



## Ledelse er en kvalitet der skal måles

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

---

Umiddelbart lyder udtrykket, Måling af ledelseskvalitet, måske ikke særlig interessant eller relevant. Men vi lever i en målingstid. Vi lever også i en kvalitetstid, og det er vel bl.a. arbejdet med kvalitet, der har gjort måling til et langt mere aktuelt begreb end tidligere. Vi taler meget om måling af kvalitet, måling af kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, medarbejdermotivation, uddannelseseffekt, kvalitetsomkostninger m.m.

Men hvad med ledelse. Ledelse udøves og den udøvede ledelse har en kvalitet. Det kunne vi kalde kvaliteten af ledelsen eller ledelseskvalitet. Kvalitetsledelse er én ting. Ledelseskvalitet en anden ting. Her vil jeg alene tale om ledelseskvalitet.

Ledere er vant til, at deres arbejde bliver vurderet ud fra virksomhedens resultater, f.eks. overskud, nøgletal, vækst m.m. Men de er ikke så vant til, at kvaliteten af deres arbejde bliver målt på andre måder. Når vi er mest nuancerede, taler vi om gode og dårlige ledere og om god og dårlig ledelse. Vi kan være mere nuancerede, men vi har ikke mange redskaber.

Det er her spørgsmålet om mulighederne for mere præcise og nuancerede målinger af ledelseskvalitet kommer ind. Jeg påstår ikke endnu, at det er en god idé, men jeg er overbevist om, at vi er nødsaget til at tale om det mere præcist. Derfor dette oplæg.

Det vægtigste argument for at måle og udvikle en virksomheds ledelse er, at ledelsens energi og ressourcer må anvendes på de indsatsområder, der har størst indflydelse på resultatskabelsen. Og i forbindelse med disse valg og prioriteringer ser

man mange indikationer på, at såvel ledelsen som f.eks. bestyrelsen og/eller ejerkredsen i en virksomhed ikke er særlig bevidst om ledelsestilstandene i virksomheden. Måling og vurdering er et middel til at skabe en sådan bevidsthed og dermed et middel til at skabe et grundlag for bevidst udvikling.

De fleste erkender, at det ikke er muligt alene at vurdere en ledelse ud fra de økonomiske resultater. Ledelse vurderet alene ud fra en resultatvinkel kan skjule f.eks. uheldige fremtidsperspektiver, som virksomheden burde forberede sig på nu.

Problemet med resultatsynsvinklen er antagelsen om gennemsigtighed i årsags-virknings relationerne og en blind tro på årsags-virkningssammenhænge. Gode resultater skyldes god ledelse, og dårlige resultater skyldes dårlig ledelse - siger vi. Men så enkelt er det ikke.

Vi må i stedet for se på langt mere komplicerede processer og sammenhænge. De processer, der tilsammen fører frem til virksomhedens resultater. Resultater, som vi også skal være parat til at måle i flere og andre dimensioner end kroner og simple nøgletal.

Sagt med andre ord: En virksomheds totale ledelsesproces er kompliceret. Der indgår mange elementer, der skal afbalanceres for at processen fungerer optimalt eller tilfredsstillende. Det betyder, at det er vanskeligt at overskue, hvor der skal sættes ind, hvis man ønsker at forbedre sin ledelse eller sit ledelsessystem. Derfor - det er argumentet - har virksomheden behov for et værktøj, der kan give indsigt i, hvilke dele af processen, der fungerer tilfredsstillende, og hvilke der ikke gør det.

Ledelseskvalitet drejer sig om to ting: Om at klarlægge de væsentligste dimensioner i ledelsesbegrebet, og om at vurdere, hvor god man er på disse dimensioner. Måling muliggøres, idet kvalitet anskues som en skala i mange dimensioner. I en måling konfronteres man med den hårdhed og klarhed, der ligger i at skulle skelne. Skelne godt fra skidt, det ene fra det andet. Men én ting til kommer ind, nemlig den hårdhed og klarhed, der ligger i løbende at skulle dokumentere et givet kvalitetsniveau gennem måling.

De fleste virksomheder har ledelsesmæssige målsætninger, procedurer og standarder, som af én eller anden grund ikke overholdes - måske er de ikke længere aktuelle. Ofte fører de heller ikke direkte til målopfyldelse på et højere niveau, men

er udtryk for isolerede betragtninger, eksempelvis i en afdeling. Det er sådanne forhold, som målingen skal klarlægge for virksomheden.

Konkret gøres dette ved at undersøge, hvilke målsætninger og politikker, virksomheden har inden for nogle væsentlige områder. Herefter undersøges det, om de efterleves - om de lever - og om dette kan dokumenteres. Giver det sig udslag i konkrete handlinger? Virksomheden kan ved hjælp af en måling koncentrere sin energi om at opfylde de krav, den selv har valgt - og kan sammenligne egne intentioner og mål med den faktiske tilstand og adfærd. Dette har effekt, da det som oftest bliver tydeligt, at virksomheden planlægger og bruger ressourcer til dette eller hint, men at resultaterne udebliver.

Man kan forestille sig mange veje herfra. Jeg kan ikke gå i detaljer her, men kan skitsere en vej, hvor man definerer nogle indsats- og måleområder, og hvor man dernæst via en række konkrete spørgsmål foretager målinger. Områderne er nævnt neden for sammen med nogle få eksempler på spørgsmål. Strukturen, de viste samt en samling af andre spørgsmål er udviklet af cand. merc.'erne Stig Albertsen og Torsten Hvidt i forbindelse med en specialeafhandling på Handelshøjskolen i Århus.

#### 1) MÅL- OG STRATEGIOMRÅDET

Har virksomheden klarlagt, hvilke behov den dækker og i fremtiden vil dække?

Arbejder virksomheden bevidst med information om kundetilfredshed?

#### 2) STRUKTUR- OG SAMSPILSOMRÅDET

Kan virksomhedens struktur realisere de strategiske målsætninger?

Er der en klar møde- og beslutningsstruktur i ledelsen?

#### 3) MEDARBEJDERE OG ENGAGEMENT

Findes der målepunkter til kontrol af, om personalepolitikken fungerer efter hensigten og understøtter resultatskabelsen?

Er det klarlagt hvilke faglige og personlige kvalifikationer, der p.t. kræves af virksomhedens personale?

#### 4) UDVIKLING OG TEKNOLOGI

Vurderer virksomheden systematisk sit teknologiske kompetenceniveau?

Er virksomheden bevidst om fremtidige krav til udvikling og fornyelse af procesteknologi?

Læseren må forestille sig en lang række af sådanne spørgsmål. Og man må forestille sig, at

man stiller spørgsmålene, besvarer dem og at man for hvert svar tilkendegiver, om det pågældende svar kan dokumenteres.

Vi skal ikke tilbage til en simpel, bagudrettet og mekanisk registrerings- og kontroltænkning. Men vi skal heller ikke afvise, at vi med nye spørgsmål og holdninger kan bidrage til en løbende ledelsesudvikling. At arbejde med måling af ledelseskvalitet har ikke et kontrol-, men et udviklingsformål. Man kan ikke udvikle noget - hverken sig selv som menneske eller en ledelse og organisation - uden tydelige og realistiske opfattelser af den situation, man er i. Realistiske nutidsbilleder. Det er min opfattelse, at vi kan opnå meget ved bevidst at arbejde med udvikling af redskaber og holdninger til måling af ledelseskvalitet.