

Det danske ledelsesbarometer

Johnsens Klumme

Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen i Århus har stået sammen om at skabe en oversigt over ledelsesforholdene i Danmark ved indgangen til det nye århundrede. I nærheden af 1.500 danske ledere fordelt på alle kategorier har besvaret ca. 350 spørgsmål, så det er klart, at der er skabt et meget væsentligt talmateriale, som dels kan belyse de nuværende ledelsesforhold og dels være en platform (barometer) for en vurdering af den kommende udvikling. Og hvorledes den kan tackles. Adm. direktør Svend Askær, Ledernes Hovedorganisation og dekan Jan Beyer Schmidt-Sørensen, Handelshøjskolen i Århus siger i deres forord til den 124 sider lange betænkning, at ”når sandheden skal frem, så har vi faktisk langt mindre faktisk viden om ledelse, end vi har om vejret.” Det skal ledelsesbarometret så råde bod på. Det sker ved, at stille spørgsmål til 15 fokusområder, der stort set omfatter de aspekter, man kan pege på i relation til ”lederen”.

Der skal ikke på dette sted foretages noget referat af den omfattende undersøgelse, den kan rekvireres eller ses på www.ledelsesbarometer.dk

Af Erik Johnsen

Man kan dog hæfte sig ved nogle få ”gyldige” resultater.

- Virksomhederne står over for flere og større ledelsesmæssige udfordringer
- Ledeshierarkiet vil fortsat bestå, men det gennemhulles af medbestemmende grupper, decentralisering og projektarbejde
- Virksomhederne arbejder i større grad i netværk, informationsmæssigt, videnskabeligt og kompetencemæssigt
- Den omnipotente leder er på retur og ledelse udøves som en proces i samspil med interessenterne
- Lederrollerne bliver mere differentieret, og lederne skal have mange forskellige kasketter på i ledelsesprocessen
- Lederens magtbase må han/hun selv skabe
- Det bliver sværere at være leder, men 4 ud af 5 er tilfredse med deres job
- Lederens succes eller fiasko måles på flere dimensioner, der tæller både hårde og bløde kriterier
- Lederskabskompetencer vil få større betydning i fremtiden, og de er anderledes end den faglige ekspertise i at "lede og fordele arbejdet". Det er eksempelvis evnen til at inspirere, åbenhed, forandringsparathed, samarbejdsevner og kommunikationsevner
- Lederen bærer selv ansvaret for egen uddannelse og udvikling
- Mange ledere er tilsyneladende ikke så målrettede i deres håndtering af karrieren
- Det er en livsstil at være leder
- De i undersøgelsens deltagende respondenter oplever ikke, at deres berettigelse som leder er truet.

Dette er ikke løse udsagn grebet ud af luften, der er statistisk underlag for hver en-

kelt. Undersøgelsen konkluderer, at de ledelsesmæssige udfordringer bliver flere og større, at den globale udfordring er begæret, at der er fokus på kunder og kvalitet, at informationsteknologien tages alvorligt, og at det økonomiske pres er stadig aktuelt. Hertil kommer, at videnssamfundet giver nye udfordringer, at netværks-samfundet vinder frem, og at der er fokus på udvikling og forandring.

Undersøgelsen slår også fast, at der er behov for både lederskab og ledelse: lederen skal kunne varetage stadig flere og ofte modstridende lederroller.

Selv om lederne i gennemsnit har en ugentlig arbejdstid på 45 timer, er de generelt tilfredse med deres tilværelse, selv om jobets psykiske belastning er større end den fysiske.

Den klassiske hierarkiske ledelses- og organisationsopfattelse med klar ansvarsfordeling mellem over- og underordnede lever stadig, men der er blevet flere chefer "for eget embede".

Når man går i detaljer med de enkelte tabeller, er det klart, at der rejser sig en række spørgsmål. Det er forfatterne selv klar over og meget bevidste på. Det er klart, at hvis man stiller 350 spørgsmål til 1500 mennesker, kan man ikke regne med, at alle opfatter spørgsmålene på samme måde, og derfor er svarerne og deres statistiske behandling naturligvis altid diskutabel. Men det hindrer ikke at en række generelle tendenser afspejles så tydeligt, at de må give anledning til såvel aktion som reaktion som proaktion.

Rapportens forfattere – og Ledernes Hovedorganisation – har på fornuftig vis indtaget det standpunkt, at man skal arbejde videre med at forbedre grundlaget

for næste undersøgelse. Herunder vil man med andre forskningsmetoder komme ind under huden på folk, der udøver ledelse med henblik på at skabe endnu dybere indsigt i materien. Der er således lagt op til et kontinuert forskningsarbejde på ledelsesfronten til nytte for folk, der i praksis udøver ledelse, til nytte for forskere, og også til nytte for selve den organisation, der investerer i et så omfattende aktionsforskningsprojekt.

Rapportens forfattere er Ann-Charlotte Hasselager, projektleder ved Ledernes Hovedorganisation, Sten Ancher Jensen, som er chef for afdelingen for ledelsesudvikling i Ledernes Hovedorganisation, professor Steen Hildebrandt, lektor Hen-

ning Madsen og professor John Pram Ullhøi, alle tre Handelshøjskolen i Århus.

I en tid, hvor man diskuterer validiteten af virksomhedssponsoreret forskning, må det være tilladt at komme med den bemærkning, at nærværende projekt kan ses som et skoleeksempel på, hvorledes samspil mellem rekvirent og forskningsmiljø kan gennemføres. Når det skal gøres rigtigt. Vi er ved at få etableret en aktionsforskningskultur på området virksomhedsledelse i Danmark.

Må jeg uden for dagsordenen have lov til at bemærke, at jeg i mange år har nydt Dandys V6 peppermint uden kendskab til, hvad der står på pakken.