

Hildebrandt om Ledelse

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Professor Steen Hildebrandt har på Børsens Forlag, København 2001, udgivet en essaysamling under titlen *Hildebrandt om Ledelse*. Det er en god titel til en god bog.

Omkvædet i ledelsesmæssige kogeboøger er normalt noget i retning af "I skal ikke gøre som jeg gør, I skal gøre som jeg siger". Om Hildebrandt kan man sige næsten det modsatte. Det ligger i at han reflekterer over såvel nyskabelser som gammel-skabelser på både det teoretiske og det praktiske område. Og sætter de nye aspekter i relief af egne erfaringer. Dette er en nødvendig aktivitet for det lærende menneske, der igen er en forudsætning for den lærende organisation. Det er kun nødvendigt at læse nogle få af de kloge essays for at nemme denne metode hos forfatteren.

Når det ikke er så simpelt at gøre som Hildebrandt siger, så hænger det sammen med to ting. For det første er han for erfarende på det heterogene ledelsesområde til at give konkrete råd. I stedet stiller han spørgsmål. For det andet kommer han hele kompasset rundt med forskellige synsvinkler på ledelse og stiller de til enhver situation interessante og normalt også relevante spørgsmål. Hvilket gør det umuligt at leve op til alle de incitament, som de mange spørgsmåls besvarelse giver anledning og legitimation til.

Steen Hildebrandt har aftrykt 38 essays. Og selv om de er udaterede er det klart at de er særdeles nutidige.

Der er således refleksioner over ledelse i går-i dag-i morgen. I går var ledelse ikke baseret på den nu mere udviklede ledelsesteori. Den var baseret på indsigt i produktionsprocessen og på hierarkisk

magt. Det er den i øvrigt stadig i mange foretagender. Indtil videre. Men specialiseringen i de såkaldte vidensvirksomheder medvirker til at ændre den klassiske husorden sammen med den voksende kompleksitet og hastigheden hvormed ændringer i erhvervsbetingelser sker. Ledelsesmiljøerne er anderledes i dag med krav til den enkelte om både at beherske det fagprofessionelle og det ledelsesmæssige. Det sidste er vidt erkendt, men én ting er søkort at forstå, et andet... Hildebrandt bemærker da også at her i begyndelsen af ledelsens århundrede er "der tilsyneladende rundt omkring en række ledelseshuller, der skal fyldes ud" (s.9). Altså gammeldags hårdt arbejde, også kaldet implementering. Man har på fornemmelsen at Hildebrandt i denne henseende peger på den lærende organisation til midlet. Det er den, hvor hver enkelt interessent udvikler sin egen kompetence med henblik på at udvikle virksomhedens kompetence. Og omvendt: virksomheden driver strategisk udvikling og stiller herved krav til de interessenter, der ønsker at være med om at udvikle deres egen kompetence.

Men videre behandler Steen Hildebrandt Medarbejder-mellemleder-topleder problematikken. Han tager den statiske, den dynamiske og den lærende organisation under behandling. Han diskuterer karakteristika ved erhvervsvirksomheden, den offentlige virksomhed og den frivillige virksomhed. Han renoverer den klassiske individ-gruppe-organisations debat. Han har nærhed-mellemdistance og distance inde i sit begrebsapparat. Og naturligvis drømmen, visionen og handlingen. Hertil kommer den forkætrede rationalitet,

følelserne og irrationalitet. Specielt har han interesseret sig for det klassiske dilemma mellem politisk og økonomisk rationalitet.

I disse værdibaserede og hel- og halv-religiøse tider får de bærende værdier, bæredygtigheden og kulturen naturligvis også en spand kul. Endelig er Hildebrandt optaget af samfundsudviklingen: vi ved så nogenlunde hvor vi kommer fra, det er mindre klart hvor vi bevæger os hen.

Og endnu mindre klart hvor vi ønsker at bevæge os hen.

Så alt i alt er der idé i at befatte sig med ledelse.

Steen Hildebrandt har – formentlig med velberåd hu – ikke skrevet en egentlig lærebog, selv om der på de 228 sider, incl. et omfattende litteraturmateriale er et rigt, omfattende og velgennearbejdet stof til det. Een af hans teser er at folk selv må finde frem til den form for ledelse, som de foretrækker. Der er nok af professionel viden at trække på. Der er i øvrigt i dag også et stort forskningspotentiale at trække på (hvad der bl.a. fremgår af artiklerne i L&E).

Selv om forfatteren kunne sige at den, der afslutningsvis stiller ham følgende tre spørgsmål i forlængelse af den opdaterede teoretiske og praktiske indsigt ikke har forstået budskabet, skal jeg alligevel tillade mig at bede Steen Hildebrandt fortælle os: Hvad er dit eget ledelseskoncept, hvad er dit virksomhedskoncept og hvad er dit organisationskoncept?

En naturlig konsekvens af den mange-facetterede viden og indsigt som samlingen af disse 38 essays repræsenterer kunne være erkendelsen af at et ledelseskørekort er ønskeligt. Ikke blot for folkevalgte, der besmykker sig med titel af leder, men også for normale mennesker på lønningslisten. Er det ikke lige vigtigt at kunne medvirke professionelt i ledelsesprocessen som det er at kunne anvende en Pc-er?

Tak til Steen Hildebrandt for dine tanker om ledelse. Det er en perlerække.