

Ledelse er at kunne tanke i luften...

Artiklen er redigeret af professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School*)

Ledelse er i stigende grad et samfundsanliggende, og ledelse skal både afspejle samfundets krav og udfordringer og hjælpe samfundet ind i fremtiden. Dette synspunkt gik igennem mange af indlægene på årsmødet i Academy of Management i sidste uge. Der var mange skarpe skud i budskaberne fra nogle af verdens førende ledelsesforskere.

Vi lader ikke fremtiden komme ind

Ledelsesforskeren Thomas Malone gav en skarp analyse af teknologiens betydning for samfundsudviklingen. Faldet i kommunikationsomkostninger er blot den spæde start på en udvikling, der vil føre til mere *human freedom in business*, som han kalder det. Denne udvikling vil være lige så vigtig for menneskeheden og virksomhederne, som demokratiet var for regeringerne i de foregående århundreder. I sin seneste bog "Work in the 21st Century", der udkom i 2004, argumenterer han for, at kommunikationsteknologier er den byggesten, som skaber organisationer. Uanset om kommunikationsteknologien er bål, trommer, bogtryk, papir, møder, telefon eller internet, udgør den det mest grundlæggende materiale i organisationer. Det svarer til metal og plastik i biler, og når der kommer nye materialer til, kan man designe og bygge nye ting. Således venter helt nye typer af organisationer på at blive designet i det 21. århundrede.

Teknologi, demokrati og gennemsigtighed

Vi ser allerede nu spirerne til fremtidens organisationer, og de kombinerer typisk den store virksomheds økonomiske styrke med den lille virksomheds menneskelige fordele i form af frihed, fleksibilitet og kreativitet. De nye organisationer er næsten ubegribelige kombinationer af forretning, teknologi og sociale netværk. Et eksempel er Wikipedia, der er en internet-encyklopædi, hvor alle kan indtaste, redigere og rette de enkelte bidrag! Hvis man har lyst til at skrive en artikel om drageflyvning eller bankrøverier i Brasilien, kan man gøre det. Kvalitetskontrollen føres af de aktive brugere – og efter 4 år er der allerede 650.000 opslagsord. Et andet eksempel er eBay, der ikke kun er auktionshus med 65 mio. aktive købere og sælgere, men også et fuldtidserhverv for 430.000 mennesker af kød og blod, der tjener deres levebrød ved at købe og sælge på eBay. De er selvstændige og uafhængige og har den lille småhandlendes friheder – men også den store virksomheds adgang til og synlighed på et nationalt/globalt marked, den bedste teknologiske infrastruktur osv. Et tredje eksempel er Elance Inc., som er et eBay for digitale serviceydelser. Allerede i dag er der tilsluttet 200.000 forretninger i 140 lande.

Fleksibilitetens paradoks

Vi møder (kravet om) stigende fleksibilitet overalt i arbejdslivet. Job, arbejdstid og arbejdssted skræddersyes til det enkelte menneske, som ikke længere arbejder *for* en virksomhed, men *i* en virksomhed. Organisationsstrukturer gøres fleksible og temporære, og de karrieremæssige trædesten bevæger sig igennem flere virksomheder. Paradokset er, at denne fleksibilitet fungerer bedst sammen med en formalisering og klargøring af rammerne. "Rigid standardisering på de rigtige steder i et system kan muliggøre mere fleksibilitet og decentralisering i andre dele af systemet", var Malones bud – med IP/standarderne paa internettet et eksempel.

Vi ser også et andet paradoks: Mindre ledelse kræver mere ledelse. Man kan få mere magt ved at give den væk. Det giver nye udfordringer for ledelse og organisation. Hvor meget af den samlede intelligensmasse kan vi udnytte i organisationerne? Og hvordan kan vi udnytte den bedre? Hvor mange kan man inddrage i ledelse og styring? Flere end man tror, siger Malone.

Er der plads til mennesket?

Konsekvenserne for organiseringen af arbejdet er mere indflydelse til den enkelte, mere demokrati, motivation og kreativitet. Folk kan nu få adgang til så mange oplysninger, at de kan træffe fornuftige beslutninger uden at vente på information og ordrer fra nogen højere i hierarkiet. Ultimativt betyder denne større frihed, at værdierne kommer længere frem på banen: Flere og flere af os må overveje, hvad vi egentlig synes er vigtigt, når mulighederne for at vælge udvides, og så gå efter dét. Som virksomheder, som ledere, som forbrugere, som medarbejdere eller som free agents. Derfor vil vi se et skift i ledelsesstil fra kommando og kontrol til koordination og kultivering, som det blev kaldt på konferencen.

Mindre undervisning, mere læring

Ledelsesforskningens gadedreng, Henry Mintzberg, holdt sædvanen tro nogle bidende indlæg, hvor han svang pisker over de amerikanske business schools og deres kollektive selvbedrag. Efter hans opfattelse har de en grundløs, betonagtig og direkte skadelig tro på, at man kan lære ledelse ved at blive sat på skolebænken. Man kan lære en hel masse nyttigt, fx finansiering, strategi og marketing, men man kan ikke uddanne sig til leder i et klasseværelse. Hvis man som tilhører rent faktisk er involveret i amerikanske MBA-programmer, er det klart en fordel at være masochist! Med fløjlsblød stemme og appellerende dådyrøjne fyrer han verbale missiler af i det tætpakkede auditorium. Deltagerne elsker ham, og som underkuet dansker med nationale mindreværdskomplekser kan man faktisk være lidt stolt. I Danmark har vi nemlig en meget solid tradition for at lave lederudvikling, der rummer masser af synergi mellem indlæring på kurser og læring på jobbet. Derfor rammer kritikken ikke de danske kyster, og det føles helt saliggørende.

Har vi glemt samfundet?

Mintzberg kritiserer også de fleste business schools og ledere for slet ikke at forholde sig til det måske vigtigste ledelsesproblem: At verden er helt ude af balance. Maksimering af businessshensyn vinder frem på bekostning af omtanke, indsigt og konstruktiv kritik. En hovedskurk er den stærke fokusering på shareholder-value (aktionærer) på bekostning af den mere helhedsorienterede stakeholder-value (mange interessenter). Man tager én interessant – nemlig aktionæren – og gør til konge. Det er oven i købet en helt igennem troløs interessant, der køber en aktie om morgenen og sælger den igen inden aftensmaden. I bestyrelsernes stærke fokusering på aktiekursen gøres den administrerende direktør personligt ansvarlig og belønnes for hele virksomhedens resultat. Det skaber et økonomisk snæversyn og i værste tilfælde grådighed og skandaler.

I stedet skal ledere på alle niveauer og især på de øverste bruge mere tid på at tænke sig om og forholde sig til de økonomiske beslutningers sociale konsekvenser. Verden har brug for virksomheder og konstruktivt kritiske ledere, der opfører sig socialt ansvarligt. Og det nytter efter Mintzbergs opfattelse ikke, at topledere hvert år valfarter som pilgrimme til topmødet i Davos. Her mødes de i en uge for at foregive, at de løser alle de problemer, som de selv har skabt i årets øvrige 51 uger!

**) Artiklen er redigeret af Henrik Holt Larsen på basis af bidrag fra Bent Gringer, Henrik Hjortdal, Lisbeth Lollike, Kit Sanne Nielsen, Gitte Petersen og Peter Waldorff, der alle deltog i en studietur til Academy of Management årsmødet, 2005. Studieturen var arrangeret af NOCA (Network of Corporate Academies) i Danmark.*

Saftige citater, sagt på årsmødet:

Management er noget man forfremmes til. Leadership er noget man skal gøre sig fortjent til

Det er lederne, der skaber rammerne for spillet, men det er ikke dem, der har bolden

Med den informationsteknologi, vi har i dag, er der ikke noget alternativ til demokrati

Et godt råd: Kiss up and kick down in an organization

Som konsulent skal man ikke arbejde *for* en klient, men *sammen* med en klient

Konsulenter skal være mindre John Wayne og mere Woody Allen

Jeg havde været væk fra ledelsesforskningen i ti år. Da jeg kom tilbage, var det som om jeg havde været væk i ti minutter!