



Ledere bestemmer og så'n

- behov for leder- og ledelsesudvikling alle steder, hvor man tager ledelsesopgaven alvorligt

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Den kendte radiojournalist Christian Kryger interviewede engang nogle drenge. Den ene dreng var medlem af en drengegruppe, der havde en leder. Hvad laver Jeres leder? spurgte Christian Kryger. Efter en lang pause, som Christian Kryger var en mester i, svarede drengen: Han bestemmer og så'n'. I forbindelse med dette, at bestemme og så'n', er der noget, jeg går og undrer mig lidt over. Det kan sammenfattes til nogle spørgsmål:

1. Er det ikke rigtigt, at langt de fleste ansatte i den danske folkeskole og i alle de kommunale forvaltninger gerne vil arbejde, ja, at mange nærmest er helt vilde med at arbejde? Er det ikke rigtigt, at de fleste medarbejdere rundt omkring i skoler og forvaltninger er loyale og ansvarsfulde mennesker? Sådan, når man tager dem én efter én? Og at kun en lille andel er bevidst dovne, uduelige, illoyale osv?

2. Og er det ikke også rigtigt, at de fleste danske skoleledere og ledere i forvaltninger m.v. er dygtige, nogle er excellente, langt de fleste arbejder hårdt, og kun de færreste er elendige? Én eller anden procentdel kan selvfølgelig blive klart bedre? Langt de fleste ledere er optaget af at præstere en god ledelsesindsats?

3. Og er det ikke rigtigt, at de fleste af os alligevel oplever, at det kunne gå meget bedre i de fleste skoler og forvaltninger? Og mange andre steder? At der kunne komme 'meget mere ud af det'. At der kunne præstere mere – og mere kvalitet?

4. Hvad er der galt? Hvor hopper kæden af? Har vi fået etableret en masse systemer, strukturer, kulturer, normer, grænser, holdninger m.m., der i virkeligheden gør det ret vanskeligt for den enkelte at gøre og præstere det, som den enkelte gerne vil? Har vi fået opbygget for mange barrierer? For ikke at tale om, hvor vanskeligt, det kan være, hvis man ligefrem vil præstere noget sammen med andre på måder, der ikke er helt traditionelle?

5. Eller er det de forkerte ledere og lederkompetencer og/eller de forkerte medarbejdere og medarbejderkompetencer, vi har fået udviklet? Sætter vi på det rigtige? Måler vi på de rigtige kompetencer, når vi ansætter, forfremmer, udnævner m.m.? Har verden forandret sig, medens vi sidder tilbage med intakte og uændrede tankesæt om, hvordan en række forhold bør være indrettet i den virkelighed, der ikke længere findes?

Skulle vi, i stedet for at tale om arbejdsgiverens ledelsesret (som man gør det i Hovedaftalen) tale om en ledelsespligt? Jeg tror, at de fleste gode medarbejdere efterspørger ledelse. De vil gerne have en god leder og god ledelse. Ikke gammeldags autoritet, ikke kæft-trit-og-retning, ikke regeltyranni, men klare holdninger, visioner, værdier, respekt for faglige, personlige og andre kompetencer.

Sproget er et spejl og en spændetrøje. Det er ledessproget også. Hvilket sprog bruger vi om ledelse? Hvor nuanceret kan vi tale om ledelse, og hvor nuanceret taler vi i virkeligheden rundt omkring i den danske folkeskole om ledelse? Skal der lidt flere farver på ledessproget i den danske folkeskole og i det danske samfund i det hele taget? Er vi for bange, når vi mange steder taler, som om vi fortsat levede i et gammeldags industrisamfund med en simpel industriel produktion af biler, fjernsyn, undervisningsmaterialer og skoleelever, og hvor vi tænker i opsplitting, kamp og individualisme? Sidder vi og vogter på hinanden og vore gamle dyder, medens togene kører forbi og frem mod en helt ny verden, en videnverden, der er karakteriseret ved, at man tænker i deling, samarbejde og netværk?

Ledelse gør en forskel, siger vi. Vil vi have forskelle, må vi også arbejde med ledelse og ledelsesudvikling. Gode ledere er ikke én gang for alle gode ledere. De arbejder med deres udvikling og uddannelse. Ser vi ind i de bedste private og offentlige virksomheder, vil vi bl.a. se lederuddannelser, lederudviklingsprogrammer og ledelsesudvikling, og vi vil se ledere, der lærer og udveksler i

netværk, og vi vil se ledere, der systematisk og bevidst lærer ledelse, medens de leder.