

---

# Fokus og Forum

– Dialog mellem læserne og redaktionen

---

## **Tillidsbaseret ledelse – en ambitiøs vision for fremtidens lederskab**

*Af Preben Melander, Professor ved Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi og Direktør for Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse*

Vi befinder os i disse år på randen af et radikalt systemskifte i samfundets sociale konstitution og vilkår for velfærds- og værdiskabelse. Det såkaldte "globaliserede videnssamfund" er godt på vej på alle væsentlige områder: Den allestedsnærværende globale markedsløse, det multietniske samfunds udfordringer, mediasamfundets uendelige magt og påvirkningsmuligheder, det ambitiøse mulighedsøgende og frihedskrævende individ, de gamle autoriteters deroute (religionen, familien, patriarkatet etc.), det selvscenesættende og eksperimenterende menneske (X-faktor-generationen), oplevelsesøkonomiens ændrede behovs- og produktionssyn etc. etc. På så at sige alle områder sker der i disse år en dramatisk udvikling, som vi ikke altid forstår rækkevidden og betydningen af. Nogle oplever det som en økonomisk krise og et spørgsmål om at øge vækst og produktivitet. Andre ser udfordringerne som en kulturel og værdipolitisk mulighed, hvor de traditionelle syn på menneskers frihed og individuelle livsudfoldelse, fælles meningskab og sociale relationer er i opbrud. Det handler her i høj grad om samfundets magtfordeling og måder, hvorpå vi udvikler vore organisationers sociale kapital. Et relevant spørgsmål kunne f.eks. være, hvordan vi vil praktisere vort demokrati og dets muligheder i de næste 50 år? Tilsyneladende giver flertalsjagten og kapitalmagten ikke mening, fornuft og værdi i et komplekst og mangfoldigt samfund som vort.

Disse udviklingstrends er også godt på vej til at øve indflydelse på vores måde at agere på i vore sociale fællesskaber og gennem hele vores organisations- og ledelsestænkning. Vores samfundsorden har i mange hundrede år bygget på en politisk logik centreret omkring flertallets magt, autoritetshierarkiet, lederens helhedssyn og dennes totale strategiske overblik og legitime ret til at træffe overordnede rationelle beslutninger på fællesskabets vegne. Dette konventionelle organisations- og ledelsessyn er i disse år under opbrud som følge af ændrede vilkår for samfundets, fællesskabernes og aktørernes bestræbelser for værdiskabelse og velfærd.

De fleste organisationer er præget af en tiltagende mangfoldighed, kompleksitet og uoverskuelighed, som ændrer lederens evne til at overskue og vurdere helheden. Når omgivelserne ændrer sig med stor hast, og er underkastet stigende usikkerhed og uforudsigelighed, fortrænges det konventionelle lederskab baseret på centralt fastlagte mål, ledelsens strategiske bemyndigende magt, medarbejdernes ureflekterede loyalitet og strategiers top-down-styrede implementering. "Del-og-hersk" paradigmet må betragtes som en ledelsesform, der i sin logik er inkonsistent, meningsløs, demotiverende og kontraproduktiv. Den er i sin begrænsende rationalitet derfor irrationel i sin konsekvens. Den fremmer mistillid, inerti og apati, fordi den ikke tager udgangspunkt i menneskers behov og udfoldelsesbetingelser, såvel individuelt som socialt. Dertil kommer, at aktørerne qua deres faglighed, særegne kompetencer og lokale produktionsindsigt besidder en relevant viden, som organisationen går glip af, hvis den ikke mobiliseres, anerkendes og udvikles. Endelig kan man sige, at de uundværlige ambitiøse selvbevidste aktører, der ønsker at udfordre sine faglige kompetencer, sociale relationer og kreative potentialer, mister motivationen, entusiasmen og deres kald, hvis deres potentialer ikke kommer til udfoldelse. De vil i denne situation opleve, at de kæmper mod et meningsløst rigidt system af autoriteter, der begrænser deres frihed og udfoldelse. Enten kæmper de forgæves mod systemet ("loyal civil ulydighed") eller også bliver de apatiske. I værste fald forlader de systemet med de sociale konsekvenser, det medfører.

Denne erkendelse er naturligvis ikke ny. Men til trods for, at man i trekvart århundrede i ledelsesteorien har prædikeret om aktørernes motivation og empowerment gennem involvering, anerkendelse og tillid, er vi stort set blevet hængende i den konventionelle hierarkiske organisation, dens magtstruktur og ensidige ledelsestænkning.

Nogle vil hertil indvende, at der trods alt er sket en nytænkning i form af en masse nye ledelsesideer. Vi har i dag udviklet nye styringsformer, der bygger på dialog og samarbejde. Vi har organiseret HR-funktioner med tiltagende indflydelse, som skal sikre trivsel og samarbejde. Vi har i de fleste organisationer skabt teambaserede styringsformer, hvor forskellige kompetencer indgår i en synergi. Værdibaseret ledelse er i dag et etableret koncept, der bygger på respekt for organisationens selvforståelse og fælles kulturelle identitet. MUS-samtalernes forventningsafstemning hører i dag med til den moderne organisations gængse ledelsesforskrifter etc. Selv- og medledelse er blevet til legitime former for frisættelse af medarbejdernes ambitioner og selvrealisering i samspil mellem ledere og medarbejdere. Vi må konstatere, at ledelsesretorikken og plus-symbolerne ikke fejler noget. Men spørgsmålet er, om der reelt set er tale om en anden lederskabstænkning, hvor top-down-styringen og topledelsens strategiske og koordinerende helhedsstyring er erstattet af en involverende og frisættende ledelsesform, tæt på virkeligheden, fagligheden, kompleksiteten og dynamikken. Er vore ledere i dag i stand til med afsæt nedefra at opsøge, mobilisere, udvikle og nyttiggøre fællesskabets viden, kompetencer, refleksionsevne og handlekraft. Det er det, som nogle kalder organisationens "sociale kapital". Hvis man ser på ledelsespraksis må vi konstatere, at ledere siger ét og gør noget andet.

Set på samfundsplan hersker der en utrolig ambivalens mellem den populistiske ledelsestænkning og de faktiske udviklingstendenser. Vi indfører til stadighed nye organisationsformer og ledelsesteknologier, der øger distance, fremmedgørelse og dekolpling. Vi stoler blindt på stordrift og megaorganisationers økonomiske effektivitetsfordele, selvom praksis vidner om det modsatte. Vi måler og kontrollerer organisationers effektivitet på deres materielle processer og resultater, men ser bort fra de ikke-målbare effekter, f.eks. værdien af den sociale kapital. Vi indfører kritikløst kompleks teknologi (it, kommunikation, centrale databaser) uden at vurdere de menneskelige, sociale og politiske konsekvenser. Alt sammen alene i vækstens, velfærdens og produktivitetens hellige navn. Ganske vist er der kritik af systemernes effektivitet, men den går alene på systemets administration, implementering og økonomiske gevinster, men næsten aldrig på de sociale konsekvenser.

Fremtidens lederskab – fra politikere og topledere til produktionsledere og fagfolk – vil for at vi kan klare de ukendte og uendelige sociale udfordringer i det globaliserede videnssamfund være nødt til at tænke lederskab og styring på helt nye måder. Dette gælder ikke mindst i den aktuelle kritesituation, hvor der er en klar tendens til at centralisere magten, øge kontrollen og begrænse autonomien.

Et af de ledelsesidealer, som i dag er sat til debat, er den såkaldte "tillidsbaserede" ledelse. Den bygger på nye syn på magt og rationalitet, hvor alle aktører har ledelseskompetencer, og hvor alle deler ansvaret for helheden, fællesskabet, forandringen, værdiskabelsen, kompleksiteten og usikkerheden. Ledelse foregår ud fra denne sociale optik alle steder i organisationen. Alle har et strategisk og politisk ansvar. Alle må forstå og tage stilling til de betingelser, som skaber værdi og mulighedsrum for fællesskabet og for den enkelte. Man kan kort og godt sige, at lederskab er en integreret del af organisationens arbejdspraksis, daglige problemløsning, faglige udvikling, evige kamp for overlevelse, fællesskabets legitimering og eksponering udadtil etc. Som eksempel kan nævnes en folkeskole, hvor lærerne på tværs af fagligheder og specialer og i samspil med børnene, forældrene, administratorerne, politikerne skaber værdi. Denne arbejdsform forudsætter accept, opbakning, anerkendelse og tillid på tværs af de gængse niveauer og faggrænser. For lærerne bliver lederskab herigennem en profession på linie med deres pædagogik, fagspecialer og kompetencer. Skoleledelse handler her ikke så meget om lærerplaner, kvalitetstests og 360 graders

eftersyn, som jo mere skaber mistillid og demotivation end stolthed, engagement og skaberkraft. Skolelederens ledelsesform bliver mindre administrativ og mere udviklingskabende. Skolelederen kan ikke sikre helhed og værdi gennem hierarkisk kontrol på distancen. Men han skal forstå at mobilisere og iscenesætte det åbne og eksperimenterende pædagogiske udviklingsrum, som en skole i sin natur udgør, og hvor lærerne i sig selv er situationsbevidste fagligt ambitiøse mennesker, der har valgt lærergerningen som deres kald. Tillidsbaseret ledelse handler således om at lede mennesker, der på deres felt er klogere en én selv, og som i forvejen er i stand til at lede sig selv. Hvis de ikke er det, er det lederens opgave at hjælpe dem til at udvikle deres individuelle og sociale ledelsesrum. Heri ligger en pædagogisk udviklingsrolle, som en læreruddannet skoleleder må være særlig kompetent til at spille. Men spørgsmålet er her, om "systemet" giver ham rum og rammer for at spille den rolle. Men lederrollen kan naturligvis også spilles af andre aktører med en anden faglig baggrund. Det afgørende er nemlig ikke lederens snævert faglige baggrund og kompetence, men hans/hendes evne til at spille sammen med mennesker i et mangfoldigt univers. Professionsledelse handler derfor om at kunne mobilisere, synliggøre og opdyrke menneskers særegne talenter og kompetencer, få dem til at føle stolthed for, anerkendelse af, indflydelse på og kærlighed til deres metier ("kaldet"). Professionsledelse handler om at give andre aktører den opbakning, det afsæt, den bagage ("kick"), som sender dem ud på deres unikke personlige udviklingsrejse. Denne lederrolle vil selvfølgelig være vigtig at spille for alle aktører i det univers, hvor det drejer sig om at skabe værdi i samspil med andre.

Det lyder jo alt sammen godt med at bruge den fælles entusiasme, anerkendelse og indbyrdes kollektive tillid som drivkræfter til at skabe værdi og innovation. Men spørgsmålet er, hvordan disse høje etiske idealer lader sig praktisere i et socialt system, hvor materielle værdier, konflikterende interesser, magtrelationer, cementerede legitimerende strukturer og forhandlede dynamiske ordensregler udgør de fremherskende holdepunkter. Det er i dette dekollede univers, at lederskabets egentlige styrke, robusthed og vovemod i fremtiden kommer på prøve.

Den aktuelle ledelsesdebat, som vi i dag kan se den udspillet i medierne, blandt politikerne, i forskningen, på lederuddannelserne og i ledelsespraksisser, er præget af et tydeligt skisma mellem idealernes og dydernes abstrakte tankeverden og retorik og den sociale og politiske virkeligheds usikkerhed og realiteter. Ikke mindst den offentlige sektors sociale virkelighed er præget af en stor kompleksitet og splittelse. Her er opgaverne præget af tunge, onde og uløselige problemer, spillet om borgernes og vælgernes kortsigtede accept, de mange faglighedens ortodoksi, interessenternes lobbyisme og spin og mediernes og dermed politikernes afhængighed af populisme og opmærksomhed.

Er det i denne politiske disharmoni og skizofreni muligt at praktisere etiske sociale værdier? Kan vi realisere tillidsrelationer og gaveøkonomi i et sådant konfliktfelt? Det kræver stor ledelsesmæssig autenticitet, gennemslagskraft og evne til at håndtere og dele virkelighedens kompleksitet og dilemmaer. Det er her afgørende, at lederen – og hvem er ikke det – forstår virkelighedens sociale udfordringer og brugen af de kreative ressourcer, som ofte ligger skjult i alle fællesskaber. Disse ressourcer kan kun mobiliseres og frigøres gennem aktørernes gensidige anerkendelse, tillid og samspil tæt på praksis. Dette kræver en åben, oprigtig og eksperimenterende leg med virkelighedens fakta, de iboende potentialer og de ukendte, usynlige og virtuelle ressourcer – den sociale kapital. Her kommer gensidig accept, anerkendelse og tillid til sin ret.

Men når mange i dag taler om anerkendelse og tillid, er det ofte ud fra et idealistisk og ikke et realistisk ledelsessyn. Anerkendelse og tillid er ikke uendelige kapaciteter og potentialer. De bygger på tætte sociale relationer, som ofte er situationsbestemte, skrøbelige og midlertidige og kun sjældent er kulturforandrende. Social kapital er ligesom andre kapitalformer præget af knaphed. Ikke materiel knaphed, men menneskelig og social knaphed. Gensidig anerkendelse og tillid bygger på aktørers

opmærksomhed, som i tid og rum har sin begrænsning. Tillid er ikke en uendelig ressource. Den skal opsøges, erkendes, mobiliseres og afprøves i et tæt intimt samspil mellem de lokale aktører.

Udlevelse og udbredelse af anerkendelse og tillid mellem bestemte aktører og grupper indebærer jo frasigelse af opmærksomhed i relation til andre aktører. Vi må således antage, at mennesker er underkastet begrænsede evner til at udøve og modtage anerkendelse og tillid. Og vi har ofte med faglige aktører at gøre, der har stort behov for personlig opmærksomhed, accept, støtte, ros, anerkendelse for at fungere optimalt. Ja, alle sociale aktører har behov for at opleve sig selv i centrum og som medskaber af "det følelsernes fitness-center", som kreative videnintensive organisationer ofte kan betegnes ved. Hvis denne anerkendelse og berømted ikke opnås, opstår misundelse, negativ konkurrence og kontraproduktive konflikter. Det er her at lederskabet må træde til.

Fremtidens lederskab kommer derfor ikke kun til at betyde et opgør med nedarvede konventionelle magtstrukturer og samspilsformer. Fremtidens lederskab kommer også til at handle om skabelse af de samværs- og samspilsformer, som kan udfolde menneskers følelse af social accept og betydning, selvværd, livskvalitet, frihed til udfoldelse, selvrealisering etc. Det handler om at få de 100 solister til at udgøre det samspillende og excellente orkester. Ledelsesressourcerne hertil må findes i den pulje, der også skal mestre at håndtere dagligdagens problemer og det ydre politiske pres for produktivitet, kvalitet og effektivitet. Fremtidens lederskab vil i stigende grad være præget af evnen til at håndtere krydspres, dilemmaer og konflikter i flere adskilte universer. Det stiller krav om helt nye relationer og kompetencer end dem, som er kendte og afprøvede i de almindelige autoritetshierarkier. Vi må alle trække på ledelsesideer, der er radikalt anderledes end de, som vi i dag trækker på i ledelseskodekser og ledelsesuddannelser.

På CBS er vi i gang med at udvikle nye ledelsesideer i tætte relationer til praksis. Disse ledelsesideer anskuer lederskab og lederadfærd som det, som man skaber og udøver i et fællesskab som en naturlig del af de daglige produktions- og innovationsprocesser. Her bliver anerkendelse og tillid ikke en forudsat etisk betingelse, men en dimension i og effekt af selve ledelsesprocessen. Social kapital er en konsekvens af det gode lederskab og er derfor en knap og skrøbelig ressource. Der er derfor behov for i al lederadfærd at udfordre, hvad anerkendelse og tillid er, og hvordan disse idealer kan mobiliseres og effektueres i praksis. De udgør givetvis vigtige elementer i menneskers relationer, læring og værdiskabelse. De udviklingslaboratorier, som ser ud til at blive en vigtig samspilsform i fremtidens ledelsesudvikling, har jo netop til formål at skabe relationer, samspil og troværdighed på tværs af sociale skel.

Preben Melander