

Kan det lade sig gøre at lære ledere at lede?

1990'erne vil blive husket som det årti, hvor nye ledelseskoncepter og organisationsrecepter skyllede ind over danske virksomheder, organisationer og institutioner:

- TQM
- BPR
- CRM
- EFQM
- BRANDING
- FORANDRINGSLEDELSE
- VÆRDIBASERET LEDELSE
- DEN LÆRENDE ORGANISATION
- STRATEGISK KOMPETENCEUDVIKLING

Der har ikke været tale om "Kejserens nye klæder", men spørgsmålet er, om de anvendte recepter og koncepter har gjort den forskel, som man må forvente af så store ressourcemæssige indsatser. Her er der ikke blot tale om den økonomiske investering i form af konsulenttydelser, uddannelse og kurser, men i høj grad også om den mængde af tid, som er forbrugt på bekostning af den daglige drift: opgaverne, sagerne, produktionen, kundebehandling osv.

Amerikanske undersøgelser (Nohria & Joyce, Havard Business School og Dartmouth College's School of Business) peger på, at der ikke er en direkte sammenhæng mellem de anvendte ledelseskoncepter og virksomhedens succes.

I Danmark savner vi tilsvarende undersøgelser. I arbejdet med ledelser og ledere i danske private virksomheder og offentlige organisationer har vi erfaret, at ledelsesrecepter isoleret set ikke virker! Den danske ledelseskultur lader sig ikke forføre af standardiserede modeller, men lader sig gerne inspirere af mange forskellige – og ofte modsætningsfyldte – teorier. På den måde ser vi, at ledere "skriver deres egen ledelsesbog", og at der derfor opstår lige så mange definitioner på ledelsesbegrebet, som der er stjerner på himlen.

Ledelsesbegrebet har ikke én størrelse, og ledelsesbegrebet lader sig ikke uniformere og standardisere uafhængig af geografi, kultur og virksomhedstype. Men frem for at lade os paralisere (eller endnu værre: låse os fast på én definition), kan vi med fordel forenkle billedet, så vi får et overblik.

Få kan være uenige i en opdeling af ledelsesopgaven i 3 hovedområder:

Det organisatoriske ledelsesarbejde handler bl.a. om:

- (strategisk) planlægning og ressourcestyring
 - opgaver: organisering, udvikling og drift
 - relationer til eksterne parter (kunder, borgere, brugere, "ejer kredsen")
-

**Det administrative ledelsesarbejde handler bl.a. om:**

- personaleadministrative forhold
- løn- og økonomistyring
- organisationens interne service

Det menneskelige ledelsesarbejde handler bl.a. om:

- menneskesynet
- kommunikation og dialog
- talent- og kompetenceudvikling

Hvilket område er det vigtigste? Svaret kan findes i et nyt spørgsmål: hvem er vigtigst: pianisten, klaverstemmeren eller klaveret? Alle 3 ledelsesopgaver er gensidigt afhængige af hinanden: Hvis "det organisatoriske" misligholdes, sejler de 2 andre rundt på må og få. Hvis "det administrative" misligholdes, mister vi fodfæstet. Hvis "det menneskelige" forsømmes, risikerer vi hurtigt at miste det hele.

I hvert fald indtil videre. For vi ser faktisk flere og flere eksempler på "virtuelle virksomheder", som buldrer frem i forskellige afskygninger og med det formål at minimere omkostningerne – og dermed forbrug af menneskelige ressourcer. I den hellige digitaliserings navn og under påskud af, at kunden er bedst tjent med at betjene sig selv, bruger vi gladelig mange timer af vores især dyrebare fritid til at stå i kø og høre pausepanfløjtemusik i tast-selv-service. (Vi tror, vi får ydelserne til en billigere pris, men vi glemmer, hvilken pris vi selv må betale!)

Vi har valgt i denne artikel ikke at beskæftige os med det organisatoriske og det administrative ledelsesarbejde. Vi sætter fokus på "det menneskelige", dvs. den ledelsesopgave som handler om "HR" / udvikling af medarbejdernes potentielle ressourcer.

1. MENNESKESYNET:

" Medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource".

Uden denne ressource er det selvsagt en noget kompliceret affære at drive virksomhed. Men vi skal ikke være blinde for, at der bag udtrykket gemmer sig et menneskesyn, som på overfladen fremstår frugtbart og positivt, men de underliggende toner handler om, at den menneskelige tilstedeværelse og indsats er et middel (ressource), som skal bruges for at få musikken til at spille. Det betyder også i en ultimativ version, at mennesket er en brugsgenstand (hyre og fyre).

Paradoksalt nok ser vi virksomheder – som bekender sig til udtrykket om medarbejderne som den vigtigste ressource – sælge ud af guldet som kortsigtede løsninger. Og året efter at ansætte nyt guld!

Når man én gang for alle har besluttet sig for at mene, at guldet er det grundlæggende, så forpligter det som en naturlig første-prioritet. Derfor bekender vi os ikke til udtrykket "Mennesket som den vigtigste ressource" med ovenstående tolkning.



Vi mener, at mennesket er virksomheden! Medarbejderne er virksomhedens historie, ståsted og fremtid.

Denne vinkling er ikke bare en leg med ord. Menneskesynet handler her om ledelse på et noget andet grundlag. Vi taler om ledere, som vælger at blive ledere, fordi ledelse af medarbejdere i sig selv er en værdi, som udfordrer til livskraft, mod og fantasi. Glæderne og sorgerne i dette ledelsesarbejde går hånd i hånd, men den gensidige tillid og troværdighed sættes aldrig på spil.

Denne fundamentale ledelsesværdi kan ikke læres! Den bor hos den enkelte, kan ikke fjernes og kan ikke køre på vågeblus. Vi taler om en nærværende og autentisk ledelsesindsats, hvor målet i sig selv er at skabe arbejdsglæde og kompetente medarbejdere. Daniel Ofman bruger udtrykket *iboende ledelse*. ("Kernekvaliteter, – organisationens skjulte værdier", JPBøger 2002)

Når denne indsats lykkes, er "sidegevinsten" til at tage og føle på: kompetente medarbejdere skaber kompetente virksomheder!

Hvis spørgsmålet er: "Kan man lære ledere et nyt menneskesyn?" må svaret være: Næppe! Det kræver i hvert fald langsigtet, gedigen terapi (og måske hypnose), og i KMT har vi ingen planer om at supplere vores virksomhed med den kompetence.

2. KOMMUNIKATION OG DIALOG:

Ingen kan "ikke-kommunikere". Så alle kan kommunikere! Spørgsmålet er blot, om der er sammenhæng mellem:

- HVAD JEG MENTE
- HVAD JEG ØNSKEDE AT SIGE
- HVAD JEG TROEDE, JEG SAGDE
- HVAD JEG SAGDE
- HVAD DU GERNE VILLE HØRE
- HVAD DU HØRTE
- HVAD DU MENTE, DU FORSTOD
- HVAD DU GERNE VILLE FORSTÅ
- HVAD DU FORSTOD

Der er mindst 9 muligheder for at fejl-kommunikere! "Ord er pragtfulde....., men håbløse at kommunikere med!"

Men til forskel fra menneskesyn og følelser er sproget fælles for alle. I kommunikationstræning ser vi alt for ofte, at ledere forventer en psykologisering af begrebet frem for en mere pragmatisk sproglig vinkel. Vi underkender ikke psykologiens betydning i forhold til f.eks. konfliktløsning, mediation og i et vist omfang også coaching. Men når vi taler om "ledelse, dialog og kommunikation", er vi inde i et meget stort område, hvor psykologien ikke nødvendigvis spiller hovedrollen. Lederens manglende kommunikations-færdigheder skyldes ofte et forståelsesproblem, og den klassiske retorik – som bygger på 2500 års forskning – tilbyder konkret sproglig træning.



At tale til ("fra mig til jer kommunikation"):

Det kan undre, at retorikken ikke har vundet større indpas i de danske lederudviklingsforløb, men det kan måske skyldes, at ordet ofte forbindes med noget negativt i betydningen "manipulerende tale". Retorik er læren om at tale godt både i form og indhold (altså det modsatte af "tom tale"). Fordelen ved retorik er, at den anviser konkrete værktøjer og argumentationsteknikker. Retorik gør ledere bedre til det, de allerede kan og vil. Hvis retorikken bliver misbrugt (menneskesyn, etik, hensigter), sættes troværdigheden på spil. Og den leder, som én gang bliver fanget i manglende troværdighed eller tom tale, har pådraget sig et ofte livslangt problem.

At tale med ("du og jeg dialog")

Retorikkens værktøjer kan med lethed overføres til den dialogiske proces, men det er ikke nok. Temaer primært fra kommunikationsvidenskab og den pædagogiske psykologi spiller en vigtig rolle i dialogisk kompetenceudvikling.

Dialogen er det kit, som binder leder og medarbejder sammen. Kun i matematikkens verden kan man påstå, at 2 x monolog er lig med 1 dialog! Den åbne, inviterende dialog og den klare kommunikation er grobunden for ledelse af mennesker på vores breddegrader. Samtalen i det daglige eller i mere strukturerede rammer har sin egen værdi, og hvad enten vi kalder det coaching, udviklingssamtaler, konfliktløsning eller "den vanskelige samtale", må lederen kunne påtage sig såvel det professionelle som det personlige ansvar for en værdig og frugtbar dialog.

Hvis spørgsmålet er: "Kan man lære ledere at kommunikere?" må svaret være: Både ja og nej! Alle kan lære at anvende retorikkens værktøjer, og alle kan lære at forberede og gennemføre en balanceret dialog. Men for nogle vil der være tale om decideret talent- og styrkeudvikling. Og for andre bliver det en slags "damage-control", hvor de ikke mestrer færdighederne, men kan betjene sig af dem i fornødent omfang.

3. TALENT- OG KOMPETENCEUDVIKLING

Det er vores erfaring, at en af de væsentligste udfordringer, ledere står over for i dag, er at medvirke til organisationens (og dermed den enkeltes) fortløbende kompetenceudvikling.

"Strategisk og systematisk kompetenceudvikling" er et udtryk, som har taget plads i organisationers udviklingsprog. Vores erfaring er imidlertid, at især den strategiske del er svær at håndtere, fordi virkeligheden og hverdagen hele tiden ændrer sig. Man kan sige, at strategisk planlægning er død! Vilkår og rammer, som synes til rådighed for selv den nære fremtid, kan ændres på et øjeblik. Tag nu f.eks. Storebæltsbroen: den kostede 3 gange så meget som planlagt. Til gengæld er den tilbagebetalt 10 år hurtigere end beregnet. (Og omvendt med Øresundsbroen!)

Fremtid – og dermed udvikling – er svær at forudsige. Derfor handler ledelse ikke længere så meget om at få medarbejdere til at "spille golf" (at få bevæget bolden fra "et hul" til det næste med optimal ressourceanvendelse), fordi risikoen for at "hullet flytter sig" i sidste øjeblik i høj grad er tilstede. Lederkompetencen rykker sig derfor fra "hole-in-one"-ledelse til en rolle som coach og facilitator, der kan sikre omstillingsparathed og fortsat udvikling og læring.



Vi har i artiklerne "Talent- og styrkeudvikling" og "Coaching" uddybet, hvordan kompetenceudviklingsværktøjer kan fungere i praksis.

Men:

Lederens bestræbelser i forhold til talent- og kompetenceudvikling fører ingen vegne, hvis ikke de bygger på et solidt fundament bestående af menneskesyn og kommunikativ / dialogisk kompetence.

Hvis spørgsmålet er: "Kan man lære ledere at kompetenceudvikle?", må svaret være: Ja, hvis "grundlaget" er i orden.

Så lad os slutte, hvor vi startede:

KAN DET LADE SIG GØRE AT LÆRE LEDERE AT LEDE?

Ledelse er et spørgsmål – med mange svar.

Denne artikel er skrevet af Lise Billund og Mogens Thomsen, KMT.

Relevante uddybende artikler fra KMT:

- "Retorikkens grundregler"
 - "Personlig Fremtræden"
 - "Talent- og styrkeudvikling"
 - "Kompetencebroen"
 - "Coaching"
-