
Fokus & Forum

– *Dialog mellem læserne og redaktionen*

Ledelseskompetencer er resultat af en livslang dannelsesproces med fokus på virkelighedens dilemmaer

Vi befinder os i dag og i fremtiden i en verden i opbrud, hvor de sociale og økonomiske vilkår er under dramatisk forandring. Alle de faktorer i samfundet, som før udgjorde kendte, stabile og forudsigelige holdepunkter for vores livsudfoldelse og livskvalitet, er i dag forsvundet eller er under kraftig opløsning og forvandling: Vestens grundlæggende kulturelle og politiske samfundsværdier, familien som den stabile samlivsform, vores teknologiske og uddannelsesmæssige forspring, velfærdssamfundets fundamentale sikkerhedsnet, organisationer som den overskuelige afgrænsede enhed, religionen som vort etiske holdepunkt, det faste kønsrollemønster, de klare strukturelle sondringer (offentlig/privat, socialisme/liberalisme, ekstern/intern, konkurrence/samarbejde etc.) Alle disse opbrud betyder, at mennesker i samfundet og dets organisationer må finde sig nye holdepunkter og eksistensgrundlag og ikke mere kan belave sig på de overleverede traditioner, vaner og konventioner. Alt dette stiller naturligvis store krav til alle menneskers tilpassings- og refleksionsevne – både ledere og medarbejdere. Dette stiller igen nye krav til lederskabet og dets dyder og idégrundlag.

Den eksisterende ikke kun økonomiske, men også økologiske og kulturelle krise er et symptom på, at vi har svært ved at tage de nye sociale udfordringer alvorligt. Vi mangler simpelt hen evnen og viljen til at forstå og respondere på den tiltagende kompleksitet, usikkerhed og dynamik, som præger vore omgivelser. Det er her, at lederskabet kommer ind som en afgørende ressource og kompetence. Vores traditionelle måde at bedrive ledelse på, slår ikke mere til. På alle niveauer – fra politikerne på Christiansborg til plejehjemslederen i Brønshøj – kan vi opleve en lederadfærd, der er reaktiv, selvbevarende og systemfikseret. En lederadfærd, som ikke formår at opfange de nye udviklingstrends og omsætte dem til viden, visioner og værdiskabelse. Vort stabile demokratiske beslutningssystem er simpelt hen ikke gearret til at håndtere »de onde problemer«, som f.eks. velfærdssamfundet nu engang og i stigende grad er underkastet.

Den offentlige sektor med dens politiske styring og tunge opadskuende og kortsynede forvaltningskultur er ikke ledelsesmæssigt klædt på til at håndtere store udfordringer og forandringer. Det kræver både udsyn, risikovillighed og mod til at kunne overskride de stabile hierarkiske strukturer og normer. Den private sektor er qua sin finansielle afhængighed og bundlinielogik måske lidt mere responsiv og reaktiv på omverdenens omskif-

telighed, men beslutningskraften og risikohåndteringen er i store træk underkastet de samme kulturelle betingelser. Det samme gælder det civile samfund. Vi levede alle over evne, medens opsvinget tog fart. Men da lykken vendte, brød korthuset sammen de fleste steder. Lederskabet havde ikke forudset eller forberedt krisen, og samfundet måtte træde til med en hjælpende hånd. Den økonomiske risikobevisthed var simpelt hen for svag og grådigheden for stor, til at man kunne forholde sig til omverdenens klare krisetegn. Kun få turde se virkeligheden i øjnene.

Den ovenfor beskrevne samfundsmæssige udvikling har skabt øget behov for nye ledelseskompetencer og ledelsesudviklingstiltag. Og dette åbenbare behov har da også vist sig over de seneste år i form af en mere intens ledelsesdebat, der kommer til udtryk i medierne, den offentlige forvaltning og vore organisationers udviklingstiltag. Aldrig har vi i Danmark brugt så mange ressourcer på lederkurser, lederuddannelser og lederudvikling som i dag. De fleste offentlige ledere har i dag som resultat af Kvalitetsreformen krav på en lederuddannelse, enten en diplom- eller masteruddannelse. Det varer ikke længe, før et formelt lederuddannelsescertifikat bliver obligatorisk for at blive leder i det offentlige. Antallet af studerende på de mange nye lederuddannelser stiger eksponentielt. Men det store spørgsmål er, om hele denne lederudviklingsindsats fører til den forventede effekt, nemlig bedre ledere og mere effektiv ledelsespraksis. Er vore lederuddannelser relevante og effektive nok set i lyset af fremtidens udfordringer? Tilegner de studerende sig de kompetencer, som de kan gøre brug af til at håndtere virkelighedens særlige udfordringer i deres arbejdspraksis? Er der skabt en sammenhæng mellem teori og praksis? Og hvad går denne kobling ud på? Er der etableret en tilstrækkelig forbindelse mellem klasserum og arbejdsmiljø? Er de opnåede kompetencer tilstrækkelige til, at dimittenderne i samspil med omgivelserne kan håndtere virkelighedens kompleksitet og dilemmaer på en forsvarlig måde? Etc. Er det muligt for aktørerne eksistentielt at oversætte de indlærte teorier til den skinbarlige praksis? Lærer man overhovedet at kende, forstå og bruge de teorier, som har relevans i fremtidens komplekse og dynamiske viden- og oplevelsesøkonomi? Er det programmerede lederuddannelsesforløb overhovedet egnet og tilstrækkeligt til at give deltagerne den nødvendige dybgående indsigt og forståelse af virkelighedens problemsammenhæng? Giver lederuddannelser blot en form for overfladisk kendskab til en række modebegreber og konventioner, som ikke fører frem til en efterfølgende personlig og social dannelsesproces? Er der alene tale om en »halvdannelsesproces«, som blot giver social status og prestige, men ikke dybdegående indsigt og forståelse, som producerer kulturel forandring og værdi? Set i dette perspektiv kan vi med rette stille det kætterske spørgsmål: Giver det overhovedet mening at opretholde sondringen mellem teori og praksis, klasserum og arbejdsrum?

Det er vor opfattelse, at den ønskede tætte kobling mellem ledelsesteori og ledelsespraksis er uhyre svær at skabe med de eksisterende lederuddannelses- og lederudviklingsformer? De er i for høj grad rettet mod normativ viden om organisations- og ledelsesvilkår, som er under kraftig forvandling. Denne viden skaber ikke grundlag for en fremtidsrettet

erkendelsesproces, som kan hjælpe os med at give slip på gængse forestillinger om, hvordan virkeligheden hænger sammen. Lederuddannelse opfattes ofte blot som et personalegode og en belønning forbundet med særlig offentlig anerkendelse. Lederuddannelser er således med til at bevare utidsvarende strukturer, som begrænser vores evne til at reflektere og forholde os kritisk til »systemets« indbyggede fejl. Dimittenderne lærer som led i velstrukturerede uddannelsesforløb at gengive en række løse og abstrakte teorigreber, som er partielle og universielle, men som ikke afspejler virkeligheden og dens kompleksitet. Men deltagerne oplever dem som relevante, og som de er stolte af at kende. De foretagne evalueringer viser da heller ikke overraskende generel tilfredshed med uddannelsernes indhold. Dimittenderne går derpå i god tro ud i praksis og bruger den til lærte viden til at genkende og klassificere en verden, som ikke lader sig kategorisere på grund af sin mangfoldighed og dynamik. Men dette fører ikke nødvendigvis til praksisrelevante lederkompetencer, lederdannelse eller lederskabse. Lederskabsviden er i sin natur kompleks og må bygge på et tæt reflektorisk samspil mellem både en opsøgende og løbende virkelighedsforståelse, baseret på dybdegående situationsforståelse, løsningsafprøvning og løsningsforankring. Denne kompetence i ledelsespraksis tilegnes alene gennem en livslang, eksistentiel og eksperimentel anvendelse af ledelsesviden i varierende praktiske situationer – altså gennem en kombination mellem teorividen, erfaringsviden og metodeviden, samt med brug af intuition og bevidst undren og konfrontation med konkrete sociale sammenhænge, hvori lederen spiller sine forskellige roller. Denne kompetence tilegnes næppe på kortvarige modulopdelte teoribaserede uddannelser, hvor praksiskonfrontationen af tidsmæssige årsager er kunstigt frembragt, og hvor autenticiteten i oplevelsen af virkeligheden er umulig at genskabe. Det er jo den intense oplevelse af ledelsesrummet, der skaber ny erkendelse og kompetence.

I den forbindelse må det også tages i betragtning, at konventionelle ledelsesteorier ud fra sin oprindelse må gengives som forenklede, abstrakte og specialiserede, men samtidigt optræder som universelle, til forskel fra problemerne i ledelsespraksis, som i sin natur er fagligt uspecifikke, begrebsmæssigt komplekse og situationsmæssigt unikke. Ledelsesteorier kan ikke opfattes og anvendes som evidensbaserede sandheder på udspecificerede klare typeproblemer. Dertil er virkeligheden for mangfoldig og kompleks. Derfor må det bæredygtige lederskab i sin arbejdsform altid være opsøgende, tværdisciplinær, forståelsesorienteret og dynamisk. Lederen må samtidigt kunne arbejde både analytisk og intuitivt, refleksivt og interaktivt, samt autentisk og virtuelt. Man må vide, hvem man er, hvor man er, hvorfor verden ikke hænger sammen, hvorfor man er leder, hvad man kan, etc. Det betyder, at ledelsesrummet ikke blot udgør den objektive og kendte systemverden, men også omfatter det åbne ikke realiserede ukendte uforudsigelige univers. Den skjulte kaotiske og virtuelle livsverden får i fremtiden en stadig større betydning for lederskabets udfoldelse. Lederskab kan således langt fra sidestilles med et håndværk, der kan håndteres gennem et givet sæt af praktiske værktøjer. Hvis bare værktøjskassen er stor nok, er man på den sikre side. Lederskab er derimod blevet en profession og en livsform på linie med andre professioner, hvor en lang række vilkår er ukendte, og hvor en række kompe-

tencer og færdigheder til stadighed skal opsøges, udfordres og udfoldes. Professionsvær-dier er heller ikke mål i sig selv, men må udsættes for evig kritik og gyldighedsvurdering.

Set i dette lys er det relevant at stille spørgsmålet, hvordan vi gennem lederudviklings- og lederuddannelses tiltag kan fremme lederens udvikling af professionelle kompetencer med baggrund i livslange erkendelses- og dannelsesforløb. Dette grundlæggende spørgs-mål ligger bl.a. til grund for den forskning omkring fremtidens offentlige lederskab på CBS, som nu er i gang.

For det første må vi anskue lederudvikling i et bredere samfundsperspektiv, hvor erken-delse om, forståelse af og indlevelse i organisationers livsverdener og menneskers sociale adfærd og udviklingspotentialer udgør et væsentligt udgangspunkt. Denne form for le-delsesviden og ledelseskompetencer kan ikke alene skabes gennem fagspecifikke kurser og uddannelsesmoduler i kendte ledelses- og styringsmodeller, som ofte anskuer ledelse alene ud fra et instrumentelt, operationelt og rationelt perspektiv. Ledelseskompetencer må bygge på en bred kulturel og social dannelsesproces med afsæt i og ydmyghed overfor virkelighedens kompleksitet. Det er den ydmyghed, der skal sætte os i stand til på originalitetsfremmende måde at skabe fremtiden, medens vi lærer af den, frem for blot at fikserer den gennem på forhånd givne teorier, der ikke kan omfavne virkeligheden.

For det andet må ledelseskompetencer anskues som led i et personligt, socialt og vedva-rende læringsforløb, der er livslangt, og som bygger på undren, nysgerrighed, konfrontation og samspil mellem forskellige situationer og aktører. Man kan spørge, hvordan den- ne lærings- eller rettere aflæringsproces – kan realiseres i læringsrummet.

For det tredje må lederuddannelse, lederudvikling og lederpraksis ses som tre sider af samme læringsforløb. Det er her vigtigt at opfinde nye udviklings- og arbejdsformer, hvori leg, læring og livtag med virkeligheden indgår som et vigtigt element. Dette kan f.eks. ske gennem tværgående laboratorier, hvori deltagerne både er de unge ledere på vej, de erfarne ledere med ballast, eksterne proceskonsulenter, medvirkende eksterne ak-tører med andre praktiske kompetencer og ofte med modstridende interesser etc. Alle ak-tører er »selvledede« aktører med særlige talenter og energier, som søger nye jagtmarker og erfaringer, gerne i samspil med andre.

For det fjerde må lederudviklings- og uddannelsesforløb drives og trives i lokale praksis-fællesskaber og ud fra individuelle og situationsspecifikke oplevede behov, ambitioner og relationer. Reglerne omkring sådanne forløb kan ikke programmeres i detaljer gen-nem centralt fastsatte forordninger og standarder, studieprogrammer og evalueringer. Det vil reducere autenticiteten og lysten til at eksperimentere og skabe nye praksisnære sam-spilsformer. Derimod bør der skabes et inspirationsnetværk, hvori erfaringer med for-skellige problemverdener og lederudviklingsforløb kan koordineres, udforskes, diskute-res og perspektiveres på tværs af kulturelle grænser.

For det femte bør kvalitet, effekter og konsekvenser af lederuddannelsesforløb udforskes, evalueres og italesættes ud fra flere kriterier. Uddannelseskvalitet måles f.eks. i dag primært ud fra de studerendes målbare færdigheder, længden af studietider, oplevede (selv)tilfredshed og forestillede praksisrelevans under forløbet. Effektmålinger sker kun i begrænset omfang og måler dimittendernes umiddelbare begejstring for teoriernes praksisrelevans og brugen af praktikeksempler. Sådanne målinger anlægger i sig selv en meget snæver optik på lederkompetencer og bør kompletteres eller erstattes med alternative perspektiver på lederudvikling, lederdannelse, livslang praksislæring etc. F.eks. kunne man skabe uddannelsessituationer, som sætter fokus på kvaliteter, der ikke på samme måde kan måles og vejes som objektive kvalifikationer og kompetencer. Sådanne kvaliteter kunne være mod, fantasi og reflektionssevne.

Set i lyset af at det autentiske, innovative og bæredygtige lederskab bliver en stadig vigtigere ressource for samfundets og vore organisationers værdiskabelse og velstand, er der behov for at sætte øget politisk fokus på fremtidens lederskab, lederudvikling, leder(ud)dannelse og lederpraksis. Et nyt spor ligger her i at arbejde mere eksperimentelt og opsøgende med lederudvikling i praksisnære laboratorier. Her vil de konventionelle ledelsesteorier og -modeller ikke give udtømmende holdepunkter og vejledende løsninger på lederens problemløsning og læring. Derimod vil ledelsesideer og fremtidsscenarier gennem en autentisk docering i tid og rum kunne fungere som inspirationskilde, motivationsfaktor og sprogudvikler i en fortløbende udviklingsproces. De igangværende studier af effekter af almene lederuddannelser bør derfor efterfølges af eksperimentarier, hvor alternative studie- og udviklingsformer mobiliseres, udformes, og afprøves. Dette vil givetvis indebære en større effekt af de mange ressourcer i penge, tid og afsavn, som i disse år anvendes til lederkurser og -udviklingsprogrammer.

Preben Melander