

Lad tusind blomster blomstre

Johnsens klumme

Af Erik Johnsen

Under overskriften *En ny dagsorden for ledelse* holdt *Det Danske Ledelsesakademi* i december, 2006 en konference med 41 indlæg af indenlandsk oprindelse. Fortrinsvis forskningsbaserede indlæg suppleret med et par erfaringstunge aktive ledeses udsagn om ledelsesproblematik i dagens Danmark.

En seance beskæftigede sig med "Forandring gennem alternative styrings- og innovationslogikker", primært indenfor den offentlige sektor. Uden at træde nogen for nær, kan man roligt sige at, offentligt entrepreneurship traditionelt har trange kår her i landet. Men at der er lys forude, viser flere forskningsprojekter, som ligefrem peger på konkrete anbefalede tiltag. Herfra er dog undtaget "Universitetet", som alle dage har haft et kollegialt styre med den roterende Første Blandt Ligemænd for bordenden til fordeling af de offentlige bevillinger. Han er nu erstattet af en ministerudpeget person med postuleret indsigt i økonomistyring.

En anden session beskæftigede sig med "Forandringsledelse – i privat og offentligt regi". Vi har efterhånden mange erfaringer med denne sport. Man kommer i mål, såfremt ledelsen kan skabe en kombination af ydre pres og indre motivation. I forståelse af virksomhedens kultur og under anvendelse af virksomhedens sprogbrug.

En session under mottoet "Nøglefaktorer i resultatskabelse" tog det stedsegrønne spørgsmål om effektivitet og trivsel op med tunge forskningsbaserede papirer. En væsentlig konklusion er således, at der synes at være en klar sammenhæng mellem ledelseskvalitet og lønsomhed, og at gode økonomiske resultater kræver god ledelse. Hvor "god ledelse" involverer samtlige dimensioner i lederiet (som man så må definere), men hvor alligevel *The Mission* har størst indflydelse på bundlinien,

hvor i øvrigt "god helstøbt ledelse giver dobbelt afkast". M.h.t. lederes konkrete aflønning, er der generelt her i landet tilfredshed med *årsbonus*. Den har en positiv indvirkning på opfattelsen af fairness og på den reelle arbejdstid, medens den ikke undergraver følelsen af tilfredshed.

Under mottoet "Ledelse under forandring" diskuteredes baseret på empiri bl.a. det vigtige spørgsmål om "Mellemlederens" position. Meget tyder på, at folk stadig gerne ser, at der er en "leder" til stede på arbejdspladsen, eller i hvert fald er tilgængelig. Men hvor "han" før i tiden primært var ophøjet til leder baseret på fagligt knowhow, så er der nu krav om at det skal være en personage med personaleforståelse og strategisk forståelse, og som kan være bærepille i ledelse af den til enhver tid aktuelle forandringsledelse som personlig vejleder. På et andet plan tog man sig af virksomheden som helhed og dens formodede anderledes udvikling end før i tiden, og man formastede sig endog til at stille kritiske spørgsmål til den offentlige kirkeledelse.

"Innovation i produkter og services" er en essentiel faktor i det globaliserede videnssamfund. Hvordan klarer vi os her? Til *mg* på den meget gamle skala og til 8 på gamle. Hvad resultatet bliver på den nye skala, må tiden vise. Kontinuerligt uddannelse i form af kompetenceudvikling til alle, kreativitet, design og æstetik scorer højt.

"Ledelse af strategiske processer" og "Ledelse af innovative processer" har det med at hænge sammen. Og hvis man så kæder dem sammen med ledelse af politiske processer, så er man klar til sessionen om "Transformationsledelse i teori og praksis".

"Udvikling af effektive arbejdsmiljøer" er en aktuell problemstilling, ikke mindst i den omstillingsramte offentlige sektor. Tænk på de

stakkels folkeskoler, de stressede sygehuse, den klynkende sociale sektor og alle dem, der ikke har tid og kræfter til at arbejde på grund af kontrolforanstaltninger.

Så det er ikke underligt at man i en speciel session har taget spørgsmålet op om "Ledelse – med kompleksitet" og senere spurgt om vi går "Mod et nyt ledelsesbegreb". Svaret på det sidste er naturligvis "Ja". Men hvilket og hvorledes? Det lægger to af konferencens hovedkræfter, professorerne Mette Mønsted og Flemming Poulfelt op til i deres manifest: *Nye udfordringer og vilkår for ledelse – nye krav til ledelsesteori – et dansk perspektiv?* De har den opfattelse at det er nødvendigt med innovation i selve ledelsesforskningen, som stadig hænger på teori udviklet hjemme i Staterne fra Taylor til Senge. De nye udfordringer skyldes *innovationspres, høj usikkerhed, forandringspres, geografisk og kulturel spredning, netværk, og selvledede vidensmedarbejdere*. Det danske perspektiv bliver så i

forfatternes optik en række grundlæggende lokale værdier som arbejdsomhed, flid, lighed, lav magtdistance, fleksibilitet og gensidig respekt, værdier som er mere eller mindre dokumenterede, som under alle omstændigheder er svære at operationalisere, men som vi implicit bygger på, når vi arbejder med ledelsesudvikling.

Og *ledelsesudvikling* er nøgleordet.

Det kan være vanskeligt at se skoven for bare træer. Det kan åbenbart også være vanskeligt for ledelsesudviklere at se ønsker og muligheder for bare muligheder. De sidstnævnte træder tydeligt frem ved en konference som denne, hvor dansk ledelsesforskning og ledelsespraksis viser, hvorledes vi tackler problemerne om ledelsesudvikling. Deltagerne har sat enogfyrretyve kønne planter i lederiets urtegård. Så recepten er enkel:

Lad tusind blomster blomstre.