

Medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen, erfaringer fra 70-erne og prospekter for 80-erne

Af Arbejdsgruppen for samarbejdsprospektiver*)

Resumé

Der er en almindelig trend mod øget medarbejdermedvirken i ledelsesprocessen. En række virksomheder og institutioner har allerede indhøstet erfaringer, som arbejdsgruppen har analyseret. Nærværende rapport må betragtes som en interimrapport. Men når den alligevel trykkes er det fordi observationerne må anses for at have bred interesse.

Lederens legitimerede råderum er under indskrænkning, men ledelsesfunktionen kræver stadig folk med særprægede egenskaber.

Medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen giver ikke automatisk en bedre ledelse. En lang række problemer opstår, og de skal konverteres til muligheder før intentionerne nås.

Endelig er der blandede erfaringer med virksomhedens ledelse i forhold til omverdenen.

Forudsætningerne for at lykkes er meget forskellige og stærkt knyttet til den enkelte virksomhed/institution. Men fire fælles slagordsagtige tilstande skal realiseres for succes: 1) ledelse skal opfattes som samarbejde/samspil, 2) der må bestå en gensidig ansvarlighed mellem alle involverede parter, 3) ledelsesprocessen skal bevidstgøres og 4) der må etableres en læreproces med hurtige positive og negative belønninger for deltagelse i ledelsesprocessen.

*) Arbejdsgruppen består af: Thomas Bergsøe, Thomas Bergsøe A/S, Bernard Bévort, KTAS, H. H. Brydsholt, Østre Landsret, N. O. Ehrenskjöld, Goriværk A/S, Erik Johnsen, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København, Kaj Jørgensen, A/S Dafolo, Heide Lisberg, Lisberg Marketing ApS, Jørgen Lisberg, Lisberg Marketing ApS, Johannes Ravn, Politikens Forlag A/S, Bent Rieneck, Forsvarets Center for Lederskab, Ivar Schacke, Vejdirektoratet.

0. Introduktion

De følgende observationer er gjort i virksomhederne og institutionerne: Dafolo A/S, Forsvarets Center for Lederskab, Goriværk A/S, Kriminalforsorgen, KTAS, Lisberg Marketing ApS, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen, Politikens Forlag, Statens Vejlaboratorium og Thomas Bergsøe A/S.

Enhver af disse virksomheder har for længst startet den demokratiseringsproces, som der nu arbejdes med politisk og i arbejdsmarkedets organisationer. Det må være af interesse for en realistisk debat, at observationer fra disse »forsøgsvirksomheder« introduceres.

Erfaringerne er i det følgende opdelt i tre hovedaspekter:

1. Erfaringer baseret på ændringer i den formelle leders ledelsesbetingelser,
2. erfaringer med medarbejdernes aktive medvirken og
3. erfaringer vedrørende ledelse af virksomheden som helhed og dens omgivelser.

Hver af disse tre aspekter drøftes i to perspektiver:

- De erfaringer der henfører sig til den enkelte virksomhed/institution og
- de erfaringer der henfører sig til samfundet generelt.

Ændringerne afføder nye forhold som i vidt omfang opleves som problemer, men som i næste omgang kan opfattes som muligheder. Derfor afsluttes hvert afsnit med en diskussion af problemer/muligheder. Dvs. problemer/muligheder for den formelle leders adfærd, problemer/muligheder med hensyn til medarbejdernes aktive medvirken og problemer/muligheder for ledelse af systemet og dets omgivelser.

1. Erfaringer baseret på ændringer i den formelle leders ledelsesbetingelser.

1.1. I egen virksomhed/institution

Ved »den formelle leder« tænkes her på personer, der i kraft af deres stillingsbeskrivelse og aftaleforhold med virksomheden i øvrigt påtager sig den klassiske direktørrolle, chefrolle, arbejdslederrolle, o.l. I daglig tale kaldes den formelle leder *leder*. Ligesåvel som man taler om virksomhedens *ledelse*.

Den formelle leders magt til alene at »lede og fordele arbejdet« er reelt blevet

indskrænket, samtidig med at hans funktion er på vej til at basere sig på en ny »magtbase«. Han kan f. eks. have en social kompetence, der sætter ham i stand til at transformere spændinger til konstruktive aktiviteter fremfor statiske destruktive konflikter. Eller han kan have en anden særpræget personlig kompetence, som man accepterer som så uundværlig, at han stadig kan udøve lederadfærd. Generelt kan hans magt siges at basere sig på den samling personlige egenskaber, som virksomheden ikke kan undvære, hvis den skal fungere videre for at opfylde sine strategiske målsætninger. Lederens magtbase bliver altså uhyre differentieret.

Parallelt hermed forløber en udvikling fra den klassiske leders legitimerede magt til at være den, der »tager initiativ« og være den, der »træffer den endelige beslutning« til en mere differentieret lederadfærd.

1.2. I samfundet generelt

Det klassiske råderum for den formelle leder indskrænkes af love, m.v., f. eks. samarbejdsudvalg, medarbejdere i bestyrelse, arbejdsmiljølovgivning, produktansvar, sociallovgivningen, lovgivningen vedrørende ansættelsesforhold, ligeløn, arbejdsformidling, forbrugerombudsmandsinstitutionen og forbrugerklagenævn, monopol- og avancellovgivningen, miljølovgivningen, osv. I den offentlige sektor er der lov for alle beslutninger, mens man i den private sektor har, at alt det er tilladt, som der ikke er lov for. Men dette rum er altså under kraftig indsnævring.

Organisationerne på arbejdsgiver- og arbejdstagerside får større og større indflydelse på ledelsesforholdene.

1.3. Problemer og muligheder

Det er problematisk, når flere kan eller skal udøve formel ledelsesaktivitet. Det viser sig vanskeligt at få et »kollektiv« til at fungere i ønskede ledelsesmæssige dimensioner. Folk er ikke alle tilstrækkeligt bevidste over for ledelsesprocessen, og folk er ikke bevidste på forskellige opfattelser af samarbejde. Disse frustrationer skulle på den anden side give det bedst mulige argument for at iværksætte en løbende ledelsesudvikling. Den formelle leders rolle kan i denne udviklingsproces gå lige *fra* at beskytte den *over* en egentlig katalysatorrolle *til* et aktivt engagement, hvor han udøver sin egen lederadfærd sammen med medarbejderne.

Det har i organisationer, hvor demokratiet er lovfæstet – og i øvrigt også i frivillige demokratier – vist sig vanskeligt at placere »ansvaret« for beslutnin-

ger. Et kollektivt organ (f.eks. et kollegialt organ på en højere læreanstalt) synes at »føle« ansvaret på en anden måde end det enkelte individ. Videre vil man ofte have, at medlemmerne i styrende organer (koordineringsgrupper, styregrupper, råd og nævn) forlader deres position før konsekvenserne af deres beslutninger eller mangel på sådanne kan måles. Der er utallige eksempler på »ansvarsløshed«, hvor man på den anden side kan pege på, at beslutningstagerne ikke har ønsket at unddrage sig ansvar, men beslutningsprocessens organisering har ganske simpelt ikke givet dem nogen tilbagemelding på beslutningskvalitet, hverken positiv eller negativ. Hvor der er hurtig udskiftning i en virksomheds eller institutions medarbejderstab, herunder de valgte demokratiske beslutningsorganer, er det klart, at hvad der vedtages i en valgperiode kan have konsekvenser for de nye personer, der har »ansvaret« i en senere valgperiode. Ligesom man også ser det modsatte, at dem, der kommer efter, ikke lever op til de beslutninger, der er truffet af de kolleger, som sad i organet før det nuværende.

Denne problemstilling giver ikke alene mulighed for, men gør det nødvendigt at koble medbestemmelse til medansvar, hvor dette sidste må kunne munde ud i både belønning og straf. Den formelle leders rolle bliver i denne forbindelse at medvirke til, at en egentlig læreproces fungerer, både for den enkelte medarbejder, og navnlig for organisationen som helhed.

Til denne problemstilling knytter sig den effekt, at den politiske magt i en virksomhed eller institution ikke nødvendigvis er identisk med den magt, som den formelle leder skal have for at leve op til de krav, som den pågældende virksomhed har defineret som sin opgave at tilfredsstille. Han kan reelt ikke tage ansvar, fordi han ikke har magt til at gennemføre nødvendige handlinger uden i forståelse og samarbejde med de politisk dominerende kræfter i virksomheden. Det betyder på den anden side, at disse i kraft af den magtposition de har erhvervet sig, må påtage sig et medansvar for at også den formelle ledelse fungerer. Opgaven er altså at koble ansvar til medansvarlighed.

I den klassiske organisation var det en selvklar ting, at lederen også måtte gennemføre de »ubehagelige« foranstaltninger. Han måtte påtage sig upopulære jobs. Meget tyder på, at det stadig er nødvendigt også i en demokratisk virksomhed at påtage sig noget, der af de fleste opleves som ubehageligt. Konsekvensen heraf burde være, at den formelle leder *opfordres* til at gøre de ubehagelige ting og så at sige får en social legitimation hertil. Der skal være belønning også for at varetage en formel lederfunktion.

Nogle ledere har nået deres position, fordi motivation og engagement har væ-

ret større end de fleste andres. Man har kunnet spore en vis modløshed i formelle lederkredse over, at engagement og motivation ikke giver de forventede belønninger, snarere tværtom. Da motivation og engagement ikke kan undværes på en arbejdsplads kunne denne situation eventuelt konverteres til, at den formelle leder må bidrage til at engagere andre og skabe situationer, hvor deres motivation giver resultaterne. Altså være engagerende og motiverende.

Den formelle leder har hidtil været individualist, han har selv taget initiativ, og han har selv været inspireret til at foretage sig det, han gør ud fra egne motiver. Det individuelle ræs får andre vilkår i den demokratiske organisation og må konverteres til socialt ønsket initiativ og socialt ønsket inspiration.

Sammenfattende kunne man måske sige om de problemer, den formelle leder løber ind i under demokratiseringsprocessen, at de opleves som, at omverdenen stabler den ene barriere ovenpå den anden, efterhånden som processen skrider frem. Man løber hele tiden ind i nye og uventede problemer. Løsningen herpå er naturligvis at anse hindringerne for kærkomne udfordringer til at lave noget andet end det, der hidtil har været god latin, altså ganske afslappet se sit arbejde som led i en løbende personlig og social læreproces.

Dette kræver stort personligt mod, robusthed og sikkerhed, ikke som før blot af den formelle leder, men af alle, der deltager i ledelsesprocessen. Den gamle »struktur« gav en »sikkerhed«, som i dag må erstattes af personlig sikkerhed.

2. Erfaringer med medarbejdernes aktive medvirken.

2.1. *I egen organisation*

Medarbejdernes aktive medvirken i en demokratiseret ledelsesproces tegner et meget varieret billede. Det går *fra* frygt, uvilje og sabotage på den ene side *over* en passivitet med såvel positiv som negativ ladning *til* et kraftigt engagement.

Der ligger naturligvis en række forklaringer på denne variation i adfærd, men arbejdsgruppen har ikke anset det for sin opgave at analysere disse kausalforhold i detaljer. Klart er det imidlertid, at miljøets åbenhed over for påvirkningsmulighed, en åben holdning, en åben intern information, vs. lukkethed spiller en afgørende rolle.

De steder hvor den demokratiske ledelsesproces har fungeret, er karakteriseret ved, at hver enkelt medarbejder lever i et nærmiljø, hvor han har afgørende indflydelse på egne forhold, kan definere og opleve et ansvar for sine egne

handlinger, og hvor der i øvrigt er korte veje mellem handling og resultat (eller rettere: kort vej mellem handling og feed-back fra omverdenen).

Medarbejder-medvirken i demokratiseringsprocessen af ledelsesaktiviteter vil altid medføre ændringer, der umiddelbart opleves som forbedringer. Der er i virksomhederne evidens for at forbedringer meget hurtigt opleves som rettigheder. Der er ligeledes evidens for, at der udøves et meget ringe initiativ fra »menigmand«, givet at der eksisterer rettigheder til at tage initiativ.

En række observationer peger på, at medarbejderne er interesserede i, at de ledelsesaktiviteter bevares, som man oplever, gavner individet og virksomheden.

2.2. I samfundet generelt

Der eksisterer en slags »samfundsskabt virkelighed« for ledelsesmiljøet.

Dette består bl.a. i en kollektiv skizofren indstilling til dette at ville lede. F. eks. ønsker man ledelse, men er imod stærke ledere. Man ønsker medbestemmelse (demokrati), man kan ikke acceptere den ineffektivitet og det merarbejde, som medbestemmelse pålægger én. Man ønsker medejendomsret, men vil risikofrit have en fast løn garanteret. Osv. Eksempler herpå er legio.

På det formelt juridiske plan foretages der en række indskrænkninger, bindinger og påbud om, hvordan der *ikke* skal ledes, mens der på samme formaljuridiske plan ikke findes nogen sammenhængende antydning af, hvad samfundet anser for god ledelse.

Et tredje element i den samfundsskabte virkelighed omkring ledelse er, at der findes mange lederuddannelser, men ingen som kan gøre nogen til leder.

Der findes en række antagelser omkring ledelse, som der næppe kan siges at være generel enighed om, men som alligevel hidtil har dannet fundamentet for den formelle leders adfærd. Det er antagelsen om, at ledelse er en nødvendighed, at lederen må gå foran og vise vej, at en slags opsummering af hvad ledere anser for det nødvendige tegner samfundets udvikling, og at ledere føler sig utrygge, hvis deres værdigrundlag ikke er klarlagt eller ikke accepteret. Dette sidste kan medføre mistillid til lederens aktivitet og sådanne frustrationer hos ham selv, at han flygter til andre opgaver, som f. eks. ren administration. Endelig kan man diskutere, om enhver er egnet til at være chef, subsidiært om enhver nu og da udøver lederadfærd, men hidtil har man vel *antaget* (med eller uden særlig berettigelse), at ikke enhver er egnet til at udøve en lederrolle.

Der kan for øjeblikket siges at eksistere en samfundsskabt etik for udøvelse af ledelse. Den formelle leder savner derfor en række værdier baseret på, hvilken han kan udøve sin funktion. For de ikke klart udtalte ønsker og krav er i og

for sig klare nok: Ledelse bør være samfundsrelevant, og der bør skabes bedre vilkår for udøvelse af ledelse. Folks lederadfærd bør være bevidst, det vil sige, man må have klarhed over, hvor man vil hen, hvorledes man vil løse de problemer, der er forbundet med at nå sine mål, og hvorledes man kan spille sammen med de relevante andre for at løse problemer og nå sine mål. Der må formuleres nogle værdinormer i henhold til hvilke, det er »etisk« at udøve formel lederadfærd, således at dette at drive ledelse ikke blot er odiøst.

Medarbejdernes aktive medvirken i demokratiseringsprocessen kræver en samstyreetik. En sådan er formuleret af flere af de i gruppen repræsenterede virksomheder og er som sådan et eksempel på en del af den »samfundsskabte virkelighed«, der omgiver ledelsesmiljøet. En fortsat dialog bør afføde klarere etiske krav til ledelsesfunktionen, herunder til enhver, der udøver den.

2.3. Problemer og muligheder

Medarbejdernes aktive medvirken i demokratiseringsprocessen/ledelsesprocessen kræver en anden og intensiveret kommunikation. Hver enkelt skal i visse organisationer tages i ed. Det har vist sig vanskeligt for ikke at sige umuligt at kommunikere på den »rigtige« måde, dvs. at skaffe hver enkelt beslutningstager den information, han skal bruge, for på den ene side at kunne træffe rigtige beslutninger om hans arbejdsopgave eller ledelsesopgave og på den anden side at acceptere sin egen beslutnings konsekvenser, »kommitte sig«. Specielt har det vist sig vanskeligt at få folk til at acceptere de beslutninger, kolleger træffer ud fra et grundlag, man har forsøgt at gøre fælles. Det kikser netop ofte i forsøget på at skabe et fælles beslutningsgrundlag, en fælles målsætning, et fælles idégrundlag, og denne manglende gennemsyning af fælles identifikation giver sig udslag i en tolkning af modtagne informationer om andres beslutninger i en negativ og afvisende retning. Konstateringen af det vanskelige, ja næsten umulige, i at kommunikere på klassisk maner, må nødvendigvis give ammunition for argumentet om at investere i kommunikation, eventuelt udforme kommunikation som et led i selve ledelsesprocessen, med hovedvægt på ledelsesprocessen (og dermed mindre vægt på kommunikationsaspektet).

Den såkaldte professionelle problemløsning i ledelsessammenhæng synes ikke at være blevet bedre gennem medarbejdernes aktive medvirken, problemløsningsaktiviteten er ofte ineffektiv. Dette er et argument for at »skubbe« til folk

og kræve en kvalitetsmæssig indsats, eventuelt gennem en relevant videreuddannelse.

I politisk prægede institutioner/firmaer, som f. eks. universiteter og højere læreanstalter, er medarbejdernes engagement også en funktion af deres politiske bevidsthed og den styrke, de har opnået gennem valgproceduren. Engagemnet er altså en funktion af den politiske styrke. Dette kan give anledning til en samlet vurdering af, om organisationens »politiske slagmark« er hensigtsmæssigt organiseret, og det må medføre en løbende diskussion af, hvorledes man giver folk så meget magt over tingene, at de kan engagere sig på helhedens vegne. En løbende strategisk diskussion og en løbende diskussion af ledelsesprocessens kvalitet har vist sig som hensigtsmæssige midler til at skabe større personligt engagement.

Demokratiseringsprocessen er tidskrævende («umådelig tidskrævende», »endeløse samtaler«). Omvendt har det vist sig, at medarbejdernes fordybelse i ledelsesprocessen medfører et betydeligt engagement og lukker op for en motivation, som før har været bundet. Der klages over en for lang indkøringstid, når folk skal lære at beté sig demokratisk. Dette kan tages som et argument for en mere bevidst læring med accept af sin egen og andres nye roller til følge.

Selve problemløsningsprocessen tager lang tid. Men det kan ækvivaleres af bedre kvalitet, specielt med hensyn til folks accept af problemløsningen.

For folk der er vokset op i et autoritært system i en virksomhed eller institution er indlæringsprocessen for demokratisk adfærd meget længere, end man forestiller sig. Det skal forstås på den måde, at medens man fra organisationsudviklingserfaringerne mener, at man skal ofre mindst to år på at indarbejde en ændret adfærd, så tyder meget på, at når talen er om at oparbejde et demokrati på arbejdspladsen, der fungerer efter samtlige medarbejders egne ønsker, så bliver der nærmere tale om en generation, altså tidshorisonten bliver 10-20 år. De muligheder der ligger i at arbejde med en så lang tidshorisont er naturligvis at fremarbejde et ønsket holdningspræg, hvor et sådant ønske er baseret i værdier og antagelser i sammenhæng med en samfundsskabt virkelighed.

Navnlig i begyndelsen af en demokratiseringsperiode, hvor medarbejderne skal til at spille de lederroller, som før har været formaliseret, vil der være tale om manglende respons på den enkelte medarbejders handlinger. Dette vil ofte opfattes som, at omverdenen er ligegyldig, og det vil medføre en tendens til fremmedgjorthed. Den mulighed, der ligger i denne observation, er at komme meget hurtigt ind med både belønning og straf som led i en læreproces.

Det viser sig, at folk udvikler sig meget forskelligt dels om følge af en demokratiseringsproces, dels at personlighedsudviklingen giver sig andre udslag i et demokratisk miljø. De muligheder der ligger her er en større fleksibilitet, nye personkonstellationer, hvad der atter skulle medføre både øget trivsel og øget effektivitet.

Der klages over mangel på synergi, når der er mange høvdinge og få indianere. Mangel på synergi er at ligne ved et fodboldhold, som har fremragende individualister, som ikke kan spille sammen. Synergi har man, når holdet er mere end summen af spillere. Imidlertid kan der påvises adskillige eksempler på, hvad man kunne kalde indirekte synergi, d.v.s. at systemet på uformel måde fungerer bedre end før.

Endelig kan man pege på, at dette at tage initiativ, formentlig har en anden værdi i det demokratiske miljø end i det mere autoritære. Der kan navnlig i begyndelsen være en afstandtagen fra initiativ (den lokale jantelov). Den mulighed, der kan konstrueres på grundlag af sådanne holdninger, er at hvis alle føler sig ligeværdige, så er enhver også legitimeret til at tage initiativ. Samt, at dette at være legitimeret til at tage initiativ, behøver ikke at være hverken mere eller mindre vigtigt end det at udføre andre former for lederaktivitet. Det betyder atter, at det bliver legitimt at følge en initiativtager uden at føle sig mindreværdig. Dette er en logisk konsekvens af at se en ledelsesproces som et målsættende og problemløsende samspil imellem mennesker.

Afslutningsvis skal der peges på den kendsgerning, at større medbestemmelse og deltagelse i beslutningsprocesserne får folk til at indse, at alle er nødvendige, dvs. ingen kan undværes, for at virksomhedens/institutionens løbende drift, løbende tilpasning og løbende udvikling skal fungere. Et system er et system, det vil sige, alle elementer, og alle relationer er nødvendige, for at systemet eksisterer. Erkendelsen af, at systemet ikke kan fungere uden enhvers medvirken må give en mere afslappet holdning over for, hvem der »tilfældigvis« er udpeget til at spille formelt ledende roller. Der er flere eksempler herpå, specielt fra virksomhederne i den private sektor. En virksomhed gennemløber forskellige »faser«, hvor kravet til vægtningen af lederrollerne er forskellige. Man har således i 70-erne været igennem to kriser, som begge har fordret en anden form for ledelse end der, hvor man kan være ekspansiv. Man erkender altså, at der er brug for, at forskellige mennesker spiller hovedrollen til forskellige tider. I det omfang man lader folk rotere på formelt ledende poster og dermed holder både den individuelle og organisationsmæssige læreproces igang, så får man automatisk indblik i, hvilken lederprofil der passer bedst til

den enkelte medarbejder, og hvilken opsummering af lederprofiler, der skal ske via den kollektive ledelse. Rotation skulle give større accept af nødvendigheden af, at samtlige lederroller udøves, og denne accept må igen danne basis for en egentlig udvikling af den demokratiske ledelsesproces.

Herudover er det en værdi i sig selv at skabe »lige muligheder« fremfor »lige belønninger«. Dette er en klar erfaring i de virksomheder, som må vise deres samfundsmæssige eksistensberettigelse ved, at kunderne er villige til at aftage virksomhedens produkter/ydelser til priser, som indeholder medarbejderlønninger og overskud til ny investering og eventuel henlæggelse/udlodning.

Lidt patetisk kunne man sige, at det er *barsk* for den enkelte egoistiske afviger at slå igennem i det demokratiske system, han vil normalt blive smidt ud. Jargomæssigt kunne man udtrykke det sådan, at ham med »knald i låget« ikke har en chance i et system af normalt neurotiske mennesker. Det betyder, at den dynamik, som er legitimeret i den gamle virksomhedsstruktur har svært ved at klare sig i den demokratiske. Her kan kampen om forbedringer koste mere end resultatet, hvis man ikke forstår at manipulere inden for de ofte ikke-udtalte spilleregler, som alle alligevel kender, og som der er en vis accept af.

3. Erfaringer vedrørende virksomheden som helhed og dens omgivelser.

3.1. I egen organisation

Erfaringer med større medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen i relation til hele virksomheden og virksomhedens samspil med dens omgivelser har givet sig udslag i mange forskellige erfaringer.

Skalaen spænder *fra* ingen styret udvikling overhovedet *over* det organiserede anarki *til* en aktiv strategisk ledelse og til en egentlig synergistisk effekt af virksomhedens relationer til omverdenen (»synergistisk vare- og ydelsessortiment«).

I nogle tilfælde har man altså fået en bedre styring **på** helheden, og i andre tilfælde har man fået en dårligere styring **på** helheden gennem medarbejder-medvirken. Styring her forstået som kvaliteten af det output, der produceres i forhold til indsatsen.

3.2. I samfundet generelt

Lovgivningsmagten og »det offentlige« har gennemført en lang række tiltag, som alle har været begrundet i »positiv« vilje til at bedre på konkrete erhvervs-mæssige forhold. De fleste af disse er fulgt af ikke forudsete negative bieffekter, som enten modvirker deres hensigt eller også forhindrer andre ligeså »gyl-dige« initiativer i at nå deres hensigt. Her kan henvises til lovgivningseksem-plerne nævnt under ovenstående punkt 1.2.

Ikke sammenhængende lovgivningsinitiativer har givet en række »krydsnin-ger«, som gør det vanskeligt at lede en virksomhed eller institution i overens-stemmelse med lovgivningens totale sæt af påbud.

Det synes, som om selve den politiske beslutningsproces forhindrer, at der kommer en helhedslovgivning, som gør det lettere at drive ledelse. Uden at gå i detaljer hermed er det klart, at der disponeres fra sag til sag, og at en egentlig politisk ledelse stadig savnes. Dette giver sig stundom udslag i kaotiske og ka-tastrofale situationer for den enkelte virksomhed, situationer, som ledelsen ik-ke har nogen chance for at afværge.

3.3. Problemer og muligheder

Der er konstateret en lang række hindringer for at lede en virksomhed som helhed og drive strategisk ledelse, men også en række initiativer, som netop baserer sig på at udnytte disse hindringer positivt.

Hvis omgivelserne er hæmmende for en virksomheds udvikling, kan dette de-fineres, som dette at interessenterne ikke er informeret og/eller ikke engageret tilstrækkeligt til at nå deres egne interesser gennem et engagement i den på-gældende virksomhed. Dette giver argument for at kontakte interessentgrup-perne og igangsætte dem med en mere intensiv skabelse af deres egen bidrags-belønningsbalance.

I det omfang en virksomheds interessenter er organiserede vil den professio-nelle ledelse ofte føle organisationernes pression i retning af at få egne (sær-) interesser imødekommet. Dette må naturligvis konverteres til at stærke orga-nisationer påtager sig et medansvar for, at virksomheden fungerer. Hvad der indtil videre synes utopisk.

I forlængelse heraf har man eksempler på, at en virksomhed (eller et system) er ved at blive »opslugt« af klienterne.

Dette problem kan konverteres til den mulighed, at klienterne »omdannes« så-ledes, at de dels i stedet for kun at være aftagere også bliver producenter og dels, at deres krav til systemet ændres.

Det repræsentative demokrati, som det kendes fra landspolitik og kommunalpolitik, viser sig at være problematisk i virksomheden, idet den enkelte medarbejder ikke føler, at han har indflydelse, med mindre han selv aktivt kan influere og være ansvarlig for de beslutninger, der vedrører hans område. Svaret herpå er et sammenhængende nærdemokrati, som det naturligvis kræver tid, kræfter og god vilje for at eksperimentere frem som en organisationsform, der passer til netop den enkelte individuelle virksomhed.

Sammenhængende hermed er der i nogle organisationer den norm, at dette at drive politik er uforeneligt med arbejdet, enten er man politiker, eller også er man fagmand. I det omfang en virksomhed eller institution arbejder under en slags »grundlov«, hvor magtfordelingen er en funktion af en valgmekanisme, er det klart, at både faglig og en differentieret politisk aktivitet er nødvendig. Politisk aktivitet kan således legitimeres, subsidiært forlanges udført af den enkelte medarbejder, som kommitter sig til demokratiseringsprocessen.

Politik kræver også etik. Den formelle ledelsesetik er relativt ubehandlet og derfor ikke alment accepteret. Man bør med udgangspunkt i denne observation arbejde værditeoretisk med at forme en reel etik og inddrage folk så meget i denne proces, at de kommitter sig til det fælles grundlag.

Man kan klage over den kollektive skizofreni, som den er omtalt i ovenstående punkt 2.2, men fordelen ved den er, at den giver basis for et stort råderum for initiativ. Hvis man både vil og ikke vil, kunne man jo tage fat på det, man vil og så blive ved, til man stoppes af »vil ikke«.

Endelig går mange observationer på, at folk ikke vil ændre adfærd, man er bange for det nye, man er bange for eksperimentet, man ved, hvad man har, selvom dette måtte være utilfredsstillende. Netop det sidste er en let og gyldig argumentation for at eksperimentere. Og der er evidens for, at man kan arbejde så længe og intensivt med eksperimenter, at den såkaldte negative cirkel brydes, og man kommer ind i den positive. Det vil sige den, hvor et eksperiment automatisk afføder et nyt, og man er inde i søge-læreprocessen.

Der er klar evidens for at »de dybe tallerkener« skal opfindes igen og igen, og skal opfindes af enhver, hvis adfærd man ønsker ændret gennem et eksperiment. Det har vist sig at eksperimentelle resultater har meget vanskeligt ved at spredes, for ikke at sige at der ikke er eksempler på det, som man notorisk ved, har været en succes i én virksomhed eller institution, automatisk optages af en parallelvirksomhed eller institution. Man skal gøre sine egne erfaringer, man skal gøre dem på det grundlag, der er givet ved netop de personer, der er knyttet til den pågældende virksomhed eller institution som medarbejdere.

4. Konklusion.

Der kan efter arbejdsgruppens mening ikke ud af de mange erfaringer, som man i disse virksomheder og institutioner har gjort gennem 70-erne aftegne sig så klare konklusioner, at man tør give gode råd for 80-erne. Måske tværtimod. Man har generelt i sin eksperimentvirksomhed lært at ting tager tid, men også at det kan nytte noget at prøve med utraditionelle metoder og en eksperimenterende holdning.

Hvis man alligevel skulle pege på nogle fælles og væsentlige erfaringer, så bliver det, at

- ledelse må opfattes som et samarbejde, som et samspil
- det er muligt og hensigtsmæssigt at bevidstgøre sig ledelsesprocessen
- positive og negative konsekvenser for hver enkelt der deltager i ledelsesprocessen er nødvendige for at læring – og dermed forbedring – kan finde sted, og
- medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen kræver gensidig ansvarlighed.

Disse nøgleord kunne sættes sammen i en ydmyg figur af typen 4.1. Og denne kunne måske suppleres med et ligeså ydmygt budskab, som kunne udtrykkes således: Det er bedre, at du selv gør dig dine egne ledelserfaringer, før andre gør det på dine vegne.

