

Et kritisk syn på det kritiske i ledelse

- indtryk fra årsmødet i Academy of Management

Af professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School

"Det er med ledelse som med skildpadden. De fleste kender den bare som forloren." Med dette omskrevne citat af H.C. Andersen kan man beskrive konklusionen på årsmødet i Academy of Management, der afholdes i disse dage på Hawaii. Flere end 7.000 forskere og praktikere er samlet for at diskutere nye tendenser inden for management, og mange sessioner handler om, hvad der er sket med ledelsesbegrebet i teori og praksis. Her peges dels på de vigtige landvindinger, der er sket på området, dels på de sorte pletter på landkortet, hvor der er behov for ny viden og praksis.

Landvindinger

Vi er blevet opmærksomme på, at vi har lagt for meget vægt på management på bekostning af leadership. Dette er paradoksalt, når man betænker, at alle de store ledere, som vi hører om, læser om og læner os opad, netop har opnået deres resultater gennem leadership og ikke gennem management (styring, beslutningstagning mv.). Som en af forskerne udtrykte det: "De store ledere gør de rigtige ting, og inden for denne overordnede ramme gør de så tingene rigtigt. Dermed er leadership-begrebet overordnet management og ikke omvendt. Desværre har vi vendt dem rundt, og det forklarer, hvorfor vi ikke er nået længere i ledelsesforskningen."

En anden vigtig landvinding er, at ledelse er situationsspecifik. Dette har været en vigtig pointe i forskningen igennem mange år, men vi har simpelthen ikke villet tage konsekvensen af det, hverken forskningsmæssigt eller i praksis. Vi har stadig en forestilling om, at man kan komme med universelle modeller og løsninger, uanset hvad niveau, branche, funktion og land, vi taler om. Den berømte ledelsesforsker Lyman Porter kunne således fortælle, at ved systematisk at analysere ledelsesartikler, der er udkommet siden 1990, viser det sig, at kun 18 pct. ser på omgivelserbetingelsernes betydning for ledelse. Under halvdelen af disse havde endda data fra en konkret undersøgelse, så der er lang vej igen, før vi får udviklet nogle ledelsesmodeller, der tager den fulde konsekvens af det situationsspecifikke. Når det har været så svært at tage sin egen medicin, skyldes det, at omgivelserbetingelserne ændrer sig så hurtigt, at før man får indsamlet pålidelige undersøgelsesdata om omgivelsernes betydning for ledelse, har de ændret sig radikalt. Man skyder med andre ord mod bevægelige mål, når man forsøger i ledelsesvilkår.

En tredje pointe er, at man i forskningen har fokuseret alt for meget på samspillet mellem lederen og dét, der i den engelsksprogede litteratur hedder "followers". Dette er en lige så enstrenget opfattelse af ledelse, som når fly i en lufthavn ledes til gaten af en bil med et skilt på taget: "Follow me". Ledelse er et meget mere kompliceret samspil mellem ledere og "followers", og i dette samspil indgår også mange andre aktører end lige medarbejderne. Det er netop en del af den moderne ledelsesopfattelse, at vi har fået øjnene op for, at talrige interessenter i og uden for virksomheden alle er med til at sætte den ledelsesmæssige dagsorden. Måske sidder lederen stadig i midten af edderkoppespindet, men der er mange om at spinde det.

Dette underbygges endnu en pointe på konferencen, nemlig at ledelse på godt og ondt er domineret af amerikansk tankegang. Som en amerikansk forsker sagde med national selvbejdelse: "Når en amerikansk forsker indsender en artikel til et amerikansk tidsskrift, bliver vedkommende *aldrig* spurgt, hvilken betydning den nationale kultur har for resultaterne. Hvis en udenlandsk forsker indsender en artikel til det samme tidsskrift, bliver vedkommende *altid* spurgt, hvad den nationale kultur betyder." I Skandinavien har vi en lang og kulturelt bestemt tradition for inddragelse af medarbejdere i ledelse, og vi er vant til, at offentlige myndigheder og interessegrupper "blandes sig" i ledelse. På den måde er vi faktisk et hestehoved foran den amerikanske ledelsesopfattelse, der i højere grad ser lederen placeret i al sin magt og væld på en piedestal, hvortil "the followers" har frit udsyn.

Som den sidste udviklingstendens skal nævnes betydningen af medarbejdernes livsholdning og ledelse. Man kunne kalde det "teorien om det halvfulde eller halvtomme glas", for nogle medarbejdere vælger den optimistiske sti igennem livet. De ser udfordringer, muligheder, lever højt på succeser og lader sig inspirere af positive rollemodeller. Andre ser trusler, begrænsninger, frygter eller husker fiaskoer, og det er især negative rollemodeller, der gør indtryk på dem. Den nyeste ledelsesforskning sætter fokus på, hvad disse to livsholdninger betyder for ledelse. Som noget meget spændende forsøger den at identificere nationalkulturer, der synes at fremme en ene eller anden grundholdning. Igen er Danmark et interessant eksempel, for den danske nationalkultur er kendetegnet ved ikke blot lav magtdistance mellem ledere og medarbejdere, men også accept og tryghed ved

ustrukturerede, åbne situationer, der kræver impulsiv og spontan handling. Dette harmonerer med det positive livssyn beskrevet ovenfor, mens kulturer med negativt livssyn strukturerer sig ud af usikkerhed og valgsituationer.

De store udfordringer

Ledelsesforskerne identificerede på Academy-årsmødet en række områder, hvor der er behov for ny viden. Vi ved for lidt om, hvordan ledelse af forskellige organisatoriske enheder kan integreres med overordnet ledelse og ledelse på tværs i en virksomhed. Dybest set ønsker vi jo lederne at kunne to ting: de skal finde den optimale, situationstilpassede ledelse i egen enhed, og denne kan jo være meget forskellig i en udviklings- og en regnskabsafdeling. Samtidig skal de være en integreret del af det samlede ledelsesteam, der netop hæver sig over de lokale ledelsesvilkår og skaber fælles fodslag. Vi ved for lidt om, hvordan disse to ledelsesopgaver kan forenes.

Vi ved også for lidt om den tidsmæssige dynamik i ledelse, især hvordan den nuværende leders stil og adfærd påvirker efterfølgerens ledelse. Man overtager jo som nytiltrådt leder en "halv kabalet", som man skal få til at gå op. Den ledelsesmæssige inertie kan være særdeles voldsom og handler ikke kun om at overlevere konkrete metoder og dispositioner. Også det kulturelle og værdimæssige arvesølv bæres videre. Vi kender det især fra de store familieejede koncerner, men alle gode ledere sætter deres fingeraftryk på den eftertid, som de formelt ikke er en del af. Det er næsten som på herregårdene, hvor spøgelserne går igen...

Et begreb, der synes at rumme noget potentiale, er autentisk ledelse. Det er bl.a. Fred Luthans, der står bag dette begreb, som går bag om de mange polerede råd og vink om god ledelse og ser på "indmaden" i lederadfærd, dvs. de faktiske handlinger. Luthans har tidligere bibragt feltet forfriskende resultater. Således påviste han for en del år siden, at de ledere, som kommer frem i en organisation, ikke er dem, der "bare passer deres arbejde" og løser de konkrete ledelsesopgaver, men derimod lægger mange kræfter i at netværke og politisere i organisationen.

Der er nok at nye udfordringer i ledelsesforskningen. Som en af oplægsholderne sagde: "Man kan sammenligne ledelse med vejret. Vi skal holde op med at snakke om det og gøre noget i stedet." Håbet er nok lidt mere velbegrundet, når vi taler ledelse!

Academy of Management har ca. 15.000 medlemmer, hvoraf cirka halvdelen deltager i årsmødet. I starten var det en rent amerikansk organisation, men nu kommer en tredjedel af medlemmer fra andre kontinenter. I løbet af 5 dage afholdes 1.300 sessioner med i alt 2.500 medvirkende. I alt 30 universiteter bidrager hver med mere end 30 oplægsholdere. Blandt disse er der kun tre uden for USA, nemlig INSEAD, London Business School og CBS (Copenhagen Business School). NOCA (Network of Corporate Academies) og Dansk Industri har begge studieture til årsmødet. Årsmødet regnes som verdens største, årlige ledelsesforum for forskere og praktikere.

Ti skarpe om ledelse:

- Leadership er både vigtigere og vanskeligere end management
- Universel ledelse er en fiktion, idet ledelse bør være tilpasset situationen
- Det er en stor udfordring at kombinere lokal ledelse i egen enhed med bidrag til overordnet, tværgående ledelse
- Det er ikke så meget lederens personlige egenskaber som lederens konkrete adfærd, der giver god ledelse
- Hvad der er god ledelse, afhænger af hvordan de medarbejdere, man er leder for, bedst motiveres, og hvad de har af forventninger til lederen
- Ledelse er ikke én persons handlinger, men et kompliceret samspil med aktører omkring lederen
- Lederen skal kunne skabe mening (sensemaking) og videregive mening til medarbejderne. "Leadership is the management of meaning", som det blev udtrykt
- Værdibaseret ledelse er effektivt, forudsat at man har ganske få og måske endda kun én værdi. Er der for mange, tabes fokus
- Ledelse er ikke blot konkret adfærd over for medarbejdere, man har øjenkontakt med. I stigende grad leder man medarbejdere (virtuelt), som er geografisk eller niveaumæssigt langt væk
- Lederudvikling sker bedst gennem erfaringsdannelse på jobbet, men kan understøttes af kurser og uddannelse.