



Klar til ledelse

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Ledelse på dagsordenen hed en publikation, som Finansministeriet udsendte for nogle få år siden. I denne publikation siges det flere gange, at ledelse gør en forskel, og én af den daværende regerings ministre udtalte på en konference, at ledelse hænger fundamentalt sammen med, om man når de mål, man sætter sig. Det er en klog formulering.

Nu er man så Klar til ledelse og dermed klar med en række nye initiativer fra det samme ministeriums Personalestyrelse, sådan som det blev omtalt her i bladet sidste fredag. Det skal blive spændende at se, hvordan hele dette program foldes ud. Det ser lovende ud, og det er tydeligt, at man har set skriften på væggen. Den skrift, der bl.a. indebærer, at dygtige medarbejdere naturligvis, som noget af det vigtigste, vil have en dygtig leder. Og en dygtig leder er en person, der hele tiden arbejder med sin egen udvikling. Er man færdig med at udvikle sig som leder, er man færdig som leder.

I mange år har vi tilsyneladende troet, at ledelse næsten kom af sig selv, når man blot havde ansat nogle ledere. Var man leder, underforstået: ansat som leder, var man leder. Men så enkelt er det ikke, og specielt ikke i tider som disse, hvor kravene til ledere ændres drastisk. Hvis vi forenkler, er vi tæt på at kunne sige, at den offentlige leder for et par årtier siden primært var administrator, system- og regelforvalter, budgetansvarlig, leder af sagsbehandling, men ikke leder i den forstand af ordet, som vi i vore dage opfatter det.

Hvad er det, der sker? Hvad betinger disse ændrede krav til ledere og ledelse? Mon ikke hovedforklaringen er, at stabiliteten forsvandt? Der har ganske vist aldrig været stabilitet i nogen egentlig forstand. Op gennem 1960'erne blev der indført en række velfærdsforanstaltninger i Danmark, der indebar store ændringer; senere, inde i 1980'erne, tog man fat på ganske store omstillinger i den offentlige sektor, og også op gennem 1990'erne blev der indført mange ændringer i stat, amter og kommuner. Hele denne periode er da også karakteriseret ved, at der har været en stigende opmærksomhed om ledelse, men det er samtidig, som om denne optagethed af ledelse accelererer stærkt i de allerseneeste år.

Lad mig pege på i hvert fald tre tendenser, der er med til at forårsage denne acceleration: 1) Vi oplever en øget globalisering. Vi har talt om det længe, men det bliver mere og mere nærværende. Verden bliver mere og mere gennemsigtig. Det er svært for offentlige og private virksomheder at gemme sig. Den ineffektive og dårligt fungerende virksomhed, skole, universitet m.m. ses, sammenlignes og bliver udsat for konkurrence. 2) Digitaliseringen accelererer hver dag. Det er muligt for enhver at komme i kontakt med enhver inden for split-sekunder. Bogstaver, tal, regnskaber, billeder, årsberetninger, notater, ordrer, aftaler, ud- og indspil, dekretter og forespørgsler m.m. flyger gennem nettet med stigende hastigheder og i stigende mængder. Det har meget stor betydning for ledelse og organisering. Vi ved ikke så meget om, hvordan det ser ud i detaljer, men ingen er i tvivl om, at der er store virkninger. 3) Og endelig oplever vi, og mange andre lande, en liberalisering, der på godt og ondt vil lade markeds kræfter, konkurrence, det selvstændige initiativ og hvad vi nu ellers kalder det, få plads, få muligheder, blive den dominerende logik nogle steder eller i hvert fald en logik, der skal vinde mere indpas.

Alt dette kræver ledelse. Ikke bare ledelse på de øverste politiske niveauer eller bestyrelsesniveauer, men overalt i den store organisation, som landet er. Det er altså en realitet, at såfremt den enkelte politistation, det enkelte universitet, den enkelte domstol, den enkelte kirke i sognet eller det enkelte ministerium skal fungere effektivt, kvalitetsbevidst og med respekt for den helhed, som den eller det er en del af, så kræver det kompetente ledere og en kompetent ledelse. Det er en ledelse, der handler selvstændigt initiativt-

gende inden for nogle mere eller mindre klare rammer og regler, der udstikkes af det politiske niveau eller af det overordnede niveau, men hvor realiteten er, at den enkelte organisatoriske enhed ude i organisationen ikke kan fungere alene ved at forvalte oven fra kommende instrukser og bekendtgørelser. Der er behov for at fylde ud, behov for at tage initiativer og behov for at tænke strategisk i forhold til de konkrete lokale omgivelser og betingelser. Behov for at arbejde i netværk og med opbygning og udvikling af partnerskaber. Dette er nogle af kravene til den nye og gode leder.

Og først og sidst er der behov for personale- og menneskeledelse. Der er behov for at sætte lys på og belønne de gode ledere, de bevidst arbejdende ledere, ledere i udvikling. Og der er behov for at gøre op med de dårlige ledelseskulturer, der stadig findes, herunder finde de dårlige ledere; de ledere, der forsømmer personaleledelse, forsømmer at beskytte medarbejderne mod usund stress og et psykisk belastende arbejdsmiljø, forsømmer egen udvikling, forsømmer at etablere relevante samarbejdsrelationer med andre i og uden for egen organisation og modvirker relevant videndeling og samarbejde. Skal vi fremme og udvikle god ledelse, bliver vi også nødt til at tale om den anden side af mønten, og den hedder dårlig ledelse.