere er inkompetente eller dårlige, for det er de ikke. Jeg spørger, om de har fået mulighed for at indhøste de erfaringer, få den uddannelse, etablere de samarbejds-, kommunikations- og organisationsformer m.v., der er nødvendige forudsætninger for at kunne forstå og håndtere de nye ledelsesmæssige situationer og krav?

Er de ledere, der får ansvaret for at realisere det nye, klædt på til det? Mange af dem kommer fra en fortid, der kun ligger nogle få år tilbage, og hvor piben havde en helt anden lyd. Administration, regelforvaltning, forvaltning af automatisk vækst, ansættelse af et stort antal nye medarbejdere, et liv inden for veletablerede rammer og interessentbalancer – det var en del af den ikke så fjerne fortid. Fagligheden var noget afgørende, eller faglighederne, for der var og er ofte flere fagligheder. Lederne blev typisk udnævnt ud fra, hvor gode faglige personer, de var og havde været; ud fra, hvor gode fagforeningspersoner, de var eller havde været; ud fra politisk tæft og ståsted – ja i virkeligheden talte vi ikke så meget om ledelse for disse få år siden. Vi brugte ofte andre betegnelser. Mange af disse mennesker var ikke og så ikke sig selv som ledere i egentlig forstand. De var mere administratorer end ledere. Og når de var ledere, var det som dem, der styrede og kontrollerede. Billedet af ledelse var, at lederen havde kontrol over situationen og kunne iværksætte og gennemføre nødvendige ændringer.

Og det er på en måde her, problemerne opstår. For det, der nu er behov for, er ledelse. Men ikke ledelse i den simple og traditionelle forstand, som nogle måske forestiller sig, fordi det var sådan for få år tilbage – i hvert fald var det den udbredte opfattelse af ledelse. Det er ikke det simple styrings- og kontrolbillede, der er tale om nu. Det er en mere kompliceret form for ledelse af tilsvarende mere komplicerede organisationer, der er tale om. Men ledelse er det.

Hvilken opfattelse har politikerne af, hvad ledelse og organisering er, og hvilke forestillinger har de om, hvordan man skaber ændringer ude i institutioner og virksomheder? Man vedtager, at der skal gennemføres evalueringer, men tror man, at det mere eller mindre automatisk fører til målinger og ændringer i overensstemmelse med målingsresultaterne? Man indfører nye strukturer, men tror man, at der som noget næsten automatisk heraf

følger ændrede samarbejds- og kommunikationsformer og andre (og bedre) resultater? Der indføres nye lønformer og nye arbejdstidsbestemmelser, men tror man, at det uden videre fører til ny adfærd og ændrede resultater? Tror man, at beslutninger, nye regler, nye strukturer m.v. i sig selv fører til de ønskede ændringer?

Skal de mange ændringer i vore offentlige virksomheder, som jeg her har berørt, have en chance for at blive gennemført, skal vi til at arbejde med nye former for ledelse og organisering og nye begreber og tanker om disse fænomener. Det indebærer, at vi skal arbejde med leder- og ledelsesudvikling, og det kræver også, at der arbejdes med medarbejderudvikling med henblik på at udvikle de samarbejdsformer og de former for fællesskaber, der skal etableres for at skabe og udvikle de nye organisationer. Det er muligt, at ordet fællesskab er ét af de mest relevante begreber i denne sammenhæng. Hvilke fællesskabsformer skal udvikles på hospitaler, universiteter, folkeskoler, plejehjem m.m. for at disse organisationer kan skabe de ydelser, der er behov for, og for at de samtidig kan være steder, hvor viden udveksles, skabes, udnyttes m.m., sådan at de også kan eksistere og skabe resultater i fremtiden? Hvorledes hænger dette sammen med, evt. kolliderer, med de eksisterende fagforeninger, fag, organisatoriske strukturer?

Er de fællesskaber, der eksisterer på et typisk hospital, er de institut- og fagmiljøer, der eksisterer på vore universiteter, de faggrupperinger, der eksisterer på folkeskoler, på sociale institutioner m.m. relevante? Hvilke fællesskaber skal etableres og udvikles på folkeskoler, gymnasier, handelsskoler m.m. for at den synergi kan skabes og udvikles, der overhovedet er årsagen til, at vi opbygger disse organisationer?

Jeg har med disse bemærkninger ikke sagt, at jeg anser alle de ændringer for ønskelige, som vi i disse år oplever. Jeg siger, at hvis man vil dem, hvis man virkelig ønsker disse ændringer, så skal der tænkes en række følgetanker og drages en række andre konsekvenser af de reform- og ændringsbeslutninger, end vi hidtil har set. Alternativet er, at de ønskede ændringer ude i institutionerne udebliver.

Den ledelsestænkning, der ser ud til at ligge bag nogle af disse reformer, svarer til billedet af en gartner, der står og råber 'gro' til sine planter! Og tror, at det hjælper. Sådan gør kloge gartnere ikke. Gartneren forsøger heller ikke at overtale planterne til det, som på moderne jydsk hedder at committe sig til bestemte ændringer. Gartneren

véd, at det forholder sig helt anderledes med planters vækst. Han kender til plantens inderste væsen og kender til de mekanismer og faktorer, der fremmer og hæmmer plantens vækst. Dem arbejder han med. Dem interesserer han sig for. Institutioner er også planter.

På de områder, jeg her taler om, ser det ud, som om lovgiverne tror, at hvis de beslutter sig for ændringer, så vil disse ændringer efterfølgende blive realiseret. Mange af dem ser ud til at tro på ledelse og styring gennem regler, strukturer, formelle former – og straf. Regler og strukturer er nødvendige, men ikke tilstrækkelige forudsætninger. Dernæst ser det også ud, som om mange af lederne ude i institutionerne og virksomhederne ligeledes tror på den mekaniske ændringsmulighed. Nogle af dem ser fortsat ud til at tro, at hvis de blot kan få deres medarbejdere til at ændre sig, så er sagen hjemme og reformen indført. Derfor peger mange ledere, når de mærker et forandringsønske oven fra, på deres medarbejdere og siger: Forandrer Jer! Gro! De ser tilsyneladende ikke, at det største og mest umiddelbare ændringsbehov måske drejer sig om dem selv.

Så længe nemlig politikere, embedsmænd og de formelle ledere tænker uændret om ledelse og organisering, men kræver, at deres medarbejdere skal ændre sig, så længe sker der selvfølgelig ikke ret meget. Det kan der simpelthen ikke. I praksis er der mange ledere, der tænker nye tanker, tænker helt anderledes om ledelse og organisering, end jeg her antyder. Men hvordan ser hele billedet egentlig ud? Vi véd det ikke, men det ser ud, som om en del ledere fortsat tænker meget mekanisk og kontrolagtigt om ledelse og organisering. Og et sådant syn harmonerer ikke med de krav, der må stilles til fremtidens ledere og organisationer.