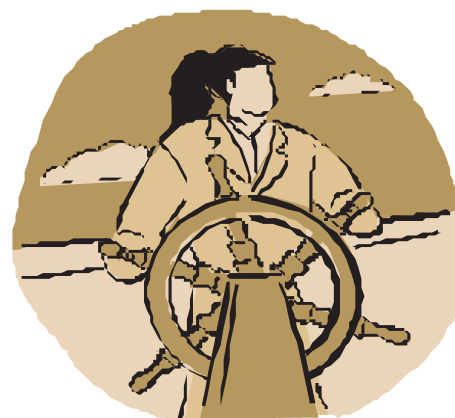


Den gode leder:

Ledelse på fire nivåer

Gode ledere er født gode ledere, sier noen. Det at god ledelse ligger i genene er en myte, sier andre. Disse siste omfatter de som håper at god ledelse kan læres, dvs. ledere som ikke alltid opplever suksess, samt institusjoner og personer som tjener til livets opphold med å utvikle dårlige ledere til bedre ledere.

La oss sette scenen for en debatt om «den gode leder».



STEIN SMAALAND

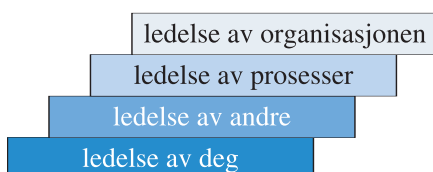
«Intet fornuftig menneske utfører et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede.»

Det er ikke alltid like lett å gi en definisjon av et velkjent og velbrukt begrep som alle nikkjer anerkjennende til. Ledelse er et velkjent og velbrukt begrep. Og definisjonen jeg har i tankene er:

Ledelse er å oppnå mål gjennom andre mennesker

Denne setningen kan for eksempel virke overforenklet i forhold til det brokete fagområdet som omfattes av ledelse. En nærmere presisering av ledelse kan være ledelse av deg, ledelse av andre, ledelse av prosesser og ledelse av organisasjoner. Og kanskje disse fire ledelsesområdene må forstås og erverves i denne rekkefølgen. Kanskje det er nødvendig å beherske de tidligere ledelsesnivåene før en kan forbedre et høyere nivå på ledelsestrappen, jfr. figur 1.

Figur 1: Ledelsestrappen



Litt historie

Vi lever ikke lenger i den industrielle revolusjonen eller i depresjonens arbeidsløshet, som da Frederick Taylor innførte organisasjonshierarkier (Taylor 1911). Vi lever ikke lenger i førkrigsårenes ensidige fokusering av de menneskelige sidene, som da Hawthorne-effekten innførte medarbeideromsorg som en nøkkel for suksess (Roethlisberger 1939; Mayo 1949). Vi lever heller ikke i ny-humanismens tidsalder med Maslows behovshierarki (Maslow 1954), Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer (Herzberg 1959), McGregors teori X og teori Y (McGregor 1960), eller Argyris selvaktualisering (Argyris 1960).

Vi lever ikke lenger i masseproduksjonens tidsalder. Dessverre er det mange som oppdager dette for sent. Disse overlever ikke. Vi lever ikke lenger i «vern om jobben» og «tilfredsstill sjefen». Dessverre er det mange som fortsatt tror dette. De vil ikke overleve. Vi lever ikke lenger i en verden der vi kan skaffe oss en god utdannelse eller et godt håndverk, og leve i årtier på denne ferdighet. Dessverre er det fremdeles noen som tror dette. De vil heller ikke overleve.

Vi lever i en verden der vi ikke kan være oss selv nok. Vi må innrømme at vi lever på en planet i samhandling med andre individer, med andre organisasjoner, med andre nasjoner.

Vi lever ikke en gang lenger i en verden der vi kan hente ut det beste fra ledelsesstrukturer og ledelsesvitenskap på den ene side (Taylor, Fayol, Weber) og fra humanismens entusias-

me på den annen (Maslow, McGregor, Argyris), og derigjennom skape et helhetlig ledelsessystem med det beste fra begge leire (Kauffman 1980; Lockett 1980, Senge 1994). Til og med helhetlige ledelsesteorier, ledelsesoppskrifter basert på systemteorier, kommer til kort.

Vi lever i en dynamisk verden der gårdsdagens løsninger ikke lenger er egnet. Vi må innrømme at nye metoder, nye løsninger, ikke gamle løsninger i nye klær, må finnes.

Et nytt paradigmeskifte er på gang. Visjonsledelse, situasjonsbestemt ledelse, fleksibel ledelse, dynamisk ledelse, multistandardledelse, kundesøm, relasjonsledelse, ekte team. Ledelseskoler og guruer konkurrerer aktivt om å være nærmest til å kunne skissere ledelsesteorien for de neste årtier. Ledelse er nemlig ikke lenger hva det var. Alt endrer seg raskere. Situasjoner er mer komplekse, mer foranderlige. Den som er mest nyskapende og endringsdyktig, og som samtidig opprettholder trygghet og langsiktige visjoner, synes å være godt skodd.

Nyere ledelseslitteratur antyder at etter hvert som kunder og eiere er blitt mer proaktive, har mer markedsdrevne og fleksible strategier trengt seg frem. Endringene i omgivelsene, i det ytre miljø, i organisasjonskulturen, i arbeidsmiljøet har gjort situasjonsavhengige faktorer mer betydningsfulle (Bouchikhi 2000).

De nye spirende ledelsesteoriene baserer seg ikke på noen særskilte strukturer, ingen særskilte ledelsesstandarder, ikke noen særskilte ledel-

sesstiler, men aksepterer derimot at variabelene som påvirker en organisasjons utvikling og en leders beslutninger er så mange og mangestedsnærværende, at ingen universell beste struktur finnes. De nye dynamiske ledelsesteoriene setter fleksibilitet i høysetet.

«Vanskeligheten med å finne enkle, generelle prinsipper som kan forklare og forutsi organisasjonell atferd er ikke lenger så lett... Dersom du spør en ledelsesforsker om et enkelt svar på et enkelt spørsmål, bør du forvente å få et ganske komplisert og kvalifisert svar. Siden menneskelig atferd i seg selv er kompleks, må uttalelser om atferdsprinsipper også være komplekse» (Vecchio 2000).

Rasjonelle mennesker

Grunnlaget for all ledelse er at lederen forstår seg selv. Og at lederen kommuniserer med andre mennesker som også har et visst minimum av selvinn-sikt. Jeg tør påstå at det er nærmiljøets, en terapeuts, en psykologs eller en leges oppgave, ikke en leders oppgave, å utvikle en person som eventuelt mangler den nødvendige selvinn-sikt.

Jeg antar dermed at både som leder og som ledet, så er vi stort sett rasjonelle vesener. Men dette omfatter også at vi har et ønske om å lære og om å forbedre oss. Dersom vi i utgangspunktet mener at vi er vellykkede og ikke er interessert i å endre oss, ikke er interesserte i å forkaste tidligere overbevisninger, da har vi ikke noe å gjøre på denne planeten. Og i alle fall ikke som leder.

Med dette utgangspunkt kan vi plassere fagområdet ledelse på fire nivåer:

- ledelse av deg
- ledelse av andre
- ledelse av prosesser
- ledelse av organisasjoner

La oss nå se nærmere på disse fire kritiske ledelsesnivåene, som enhver leder må beherske.

Ledelse av deg

«Hva skal jeg gjøre i dag, som gjør det viktig at nettopp jeg er til?»

Denne tesen er en grei morgentese, en

inspirasjon til å planlegge dagen. Samtidig må vi vite at vi ikke bare lar det forbli ord. Vi må kontrollere på slutten av dagen at eller om vi gjorde det vi planla. Tomme ord er ofte verre enn ingen ord.

Enhver person har noen mål, noen ambisjoner og noen verdier - både med jobben og med livet som sådan. For noen tiår siden var det vanlig å ha ulike mål for privatlivet og for arbeidskarrieren. Dette var spesielt vanskelig når målene var i konflikt.

Det er ikke lenger rom for å gå gjennom livet med to personligheter. Et øket tidspress, økte krav til kvalitet, og menneskets grunnleggende problem med å spille en annen rolle enn seg selv, under press, innebærer at vi må konsentrere oss om å være én person, og å være den personen så godt vi bare kan.

Personlig ledelse omfatter også at vi gjør de riktige tingene og at vi prioriterer å gjøre de vanskeligste oppgavene først, så ikke disse blir liggende å gnage oss mens vi bruker tid på de enkle oppgavene. Det er langt enklere å gå i gang med de rutinemessige eller morsommere oppgavene, når vi vet at vi allerede har slitt oss gjennom de vanskeligste.

Men den viktigste personlige arbeidsoppgaven av alle er å stadig være på jakt etter muligheter til å lære mer, muligheter til å forstå at noe av det vi lenge har trodd på er feil, til å erverve ny kompetanse som gjør at vi kan gjennomføre oppgaver på et bedre sett i fremtiden enn vi gjorde i fortiden.

Ledelse av deg omfatter (eksempler):

- mål, ambisjoner, verdier
- rolleavklaring
- kjerneansvar
- tidsplanlegging
- kompetanseutvikling
- kontinuerlig forbedring

Personlig kvalitet er fundamentet for all annen ledelse (Raad 1997).

Ledelse av andre

«Hva skal jeg gjøre i dag som gjør det viktig at nettopp jeg er mine medarbeideres leder?»

Når en enmannsbedrift vokser er det ikke lenger tilstrekkelig med ett hode

og to hender. I små bedrifter er det tradisjonelt mange sjefer som ansetter folk for å få flere hender til å gjøre det samme som sjefen selv gjør. Slik at volumet kan øke. I løpet av de siste ti-årene er vi blitt stadig mer oppmerksomme på at hvert par hender også bærer med seg et hode. Og at dette hodet ofte har langt mer å tilføre enn hendene. Dermed endret ledelsesoppgaven seg fra å lede flere, nærmest identiske, mekaniske hender til å lede et mangfold av tanker og følelser. En ganske annen ledelsesoppgave. Vi må skape felles visjoner, vi må veilede, kontrollere og motivere. Og vi må sammen ønske å bli bedre sammen.

Ledelse av andre omfatter (eksempler):

- mål, ambisjoner, verdier
- team og teamarbeid
- medarbeidersamtaler
- konflikthåndtering
- kompetanseutvikling
- kontinuerlige forbedringer

Mellommenneskelig kommunikasjon supplert med mellommenneskelig læring er et fundament for all ledelse (Farstadvoll 2003; Olson 2002; Smaaland 1998).

Ledelse av prosesser

«Hva skal jeg gjøre i dag for å bevise at prosessforbedring er lønnsommere enn resultatforbedring?»

Det er de interne arbeidsprosessene som skaper de produktene og tjenestene som kundene betaler for. Det er de prosessene som knytter oss sammen med omverdenen, som skaper effektivitet i hele verdisystemet. Det er de mellommenneskelige prosessene som bidrar til at dette skjer i en god atmosfære. Det å forstå våre prosesser er grunnleggende for å kunne lede og forbedre dem. Prosessledelse omfatter å sette mål for prosessene, og å måle dem. Det omfatter å forstå hvem som er våre kunder, og å arbeide i team. Prosessledelse omfatter å lede team, og å forbedre prosessene.

Ledelse av prosesser omfatter (eksempler):

- mål, ambisjoner, verdier
- kundetilfredshet
- teamledelse



Den gode leder: Ledelse på fire nivåer

- problemløsningsteknikker
- kompetanseutvikling
- kontinuerlige forbedringer

Det å samarbeide om å forbedre prosessene fremfor å individuelt pynte på resultatene er avgjørende for å forbli levedyktig (Confex 2002).

Ledelse av organisasjoner

«Hva skal jeg gjøre i dag, som gjøre det viktig at nettopp jeg er organisasjonens leder?»

Den mer overordnede, helhetlige ledelsen av organisasjoner kalles ofte lederskap. Den omfatter å definere hvorfor organisasjonen eksisterer, hva den skal oppnå. Organisasjonsledelse omfatter å etablere en visjon, en retning, for hvor organisasjonen skal gå, de mål som er nødvendige for å kunne forstå om vi går i riktig retning eller ikke (Smaaland 1997), og de etiske verdier som skal gjelde på reisen (Willoch 2005), alt materialisert i et antall strategiplaner. Men, uansett hvor riktig retning vi har, og uansett hvor effektivt og motiverende vi har det mens vi arbeider mot de oppsatte målene, vil vi komme til kort dersom vi ikke følger med på de endringene som foregår. Et godt lederskap har kraftige antenner, ikke minst eksterne, og i alle retninger: marked, finans, teknologi, kultur, etikk, politikk.

Ledelse av organisasjoner omfatter (eksempler):

- visjon, mål, ambisjoner, verdier
- strategier
- kraftige antenner
- endringsledelse
- kompetanseutvikling
- kontinuerlig forbedring

Selv uten et godt lederskap vil vi sikkert ha nok å gjøre, men vi vil ikke være trygge på at dette blir varig, og vi



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Forslag og kommentarer mottas med takk: stein.smaaland@sys.no

vil heller ikke oppleve det like meningsfylt (Smaaland 1997).

Ledelse for fremtiden

«Den største utfordringen for ledere i det nye årtusen er hvordan man skal bygge opp tillit, kommunisere effektivt, og ale frem teamarbeid med en gruppe mennesker som kan arbeide hvor som helst, fra sitt eget stuebord til en flyplass-salong»

(Lucas 2000).

I dagens æra, der vi fortsatt ikke har noen fremtredende ledelsesteorier, der etterdønningene etter kvalitetsrevolusjonens vinder fremdeles bruser (Smaaland 1995, 1996), der religionskonflikter blusser opp i vår egen bakgård, der informasjons- og kommunikasjonsteknologien fortsetter å bryte uvante barrierer, der ledelsesskoler og guruer leter etter «Løsningen» med lys og lykte, i denne boblende kilde ser vi følgende scenarier:

1. den mangfoldige organisasjon

Innen denne utviklingsretningen vil ingen universell organisasjonsstruktur eller ledelsesteori være fremtredende. Derimot vil et mangfold av oppskrift-er, standarder, parametre og årsaks-sammenhenger leve i samliv, og påvirke de lokale og situasjonsbestemte organiseringene, beslutningsstrukturene og lederne på ulike måter. Dette gjelder både for tradisjonelt multinasjonale organisasjoner (Schneider 2003), og enda mer for tradisjonelt nasjonalistiske organisasjoner.

2. den virtuelle organisasjon

Innen informasjons- og kommunikasjon-utviklingen vil den virtuelle organisasjon bre om seg. Her vil fysisk samhandling erstattes stadig mer av elektronisk samhandling. Arbeidsstokken vil bli mer relatert til prosjekter og arbeidsoppgaver enn til organisasjoner og nasjoner.

3. den endringsdyktige organisasjon

Innen den endringsfokuserede utviklingstrenden vil en optimal og dynamisk balanse mellom fleksibilitet og stabilitet være drømmen (Scholtes 1998). En balanse som vil variere med organisasjonens størrelse, kulturelle hukommelse, intra-kultur, inter-kultur, samt organisasjonens eksterne ram-

mebetingelser, dvs. markedssituasjonen, det eksterne miljøet, den økonomiske situasjonen, det politiske liv o.s.v. Dessuten vil endringsdyktigheten bestemmes av organisasjonens evne til kontinuerlig å endre seg og lære i et rimelig tempo, dvs. uten å miste fotfeste, uten å gå til bunns.

En metafor

La meg låne krigsårenes vitenskapsmann Otto Neurath's endringsmetafor;

Organisasjonsledelse er som en reise over de syv hav, der skipet kontinuerlig må ombygges, planke for planke, mens det er ute i åpen sjø. Været er alltid skiftende. Andre skip kommer og går i horisonten. På broen er den tradisjonelle, autoritære skipper'n erstattet av en visjonerende og inkluderende endringsagent, av uvis opprinnelse. □

Referanser

- Argyris, C., 1960, *Understanding Organizational Behavior*
- Bouchikhi, H., 2000, «The Customized Workplace»
- Confex, 2002, «Prosess- og kvalitetsledelse»
- Farstadvoll, S., 2003, «Medarbeiderspeilet», L&L nr. 8
- Herzberg, F., 1959, *The Motivation to Work*
- Kauffman, D., 1980, *Systems I*
- Lockett, M., 1980, *Organizations as Systems*
- Lucas, E., 2000, «Keep it Formal for Maximum Flexibility»
- Maslow, A., 1954/1987, *Motivation and Personality*
- Mayo, E., 1949/1962, *The Social Problems of an Industrial Civilization*
- McGregor, D., 1960, *The Human Side of Enterprise*
- Olson, P. O., 2002, «Coaching», L&L nr. 9
- Raad, O. J., 1997, «Personlig kvalitet - hva er nå det?», MA nr. 9
- Roethlisberger, F., 1939, *Management and the Worker*
- Schneider, S. C., 2003, *Managing across Cultures*
- Scholtes, P., 1998, *The Leader's Handbook*
- Senge, P., 1994, *The Fifth Discipline*
- Smaaland, 1995, «Total kvalitetsledelse gjennom tidene», MA nr. 5
- Smaaland, 1996, «Hvordan opprettholde riktig balanse?», MA nr. 9
- Smaaland, 1997, «Fremtidens kraft», MA særtrykk
- Smaaland, 1998, «Medarbeidersamtalen», MA nr. 1
- Smaaland, 2006, «Ledelsesmetoder», L&L nr. 1 og 2
- Taylor, F., 1911, *Scientific Management*
- Vecchio, R. P., 2000, *Organizational Behavior: Core Concepts*
- Willoch, K., 2005, «Ledelse, etikk og samfunn», L&L nr. 5