



## Fremtidens Ledelser

Af

STEEN HILDEBRANDT

Professor ved

Handelshøjskolen i Århus

Vi ER PÅ vej mod et årtusindskifte med alt, hvad det indebærer af fascination, mystik, spænding og nye udfordringer. Halvfemserne er slutningen på 1900-tallet og optakten til det nye årtusind. Hvilken gave og udfordring at få lov til at leve og virke i en sådan periode! En periode, der byder på større udfordringer og omskiftelighed, end nogen mennesker muligvis nogen sinde tidligere har oplevet.

Der er behov for realisme, dyb historisk og menneskelig indsigt og for dristighed hos alle, der i disse år har et ledelsesansvar, hvis vi skal komme ind i det ny årtusind parat til at arbejde med den nye tids store udfordringer på nye måder. Intet er umiddelbart lettere end at køre videre med uændret bevidsthed, hastighed og indstilling. Køre videre med uændrede måder at definere og løse problemer og opgaver på. Men det er helt klart ikke tilstrækkeligt!

Vi har behov for at reflektere dybt over vor historiske situation, placering og ansvar. Vi lever på en klode, der billedligt talt bliver mindre og mindre. Intet af det, der sker ude i verden, kan være os uvedkommende. En af de betydeligste udfordringer for alle er den befolkningsudvikling, der sker i verden nu og i de næste årtier og alle de afledte konsekvenser, behov og muligheder, dette giver anledning til.

Verdens befolkning forøges med omkring 100 mill. mennesker om året og vil efter al sandsynlighed være fordoblet inden for 3-4 årtier, Lad mig nævne nogle af de udviklingstendenser, som vi oplever i disse år, og som vi må tage bestik af:

- 1990'erne er præget af store forandringer, men lille vækst. Det ser ud til, at den kvantitative vækst, som store dele af den nuværende befolkning er blevet vænnet til op gennem 1960' og 1970'erne, er reduceret markant. Vi skal fortsætte

på et lavere vækst-niveau, og vi skal erkende, at der globalt er behov for betydelige omfordelinger af de materielle forbrugsmuligheder. 'I41 gengæld skal vi lære, at livskvalitet, sundhed og menneskelig rigdom ikke nødvendigvis er betinget af materiel velstand endsige vækst.

- En anden tendens ser ud til at være, at det, vi i går kaldte krise, bliver 1990'ernes permanente vilkår. Vi vil opleve, at situationer spidser til på flere og flere områder, og at det vil kræve af os, at vi er i stand til at håndtere konflikter og kriser langt mere systematisk, helhedspræget og socialt kompetent, end vi i dag er i stand til det.

- Der skal på flere og flere områder ydes og præsteres mere med mindre ressourceforbrug. Ressourceknaphed har altid været en realitet, men der har været perioder, hvor ressourceknapheden har været en mindre klar del af befolkningens bevidsthed og realitet, end hvad der meget tydeligt ser ud til at ville karakterisere resten af dette årti.

- Vi vil stadig mere viden, og vi får stadig vanskeligere ved at få overblik. Der produceres viden som aldrig før. Meget af denne viden fremkommer isoleret, og skal - før den så at sige kan gøre nytte - kombineres med, integreres med, indlemmes i anden viden fra andre felter. Det er vi meget dårlige til. Vi er meget dårlige til at udnytte den viden, der rent faktisk findes.

- Hver nyudvikling vil koste stadig mere forskertid og vil få stadig kortere levetid. Der bruges i dag meget betydelige ressourcer på udvikling af materielle produkter. Nogle af disse ressourcer kunne - ud fra globale betragtninger - bruges langt bedre, end det sker i dag.

- De store virksomheder bliver større og større, men beskæftiger færre og færre mennesker. Vi vil fortsat opleve fusioner og virksomhedssammenlutninger. Vi vil få flere skandinaviske, europæiske og globale virksomheder inden for traditionel produktion og inden for serviceområdet. Samtidig vil vi fortsat have et meget stort antal helt små virksomheder.

- Der sker en globalisering af markeder og kultur, men samtidig vokser individualiseringen.

- Den offentlige og private leders arbejdssituation og metoder kommer til at ligne hinanden mere og mere. På flere og flere områder vil de skarpe grænser mellem offentlig og privat aktivitet blive udvisket.

- Når fremtiden er uforudsigelig og kaotisk, slår traditionel faglighed ikke længere til. Det bliver nødvendigt at udvikle og arbejde med helt andre erkendelsesveje og helt andre kvaliteter og værdier i mennesket. Begrebet intuition som udtryk for en mere helhedsorienteret måde at opfatte og beslutte på skal fremmes til supplerende og erstatning af simpel og traditionel rationel kalkulation.

DEN MÅDE, VI beslutter og planlægger på, er og har været utrolig snæver og kortsigtet. Og det betaler vi nationalt og globalt en meget høj pris for i dag. Store dele af verden lider - lider ernæringsmæssigt, videnmæssigt, socialt, kulturelt. I USA vil man årligt bruge 200 milliarder kroner ekstra på kriminalitetsbekæmpelse. Der skal ansættes 100.000 ekstra politifolk. Striber af nye fængsler skal bygges. Det er da sygdom, så det kan forstås. Millioner af mennesker verden over sulter. Analfabetismen vokser mange steder. Vi er på mange måder kørt fast. Vi skal gå nye veje.

Uanset hvordan vi vender og drejer dette, så ligger de største udfordringer hos mennesker med ledelsesansvar - i virksomheder og på det politisk/administrative niveau. Der stilles meget store krav til ledere i de kommende år. Hvilke kvalifikationer er der behov for? Der er for det første behov for at erkende, at når vi taler om krav til ledere, taler vi ikke udelukkende om krav til de enkelte mennesker, men også om krav til lederne, dvs. til de grupper af mennesker, der tilsammen - med respekt og forståelse for hinanden - leder virksomheden, kommunen, amtet osv.

Derfor er det allerførste og største krav til fremtidens leder måske, at hun/han skal kunne etablere, udvikle og udfolde sig i grupper af mennesker - ofte mennesker med vidt forskel

lig uddannelse, baggrund, nationalitet, alder m.m. Men derudover må man pege på kvalifikationer og kvaliteter i fire retninger. 1. En produktivitet- og økonomidimension. 2. En social dimension. 3. En miljømæssig og økologisk dimension. 4. En etisk dimension.

Ledere skal uddannes og udvikles til dette. De traditionelle uddannelser skal yde deres bidrag her, men de skulle meget gerne også udvikles, for de bidrager i øjeblikket stort set kun på den første dimension. De steder, hvor man i øjeblikket uddanner de fleste af fremtidens ledere, nemlig på de højere læreanstalter, bidrager man med faktisk viden - ofte meget fragmenteret viden - inden for områder som: økonomi, organisation, sundhed, teknik, miljøteknik, administration, sprog, edb m.m. Men det drejer sig om intellektuelle færdigheder og viden. Og det drejer sig ofte om løsrevne, usammenhængende klumper af viden.

Det drejer sig ikke om andre former for menneskelige kvaliteter og indsigter, f.eks. social indsigt og modenhed, etisk ansvarlighed og bevidsthed, en global forståelse m.m. Viden, erfaring, indsigt på disse og beslægtede områder skal lederen erhverve på andre måder.

NÅR VI TALER om krav til fremtidens ledelse og ledere kommer vi ikke uden om også at tale om kvinder og kvindelige værdier. Det er et fortærsket emne, som ofte misforstås og forplumres. Det

drejer sig ikke om ligestilling i nogen kvantitativ, snæver forstand. Det drejer sig om helhed. Det drejer sig om kvindelige og mandlige kvaliteter, egenskaber, værdier. De ubalancer, der i øjeblikket eksisterer på en række områder, gror i betydelig grad ud af en mandlig konkurrence- og præstationsdominans. Når verden lider, skyldes det i betydeligt omfang en mandlig dominans og en mangel på kvindelig omsorg, kærlighed og helhedsforståelse.

Tro vil muligvis også komme til at præge fremtidens menneske og leder i stadig højere grad. Ikke nødvendigvis en religiøs tro, men en tro på, at livet har en mening og et formål. En tro på nogle globale sammenhænge. En tro på og et krav om mere helhedstænkning og helhedsadfærd, mere visionær tænkning, en øget betydning af etik og eksistentiel filosofi kan meget vel blive tendenser, som vil blive betydelige. Og som vil være forudsætninger for at arbejde med kvalitet og produktivitet.