

TANKEPAPIR

14. januar 2010

Den ledelsesmæssige udfordring er da ikke blevet mindre

Hvad vil være den bedste form for ledelse og strategi i 2010 og årene frem? Det er umuligt at vide af flere grunde. For det første indeholder ledelseskompetencen i høj grad et subjektivt element. Der findes ingen "one size fits all" hyldevarer. For det andet er ledelsesopgaven afhængig af en række kontekstuelle forhold, som det på forhånd ikke er muligt at sige ret meget generelt om. Der er så meget der sejler, at man får lyst til synge sangen: Når alting sejler, så er det godt at have et sejl! For det tredje er strategikompetence og ledelseskompetence ved at være godt smeltet sammen, hvilket gør en fælles forståelse vanskelig. Det er ikke blevet nemmere at afgrænse ledelsesmæssige spørgsmål. For det fjerde undergår de moderne strategiforståelser markante opbrud i disse tider i takt med, at man forsøger at forstå konsekvenserne af de verdensomspændende finansielle og økonomiske kriser. For det femte omfatter øvrige omverdensfaktorer et virvar af grundlæggende forandringer. Sammenlagt må der nu langt om længe være enighed om, at vi er inde i et paradigmeskifte i forhold til både private og offentlige virksomheders grundvilkår. Da det ikke er kønt bare at give op – og da slet ikke, hvis man har en ledende funktion må der være **noget** man kan tage afsæt i, nu hvor vi er gået fra "00erne" til "10erne".

Et godt afsæt for strategi – og ledelsesrefleksioner

Med det igangværende paradigmeskifte er det nødvendigt, at det rette grundlæggende afsæt defineres for derefter at give rum for de ledelsesmæssige refleksioner, der skal føre til "ro og retning" i virksomhedernes overlevelse og udvikling.

Succesrige offentlige og private ledere vil i 10erne tage reflektivt afsæt i:

1. **Løbende effektiviseringer og resultatopnåelse**, fordi lavomkostningsproduktionen i Asien står for vækst samtidig med, at finans- og økonomikrisen rammer vesten hårdt (forbrugere af offentlige og private services og produkter vil være mindre tilbøjelig til at betale hvad produktionen koster i vesten)
2. Menneskers **frihedsbegreber og efterspørgselsbaserede ydelser**, fordi individualismen er stærkt stigende over alt (realisering af egne udviklingsbehov og lyst)
3. **Respekten for og anvendelsen af forskellighed**, fordi forskellige kontekstbaserede livs-, arbejds-, tros- og fællesskabsformer i stigende grad fylder i offentlige og private rum (behovet for inklusion frem for eksklusion af "fremmede")
4. **Bæredygtighed** i alle afskygninger, fordi menneskers og nogle af moder jords energiressourcer har begrænset anvendelighed (klimakrisen/udfordringen)

5. **Socialt ansvar og lighed**, fordi den globalt stigende ulighed og fattigdom skævvrider de moralske, menneskelige og økonomiske sammenhængsstrukturer (1 mia. mennesker går sultne i seng hver dag)
6. **Fred og samarbejde**, fordi krig og dybe konflikter medfører utryghed og dårlige udviklingsvilkår for mennesker og samfund (krigene siden 11.9.2001 har ikke gjort verden mere sammenhængende og fredelig)
7. **Innovation og kompetenceudvikling**, fordi der er et kæmpe uudnyttet potentiale hos mennesker og virksomheder (uddannede og uudannede på alle niveauer kan kvalitativt yde mere for sig selv, virksomhederne og samfundet i de rette kreative processer)

Det er en meget stor mundfuld – også fordi de 7 metatrends er indbyrdes forbundne. Derfor vil mange ledere måske være tilbøjelige til at holde sig til de gamle industrielle bundlinjer i private og offentlige virksomheder: Penge eller tilfredse borgere/politikere. Man ved, hvad man har og ikke, hvad man får! Denne form for ledelsesmæssig reduktionisme har haft det let i 00erne, hvor traditionelle ledere og konsulenter - med henvisning til at vi *jo* skal være konkrete - har kunnet holde den strategiske kompleksitet væk med éndimensionelle strategi- og ledelsesformer let eller stærkt krydret med marketing, spin og kontrol af det åbne rum i forhold til valget af den konkrete ideologi - i både private og offentlige virksomheder. Nogle ledere har i tillæg hertil ytret: "Don't fix it, if it ain't broken!"

Den indstilling går bare ikke længere, fordi der er for meget, der er "broken". Hvis man vil bevare eller udvikle sin troværdighed som ledende menneske i de kontekster, man befinder sig i, skal man ind i dæmonerne, som befinder sig i frygten for kaos. Udfordringen er imidlertid så omfattende, at man ikke kan klare det alene. Selvom det ikke har været moderne i nogle år, så kommer man ikke uden om at sidde i rundkreds igen. Lytning, forståelse af andre optikker end ens egne, kreativitet med dem der er anderledes, nysgerrighed i det der ligger uden for ens egne faglige og menneskelige grænser, respektfulde samtaler og nye veje at gå m.v., er dét vi kalder dialog. Udfordringens omfang gør det heller meningsfuldt på samfundsplan at overlade "opgaven" til politikere alene. Vi har alle et ansvar for at bruge vores gode viljer og kompetencer på alle niveauer i de konkrete kontekster, vi befinder os i.

Ad. 1. Løbende effektiviseringer og resultatopnåelse

Den økonomiske vækst i OECD landene siden anden verdenskrig har vænnet os alle til, at vi økonomisk set bliver rigere og rigere. Topmålet var nået, da Danmarks finansminister for nogle få år siden nævnte, at dansk økonomi var så god, at vi kunne købe (noget af) verden. Udtrykket ramte faktisk den generelle holdning på daværende tidspunkt, så det passede ind i tidens ånd. Det store problem er, at vi mennesker er vanedyr. Vi har meget svært ved at ændre vores velfærdstro, holdninger, adfærd og ikke mindst forventninger. Det er måske hovedforklaringen på, at virksomhederne og vores samfund reelt har meget svært ved at tilpasse sig de nye vilkår via reel innovation og effektivisering. Symbolpolitiske initiativer og en række velformulerede reformpublikationer har i 00erne givet indtryk af, at vi bevæger os, men spørgsmålet er, hvor meget der reelt er sket og vil ske med det nuværende ledelsesmæssige og strategiske afsæt fra 00erne. I 10erne skal lederne have fokus på en effektiv målopfyldelse og gode bundlinjer, hvilket vil sige, at ressourcekrævende aktiviteter, der ikke understøtter en effektiv virksomhedsdrift, må

rationaliseres. Intelligent menneskelige og teknologiske processer skal være omdrejningspunktet.

Refleksion 1:

Har du målrettet og skåret organisationen til efter kerneværdiskabelsesprocesserne i din virksomhed?

Ad. 2. Menneskers frihedsbegreber og efterspørgselsbaserede ydelser

I 00'erne har vi hørt om primadonnaledelse og selvledende medarbejdere. Dybest set handler det om, at mennesker søger friheden i og uden for arbejdet. Man har erkendt, at vi som mennesker er noget særligt. Der skal skabes tillidsrum, hvor tryghed giver den enkelte friheden til at være sig selv i forhold til de processer, der skal føre frem til bundlinjer eller nye innovative løsninger. Løsninger der samtidig skal være efterspørgselsbaserede i forhold til borgeres og forbrugeres krav om individuelle og skræddersyede services og produkter. Det er lysten, der driver værket, som vi ved. Nu skal vi så til at bruge det aktivt i vores ledelsesarbejde.

Refleksion 2:

Har du skabt arbejdsvilkår, der sikrer at dine medarbejdere kan føle sig frie og dermed kan lade sig drive af lyst – i den retning virksomheden har valgt?

Ad. 3. Respekten for og anvendelse af forskellighed

Mennesker med lavt selvværd kan have brug for på en negativ måde at definere sig selv ved at måle sig mod andre, der er anderledes eller fremmede. Denne negative afgrænsning af sig selv har negative konsekvenser for samværet med andre mennesker i og uden for arbejdslivet. Mennesker med et godt selvværd har ikke i samme grad brug for den negative "ego-afgrænsning", men de kan i højere grad positiv italesætte, hvad de står for i sig selv (og nænsomt afgrænse sig over for andre). En af de vigtigste opgaver for ledelsen af en virksomhed er at få skabt kulturer med en 'vi-følelse' i gode hold, hvor man bruger hinandens faglige og menneskelige forskelligheder - respektfuldt og samarbejdende. Ens forhold til sin tro, hvis man har en sådan, afhænger vel af, hvordan man er over for andre mennesker?

Refleksion 3:

Har du skabt en inkluderende vi kultur i din virksomhed?

Ad. 4. Bæredygtighed i alle afskygninger

I et interview i TV nævnte Stine Bosse, koncernchef i TrygVesta, at hendes direktører blev trukket i løn, hvis ikke de efterlevede CO2 målene. Det er vel det mest markante ledelsesmæssige

udtryk, vi har set i forhold til private virksomheders håndtering af kravet om bæredygtighed. Ansvarlig ledelse handler om, at man over for vores fælles jord og børn og børnebørn arbejder for bæredygtige værdiskabelsesprocesser. Har vi gjort, hvad vi kunne, der hvor vi er? (hvordan kommer vi til og fra arbejde, bruger du el-sparepærer, slukker du lyset, når du forlader et lokale etc.)

Refleksion 4:

Hvad har du gjort for at yde dit lille bidrag til holdbarheden for moderjord og en god fremtid for vores børn og børnebørn?

Ad. 5. Socialt ansvar og lighed

I 00erne har der ind i mellem været initiativer med et socialt sigte på nationalt plan (sociale klausuler og websites om emnet m.v.). I forhold til den globale udvikling af ulighed skal denne udvikling videreføres i de relevante kontekster. Det er ikke nok, at de store virksomheder giver et beløb, når der er indsamlingsfester på TV. Forståelsen, for at det globale og lokale hænger sammen i sociale strukturer, vil være et succeskriterium, som vil indgå i succesrig strategisk ledelse. Vi har et kollektivt ansvar, som ikke blot handler om CO2 kvoter, men som også omfatter ansvaret for menneskeliv. Vi kan ikke i ledende roller være ligeglade med, at børn sulter, samtidig med at vi i nogle hjem kan diskutere, om vores børn skal have sodavand nr. 2. Lighedsbetragtninger og socialforståelse er integreret i helhedsledelsen.

Refleksion 5:

Viser du i din kommunikation og adfærd, at der er noget, vi skal passe på, ud over den ramme du selv arbejder og lever i?

Ad. 6. Fred og samarbejde

Krig er fortsættelsen af politik blot med andre midler som militærfilosoffen Clausewitz sagde. I virksomheder kan ufred og konflikter udvikle sig fra uenigheder af politisk karakter til noget, der følelsesmæssigt kan ligne krigslignende tilstande. I det billede tænkes på individuelle forsvar mod angreb, kamp for anerkendelse og frygt for egen velfærd og fremtid. Mange ledere og medarbejdere har i 00erne oplevet, hvordan man fra den ene dag til den anden pludselig er langtidssygemeldt som følge af dårligt arbejdsmiljø. Uro og konflikter har fået rum til at leve og skabe negative relationer mellem mennesker. Derfor er krig og fred ikke kun et spørgsmål, der kan reduceres til forholdet mellem øst og vest, som det var i gamle dage. Fjenden kan være svær at få øje på, og derfor kan frygten ikke afgrænses konkret. Den er måske en del af en dårlig organisationskultur. Det gode gamle udtryk "samarbejde" skal op på hesten igen.

Refleksion 6:

Arbejder du for et fredeligt samvær og samarbejde på din arbejdsplads, hvor uro, uenigheder og konflikter løses effektivt med de rette midler?

Ad. 7. Innovation og kompetenceudviklingen

I 00erne har der været talt og skrevet meget om innovation og kompetenceudvikling. Men de færreste har oplevet, at service og velfærd er blevet bedre af den grund. Begrebet "videnssamfund" er blevet en del af vores måde at omtale og forstå os selv. Men er det nu også den rigtige betegnelse? Med de mange skandalesager, vi har set i den offentlige og private sektor, og den manglende kompetence til at forhindre dem i at opstå, kunne et spørgsmål være, om vi er rullet baglæns i 00erne således, at man kunne få lyst til at kalde os for et "uvidenhedssamfund" eller i hvert fald en samfund, hvor den påståede viden anvendes i begrænset omfang. Selvom finanskrisen er verdensomspændende og kommer udefra m.v., så er det tankevækkende, at sociologer har skrevet om de store risici, der ligger i det finansielle system. Men det har dem, vi lytter til, så ikke fået at vide eller? Men målsætningerne og ordene om INNOVATION og kompetenceudviklingen i aviser, konferencer, kurser m.v. har ikke været i underskud i 00erne.

Refleksion 7:

Sikrer du et innovativt og kompetenceudviklende arbejdsliv, som direkte bidrager til overlevelse og udvikling af arbejdspladsen og vores velstandssamfund?

Hvilke ledelsesmæssige kompetencer er centrale i 10erne?

Helhedstænkningen skal naturligvis indpasses i den konkrete kontekst, hvor der skal skabes ro og retning med fokus på konkrete værdiskabelser med behørig ansvarsforpligtelse inden for de 7 refleksionspunkter. Til dette formål skal lederen have nogle grundlæggende personlige kompetencer (jf. punkt 7), som jeg umiddelbart og kortfattet nævner her i punktform:

- Livsindstilling, som handler om at leve i konstant forandring
- Selvværd og selvtillid som man kan støtte sig til i dybden, når man befinder sig i kaos
- Selvdistance og afvæbnende (respektfuld) humor
- Positiv personlig identitet, der ikke er afhængig af skarpe negative modsætninger til "det fremmede"
- Dømmekraft
- Kontekstforståelser og tilknyttet sprogkode
- Evne til at påvirke/inspirere andre på en måde, hvor man får lyst til at forandre sig
- Uenighedshåndtering og konfliktopløsning
- Værdsættelse af andres gode intentioner og adfærd
- Rummelighed og anvendelse af forskelligheder

- Udviklingskompetence med afsæt i menneskers og organisationers modenhedsniveau
- Fejltolerant adfærd med tilgivelse, når der sker fejl
- Kaosledelse
- Kærlighed til andre – og ikke kun sig selv!

Hvis ledende mennesker "i høj grad" besidder disse kompetencer, vil man have et godt afsæt for at reflektere over de grundlæggende spørgsmål i det nye paradigme - samtidig med, at der er sandsynlighed for, at der kan skabes strategisk retning og psykologisk ro i organisationen.

PS: Tilbage i august 2004 spurgte en stor international virksomhed mig, om jeg på baggrund af min erfaring inden for strategi og ledelse på en halv time kunne fremlægge de vigtigste udfordringer. Via analyser af internationale undersøgelser af topledere vurderinger, strategi og ledelsesprojekter samt litteratur på tværs af fagdiscipliner kom jeg frem til de 7 hovedtrends, som er nævnt i denne artikel. Med de globale kriser kan jeg - via spejling i strategiarbejdet hos vores offentlige og private kunder – konkludere, at dette 5½ år gamle oplæg stadig er relevant – og måske endda i stigende grad. Det er medvirkende til at jeg har skrevet dette papir.

GODT NYTÅR

- Med samarbejde, relationer og udvikling

Jan Nørgaard Knudsen

12. januar 2010