



Dilemmaer i ledelse



Av John-Erik Stenberg
Considium Consulting Group AS

Dilemmaer i ledelse

Å drive ledelse innebærer hele tiden å balansere dilemmaer, og det er denne praktiske balanseringen som gjør ledelse til en så spesiell og lite forstått disiplin¹. Det som særpreger et dilemma er at det ikke kan løses en gang for alle ved å gjøre et konkret "enten/eller" - valg! I arbeidet med dilemmaer må ledere velge mer abstrakte "både/og" - alternativer som rett og slett innebærer at de må velge "litt av hvert". De må også akseptere at de avveininger som gjøres kan ha både positive og negative konsekvenser.

I hvilken utstrekning lederen lykkes i sitt arbeid er det bare resultatene som kan gi svar på. Selve ledelsesutøvelsen - styring av ressursbruk mot ønskede resultater - blir noe relativt som bare kan konkretiseres og defineres gjennom oppnådde resultater. Det er dette relative som gjør det vanskelig å forklare hva ledelse er! Mens både ressurser og resultater kan beskrives konkret, er det relative i balanseringen av dilemmaer vanskeligere å forholde seg til.

For å øke forståelsen for hva det relative i ledelse innebærer, har vi valgt ut fire klassiske ledelsedilemmaer. Vi vil se nærmere på hvordan ledere må håndtere disse for å påvirke resultater på en konstruktiv måte:

- Fremheve enkeltindividet kontra styrke fellesskapet
- Samle kunnskap kontra å bruke kunnskap
- Skaffe ressurser kontra styre ressursbruk
- Bevare stabilitet (kontinuitet) kontra sikre fleksibilitet (endring)

I tur og orden skal vi beskrive de fire dilemmaene. For hvert dilemma har vi trukket frem de viktigste forhold vi mener ledere bør være oppmerksomme på.

1. Fremheve individet - styrke fellesskapet

Den enkelte må få ta ut det beste i seg

Sentralt i alt ledelsesarbeid står behovet for å styrke både enkeltindividet og fellesskapet som virksomheten utgjør. Alle som arbeider i virksomheten – ledere og medarbeidere - lever i en balanse mellom to motstridende tendenser: På den ene siden å være en unik, selvstendig og uavhengig person – og på den andre siden å være et avhengig medlem av et sosialt fellesskap.

Skal en leder oppnå resultater, må begge disse tendensene ivaretas:

1. Det unike i den enkelte medarbeider må på en konstruktiv måte forsterkes og bygges videre på.
2. Det må skapes et fellesskap der folk trives og får utfolde seg. Et godt fellesskap kjennetegnes ved at hver enkelt får ta ut det beste i seg (ut fra behovet for å være et selvstendig individ) .

¹ Mintzberg, Henry. *Managing*. Prentice Hall, London 2011

Et styrket fellesskap

Typisk for ledere er at en sterk selvhevdende tendens ofte må til for å skaffe seg lederjobben, og lønn, status og privilegier støtter kraftig opp om en leders følelse av egen betydning. **Skal imidlertid ledere få med seg medarbeiderne og oppnå resultater, må de selv redusere oppmerksomheten om sin egen betydning og heller fremheve fellesskapets betydning!**

For å skape et positivt og konstruktivt fellesskap må ledere selv ta initiativ og treffe tiltak for å forsterke en naturlig integrerende tendens. En viktig del av lederjobben vil være å synliggjøre mening med og respekt for samhold og fellesskap. Felles visjon, felles verdier og avtalte personlige mål er viktige virkemidler for å styrke fellesskapet og skape forpliktelse mot det man prøver å få til sammen.

Dominerende og karismatiske ledere skaper ofte problemer for seg selv ved å utvikle et fellesskap som undertrykker eller reduserer det selvstendige og unike i medarbeiderne. Slike ledere er mer opptatt av egen betydning og egen vinning enn å skape et sterkere fellesskap.

Et konstruktivt og sterkt fellesskap bygd på felles mål og verdier skaper trygghet og autoritet for det enkelte medlem. Det selvstendige og unike i den enkelte styrkes, og medarbeidere tar ansvar fordi de ønsker å være til nytte i fellesskapet og bidra til å skape noe sammen.

2. Samle kunnskap – bruke kunnskap

Kunnskap må brukes

Det var et generelt menneskelig dilemma Ibsen skrev om i Peer Gynt i 1867: "Ja, tenke det; ønske det; ville det med; men gjøre det! Nei, det skjønner jeg ikke!". Nå – snart 150 år senere – vil det for mange ledere være et tankekors at dilemmaet "tenke – gjøre" utgjør en av deres aller største utfordringer².

Moderne teknologi gjør det mulig å dele kunnskap raskere og til lavere kostnad enn noen gang tidligere. **Kunnskap som sådan gir derfor i dag ingen konkurransefordel; det er å nyttiggjøre seg kunnskap i praktisk handling som gir resultater!**

Selv når ledere er misfornøyde med resultatene de oppnår, fortsetter de ofte som før og lar være å gjøre endringer i måten de driver ledelse på. Kunnskap om ledelse er tilgjengelig, men de velger likevel ikke å nyttiggjøre seg den i aktiv handling. Årsaken er kanskje at i motsetning til passiv kunnskap, vil aktiv handling alltid føre til konsekvenser - både positive og negative. Kunnskap i seg selv er passiv og "ufarlig" dersom den ikke brukes! Det å konsentrere seg om bare å samle kunnskap, kan for mange ledere bli en unnskyldning for å slippe å handle. Konsekvensene i form av manglende resultater kan imidlertid bli skjebnesvangre for virksomheten.

² Pfeffer, Jeffrey and Sutton, Robert I. *The Knowing-Doing Gap*. Harvard B S Press, Boston 2000

Handlingsevne må stimuleres

Selv med et overskudd av kunnskap kan veien til handling bli lang for mange ledere. De må derfor lære å legge til rette for at akkumulert kunnskap nyttiggjøres i praktisk handling. For å skape resultater må både ledere og medarbeidere vise initiativ og handlekraft - og bruke all kunnskapen de har til å handle!

Når det gjelder å lære ledelse, vil læring gjennom egne handlinger og egne erfaringer være mest effektivt. Ledelse er en handlingsdisiplin der praktisk handlingslæring gjennom å "prøve og feile" uten sammenlikning er den beste måten å ta seg frem på! Ved å handle sammen mot felles mål og med felles verdier øker mulighetene for praktisk læring for alle involverte.

3. Skaffe ressurser - styre ressursbruk

Mer ressurser betyr ikke bedre resultater

Både i privat og offentlig virksomhet er det fortsatt ledere som tror det er en direkte lineær sammenheng mellom ressursinnsats og resultater. Tanken er at bare det settes inn ressurser nok, blir resultatene tilfredsstillende. Denne misforståelsen fører til at de legger mer vekt på å sikre at det finnes "tilstrekkelig" med ressurser enn på å styre ressursbruk ut fra de resultatene som oppnås.

Mer ressurser gir dessverre ikke uten videre bedre resultater! Og når tildeling av ressurser blir sett på som viktigere enn bruken av ressurser, skaffer ledere seg etter hvert et gigantisk ledelsesproblem!

Løsningen på dette er først og fremst god resultatstyring – som igjen vil gjøre prioritering av ressursbruk mulig og skape premisser for å oppnå ønsket resultat effekt.

Ressursbruk må styres mot resultater

Kort oppsummert vil ressursbruk uten forankring i virksomhetens resultater føre til at ledere gjør to tragiske feilvurderinger når det gjelder ressursstyring:

1. De er mer opptatt av "input" enn "output".
2. De bruker mer energi "bakover" enn "fremover". Det som allerede har skjedd blir nøye utredet og analysert - mens sikring av resultater fremover dessverre får mindre oppmerksomhet.

For å gjøre det mulig å prioritere ressursbruk, må ledere se fremover og ta utgangspunkt i ønsket resultat (mål). De må kanalisere ressursbruken mot de mulighetene som gir best resultater. Hvis de ikke styrer mot konkrete mål, er det ingen grenser for hvor mye ressurser som kan brukes uten å oppnå ønskede resultater.

4. Bevare stabilitet - sikre fleksibilitet

Sterke krefter vil bevare status quo

Et dilemma alle ledere sliter med, er å legge til rette for endring samtidig som de sikrer stabilitet og kontinuitet i løpende virksomhet. Det er sterke krefter som presser frem behovet for endring; eksempler er kunder, markeder, konkurrenter og leverandører sammen med teknologisk, økonomisk,

politisk og sosial utvikling. Samtidig opplever ledere at sterke krefter internt presser på for å bevare stabilitet og kontinuitet. Dette presset skapes i første rekke av bestående maktstrukturer blant ledere og av rolle- og maktfordeling i den nåværende strukturen. Et annet eksempel er profesjons- og interessegrupper som har programforpliktet seg til å kjempe for status quo - at nåværende produkter, prosesser, produksjonssteder, antall arbeidsplasser etc skal beholdes. Selv om endring burde være naturlig i en virksomhet, preges folk flest like naturlig av en innebygd motstand mot endringer³. Det viser seg nemlig at det ikke er endring, men stabilitet og kontinuitet i en arbeidssituasjon som reduserer usikkerhet og skaper trygghet.

Ledere må vise endringsevne og fleksibilitet

For å sikre tilstrekkelig fleksibilitet og tilpasningsevne må ledere bevisst arbeide med å utvikle evnen til å gjennomføre nødvendige endringstiltak. Det gjelder å bygge en endringsberedskap for å møte fremtidige endringer.

Ledere må satse på å utvikle en kultur som underbygger og fremmer endringsvilje og -evne.

Endringsberedskap må forankres i denne kulturen, men det er for sent å starte arbeidet med å involvere og engasjere folk når viktige endringer er i gjennomføringsfasen. Utvikling av en slik kultur må være et ledd i det normale ledelsesarbeidet der ledere inviterer til prosesser hvor deltakerne kontinuerlig stimuleres til læring, utvikling og endring – for bedre å kunne forstå og påvirke sin egen arbeidssituasjon.

Involvering og engasjement er nøkkelementer i en endringsberedskap. Derfor er det i dag naturlig at budsjettering, målsettings- og oppfølgingsarbeid gjøres som team-/gruppearbeid – ikke som tidligere på tomannshånd i samtale mellom sjef og hver enkelt underordnet! Hensikten er å gi alle deltakerne maksimal holdnings- og handlingslæring og øke forståelsen for at endring er noe de må få til sammen.

Når resultatene uteblir!

I de fire dilemmaene ovenfor er det beskrevet hvordan ledere kontinuerlig må balansere alternativer for å skape resultater. Det er denne relative balanseringen av alternativer som skaper vanskeligheter når vi skal gjøre konkrete vurderinger av hva ledere og medarbeidere sammen har oppnådd. Hva skjer når aktivitetsplaner, budsjetter, ressurser etc er på plass, men resultatene uteblir?

En klar blindvei er å basere en vurdering på utførte aktiviteter i stedet for oppnådde resultater.

Eksempler på utførte aktiviteter er analyse og utredning av hvorfor noe har skjedd, utarbeidelse av planer og budsjetter, fremskaffing og tildeling av ressurser, igangsetting av prosjekter, innsamling av kunnskap etc. Dette er aktiviteter som i seg selv er viktige nok, men fordi aktiviteter kan gjøres på mange forskjellige måter, er det bare resultatene de fører til som er konkrete og relevante i en ledelsesvurdering.

³ Sterman, John D. *Business Dynamics*. Irwin/McGraw-Hill 2000

Når forventede resultater uteblir, øker ofte kravet om mer ressurser! Men mer ressurser er egentlig bare en fullmakt til å drive ledelse videre i samme sporet. ***Alternativet er å gjøre noe med måten ledelse drives på. Hvorfor ikke satse mer på å involvere og engasjere menneskelige ressurser som kompetanse, vilje og energi?***

Ledere forsøker ofte å bortforklare manglende resultater med at de har jobbet veldig hardt og gjennomført en lang rekke aktiviteter. Økt forståelse for hva ledelse egentlig innebærer vil nødvendigvis føre til at det blir mindre aksept for slike unnskyldninger!

Considium Consulting Group AS
Tlf: 66 85 24 80
Epost: office@considium.no
www.considium.no