

Styring og lederskab er skabt af mennesker og rettet mod menneskers adfærd

*Af Preben Melander *)*

1. Det politiserede mediesamfund

Vort samfund og dets udviklings- og styringsvilkår ændrer sig dramatisk i disse år. Dette gælder både socialt, politisk, kulturelt og økonomisk. At producere en opdateret og relevant videnssamling indenfor styring og lederskab er en kompleks opgave, fordi vort videngrundlag om samfundets og lederes grundliggende arbejdsvilkår er begrænset og under konstant forandring. Dertil kommer, at vore medier er under socialt og politisk pres. Konstrueret misinformation kaldet "fake news" spredes overalt, og det forvirrer menneskers tillid til, hvad der er sandt og falsk, og hvad der er godt og dårligt. Videnskaben overdøves af mediernes malstrøm af misinformation, vildledninger og spredning af konspirations teorier. Denne vildledning er ofte skabt af mennesker, der ud fra bevidste politiske, kommercielle og egocentrerede motiver ser det som sin mission at påvirke samfundets udvikling og meningsdannelse i en bestemt for dem selv gunstig retning, og til skade for fællesskabet. Vi har således fået et politisk og populistisk mediesamfund, hvor politikkerne går mere op i at ensrette borgernes meningsdannelse end at skabe et mangfoldigt og værdibaseret retssamfund. Denne samfundsudvikling udfordrer også vores fælles arbejde med at forstå, udvikle og udbrede nye styrings- og ledelsesmodeller til gavn for virksomheder og organisationer.

Vi ser heri en stor samfundsudfordring, som går ud på at styrke og forny vores demokrati, vores sociale frihed og øge tilliden til det politiske system. Set i dette lys er det vigtigt, at borgerne og beslutningstagerne, herunder politikerne, forholder sig åbent, kritisk og realistisk til, hvad styring og lederskab betyder for meningsskabelsen og sammenhængen i samfundet.

*) Preben Melander er professor emeritus og ansvarshavende redaktør for Samfundslederskab i Skandinavien.

2. Den lukkede og ensidige debat om fremtidens styringsformer og lederskabsideer.

Set i dette samfundsperspektiv er det oplagt at skabe forståelse for og offentlig debat om udviklingen og perspektiverne for fremtidens styringsformer og ledelsesmodeller. Er vi i stand til at skabe og sikre åbne og fleksible vilkår for udviklingen af samfundsrelevante og menneskebårne styrings- og ledelsesformer? Vi har efterhånden vænnet os til, at debatten om samfundets ledelsesmodeller foregår i fjerne og lukkede politiske fora uden for borgernes indflydelse, jvf. f.eks. offentlighedslovens bestemmelser.

Et af de største problemer her er, at vi over tid har skabt nogle faste fiktive og konservative forestillinger om, at styrings- og ledelsesmodeller har til formål at skabe stabile strukturer og orden, og at dette bedst kan opnås ved at indføre konsistente økonomiske procedurer og rationelle rutiner. Derved bliver styringen mere mekanistisk end nødvendigt og er derfor ikke altid egnet til at bygge videre på ude i samfundet. Mennesker eksisterer reelt ikke i dette klassiske styringsperspektiv, som faktisk har været toneangivende i de sidste 60 år. Mennesker ses her blot som passive objekter, som samfundet med rationel teknologi kan måle, beskrive og holde regnskab med til gavn for systemets overlevelse. Det er derfor en vigtig opgave at gøre styringen mere involverende og praksisnær.

Et andet problem er, at vi ofte går ud fra, at organisationer har de samme styringsproblemer og kan anvende de samme styringsmodeller og procedurer, som styringsfolket anbefaler. Heri ligger også, at alle styringsideer centrer sig om det, som kan udtrykkes i økonomiske termer, dvs. især i tal. Det betyder, at styring begrænser sig til stereotype målinger og beskrivelser, som styringssamfundet har institutionaliseret som legale normer, men som ikke altid giver et korrekt og mangfoldigt billede af virkeligheden. Et godt eksempel er de udbredte politisk motiverede målinger af elevers læring i folkeskolen, f.eks. de såkaldte pisa-tests.

Et tredje problem ligger i, at stort set alle styringsmodeller og ledelsesideer tager afsæt i, at styringsfolket næsten altid ser styringsprocesser som startende oppefra. Styringsbeslutninger træffes derfor ofte fra centralt hold og nedbrydes derefter på vej ned gennem hierarkiet. Dette forhold vil ofte låse beslutninger fast i bestemte strukturer, der i praksis vil vanskeliggøre styringskoordination på tværs af organisationen. Herved begrænses samfundets naturlige udvikling og anvendelse af nye styringsideer.

Alle de her nævnte styringsproblemer er afledt af vores teoretiske bindinger til gamle myter og tilvante forestillinger, som ledere og medarbejdere forventes at leve med, og som vi gentager som rutiner uden at tænke nærmere over de afledte konsekvenser. Disse procedurer udgør en central del af vort skadelige bureaukrati. Der vil under tiden opstå naturlig modstand mod indførte styringssystemer. Men ofte får rutinerne lov til at overleve, fordi de på grund af deres kompleksitet

er svære at ændre, og fordi de ansvarlige nødt vil åbne op for en ny debat om de gamle styringsudfordringer, som man ikke kan overskue.

3. Den store afstand mellem de økonomiske rationaler og virkelighedens styrings- og lederadfærd

En af samfundets største styringsudfordringer ligger i den tillid, accept og autoritet, som tillægges etablerede styringssystemer, og som betyder, at de eksisterende koncepter og procedurer overleveres og gentages generation efter generation, uden at dette problem tillægges nogen større betydning. Denne uforanderlighed og regenerering kan afspejles i bl.a. i lærebøger og deres stabile faglige indhold. Nye udgaver får nyt nummer, medens indholdet gentages næsten uforandret. Dette er et problem, når samfundets styringsproblemer ændrer sig løbende, og dette skaber et behov for nye tilgange.

En hyppig forklaring på dette fænomen er, at ledere og medarbejdere i praksis bliver udsat for evige afbrydelser og forstyrrelser i deres daglige arbejde. Obligatoriske møder, hyppige telefonopkald, faste rutinemæssige registreringsopgaver, nødvendige myndighedskontakter, forstyrrende kundeforespørgsler, krævende mediesamtaler etc. beslaglægger en stor del af ledernes arbejdstid. Denne forklaring er måske god til at forklare lederadfærden, men kan næppe legitimere den manglende ledelsesindsats. Tværtimod burde effektive organisationer og ansvarlige ledere være i stand til at prioritere løsningen af virksomhedens presserende økonomiske styringsopgaver og have overskud til at kunne finde balancerede løsninger, der ikke nedprioriterer styringen til fordel for de daglige arbejdsrutiner.

4. Fra Management til lederskabelse

En anden vigtig udfordring for samfundets styring og ledelse er opfyldelsen af de særlige kompetencekrav til organisationens lederskabelse. Her udfordres ledere og medarbejdere til at tænke og handle langt ud over rammerne for de daglige administrative opgaver og det etablerede management-syn. Det er her, at relationerne og processerne mellem aktørerne i og omkring virksomheden bliver sat på spil.

For at styring og ledelse af økonomien skal lykkes i virksomheder, stiller det krav om øget magt og samspil mellem lederne på tværs af organisationens niveauer og enheder. Lederskabelse kræver, at de ansvarlige aktører er bevidste om virksomhedens strategiske position, og at de kan spille sammen om at realisere de fastlagte mål for organisationens ressourceudvikling og de kritiske ledelsesbeslutninger. Det forudsætter anerkendelse, accept og efterlevelse af organisationens fælles eksistensgrundlag og ledelsesmæssigt samspil omkring kerneaktiviteterne. Det betinger en etableret tillidsbaseret samspilskultur og et fælles accepteret, levende og åbent lederskabsprog. Det stiller krav til ledernes evne til at mobilisere lederskab på tværs. Også dette udfordrer ledernes sociale,

politiske og ledelsesmæssige kompetencer, der ligger langt ud over det konkrete i at iværksætte økonomistyringens management- procedurer og tekniske krav.

Tæt knyttet til magtens iscenesættelse ligger det etiske lederaspekt. Etik forholder sig til de grundlæggende værdier for et samfunds og en organisations opretholdelse, sammenhængskraft og udvikling. Etik handler om det gode menneskeliv, organisationers meningskabelse og menneskers værdighed og væredygtighed. Etik udvikler vores syn på lederskab og hjælper os til at navigere i en kompleks politisk verden fyldt med uklare politiske strukturer og beslutninger. Herved udfordres løbende vores syn på organisationens virkelighed og fælles værdier.

Etikken kan ses som det godes nødvendighed. Den har sit ophav i de religiøse værdier og genfindes i mange af de samskabelsesideer, som i dag debatteres omkring en lang række moderne ledelsesideer (Scharmers U/teori, Staceys processuelle organisationssyn, De 17 Verdensmål etc.).

5. Overvægten af procedurer og teknikker

De fleste aktører vil gerne bidrage til virksomhedens styring, men vil ofte helst deltage ud fra egne faglige, politiske og personlige interesser. Derfor lægger de fleste hovedvægten af indsatsen på styringsarbejdets teknikker og procedurer, medens udfoldelsen af de mere komplekse, sociale og ledelsesmæssige kompetencer og de deraf følgende konsekvenser kommer i sidste række. Denne skæve organisatoriske prioritering har stor betydning for styringsarbejdets ledelsesmæssige indhold, effekt og gennemslagskraft.

Et særligt problem knytter sig til, at økonomistyringens faste procedurer og rutiner primært bygger på lærebøgenes pædagogiske og praktiske forenklinger og fiktioner. Derved skaber økonomistyringen sin egen skæve styringsmæssige virkelighed, som ofte ligger langt fra organisationens oplevede og komplekse styringsproblemer. Lærebøgenes simple rationelle styringsbeskrivelser vil næsten altid repræsentere en illusion om, hvordan de virkelige styringsproblemer og ledelsesmæssige udfordringer reelt tager sig ud. Her vil man ofte fokusere på de regnetekniske og digitale beskrivelsesproblemer, men derved vil man reelt underspille de svære og komplekse sociale, politiske og menneskelige ledelsesudfordringer. Konsekvensen heraf er, at man ser bort fra beskrivelsen af de virkelige lederskabsproblemer, som stiller helt andre kompetencekrav til både ledere og medarbejdere. De autentiske ledelsesproblemer tildeles ofte meget begrænset plads i lærebøgerne, dels fordi de er svære at beskrive i konkrete termer, og dels fordi de stiller store krav til indlevelse og forståelse hos både lærere og studerende. I det følgende har vi forsøgt at reparere på denne mangel ved at supplere de abstrakte modelbeskrivelser med praktiske illustrative eksempelbokse til brug for diskussion i arbejdsgrupper.

6. Fremtidens krav til økonomistyringens tværfaglige beskrivelsesmetodik

Med afsæt i denne introduktion og bogens praktiske beskrivelser summerer vi op på vores tværfaglige behandling af økonomistyringens virksomhedsbeskrivelser.

Det er målet hermed at se økonomistyringens beskrivelsesproblemer ud fra flere perspektiver og metodekrav og med en tiltagende kompleksitet. Det er vist nedenfor med de fire beskrivelsesniveauer. (a-d):

- a) Økonomistyringens beskrivelsesmetodik tager grundlæggende afsæt i erhvervsøkonomiens matematiske optimeringsmodeller, som udgør den overliggende faglige base. Her ses styringen afgrænset til et matematisk metodeproblem, der tager afsæt i et konkret partielt optimeringsproblem i produktionsstyringen.
- b) Det næste niveau udvider problemfeltet med økonomistyringens generiske metodefelt, der betragter styringen som et typisk beslutningsproblem med afsæt i en konkret numerisk problemstilling i økonomistyringen. (Eks. Dækningsbidragsmaksimering under knap kapacitet).
- c) Dernæst bliver beskrivelsesfeltet yderligere udvidet med praktiske og virkelighedsnære styringssituationer hentet fra økonomistyringens basale virksomhedsøkonomiske beskrivelsesmodeller. (Eks. Lederansvar oversat til indholdet af budgettets delbudgetter).
- d) De praktiske virksomhedsbeskrivelser suppleres med konkrete oplevede strategiske beslutningssituationer, der tager afsæt i konkrete og komplekse ledelsesproblemer og beskrevet ved hjælp af konkrete virkelighedsnære cases. (Eks. Lederadfærd knyttet til en autentisk styringssituation).