

Ledelse - hva er det?

Denne artikkelen er basert på et innlegg Dr. Helge Bengtsson holdt på et møte på Geilo for praktiserende spesialister, 2. februar 1991.

De fleste av dere - stort sett alle sammen, kunne ha fortalt om sin opplevelse av hva ledelse er. Dere har alle vært ledere på institusjoner og senere som privatpraktiserende leger.

Hvor finner vi ledelse?

Bedriftsledere, ledere i helseinstitusjoner, foreldre, skolelærere, foreningsledere, prester i kirkelige forsamlinger, statsledere osv.

Hva har disse ledere felles?

Vi forestiller oss at de viser vei - å lede andre er å vise vei.

Veien mot mål er definert i den kultur vi lever i.

For skolelærere kan det være kunnskapsmål og utviklingsmål.

For politiske ledere: Regjeringsmakt - politiske program mål.

For bedriftsledere: F.eks. økonomiske mål og mål for ansatte.

For foreldre: F.eks. at barn skal få en god oppvekst - en god start i livet.

Fra ubevissthet til spirende bevissthet

Min opplevelse er at i voksenlivets første faser agerer vi ofte ubevisst - vi gjør bare det "riktige", "det som skal gjøres", "det som alle fornuftige mennesker gjør", vi strever etter å være "gode arbeidsledere", "gode foreldre".

Vi vil erfare at det ikke er "solskinn" alle dager. vi strever. vi handler. vi kjemper for å få det til - og på "regnværsdager" tvinges vi til å tenke på egne handlinger og motiver.

Vi funderer også på arbeidskollegaer og andre menneskers grunner til å handle som de gjør. Vi innser våre forskjelligheter og våre felles behov for konsensus - ikke på våre egne eller andres betingelser - men på felles grunn.

Prosessen er parallell i ekteskap, i barneoppdragelse, i det politiske liv, i bedriftsledelse osv.

Min opplevelse er at det spirer frem en interesse hos oss for en felles bevissthet som bl.a. rommer felles mål og veier til å nå målene.

Mål kan beskrives forskjellig, men jeg vil subjektivt beskrive tre karakteristika ved målene:

1. Graden av kollektiv tenkning i målet

Vi kjenner det fra politiske ledes mål som kan være egen makt og økonomiske fordeler. Det kan være gruppemål for grupper i samfunnet, eller målene kan omfatte alle i samfunnet eller være globale.

Vi ser det hos bedriftsledere som tenker på egen økonomisk gevinst, mål som inkluderer de ansatte, eller mål som inkluderer samfunnsnytte av det bedriften eller institusjonen gjør.

På samme måte finnes aksens individuelle og kollektive mål hos foreningsledere, foreldre, kirkeledere osv.

Jeg tror, at vi alle har en mosaikk av individuelle og kollektive mål i oss.

Jeg tror ikke disse mål kan rangeres som gode eller dårlige. Jeg tror at det er nyttig å se sine motiver og mål, og jeg tror at ledelse har noe med å klargjøre disse motiver og mål for seg selv og andre.

2. Graden av drøm eller utopi i målet

Vi ser det i foreldres drømmer for sine barn - "best i skolen", "trygg oppvekst", "aktive fritidsinteresser", "utvikle vennlighet og åpenhet", "være normale" osv.

Politikerens mål inneholder ofte fragmenter av drømmetilstander for enkeltindividet, drømmer om det ideelle samfunn, og en drøm om en uendelig makt til å gjøre det gode.

Bedriftsledere og institusjonsledere har ofte drømmer om uendelig tilvekst for virksomheten.

I helsevesenet har vi et element av drømmen om å være nyttige og at alle skal bli friske.

Alle målsettinger inneholder en større eller mindre grad av en drøm. Vi har det alle sammen i oss. Hvis vi ser det, vil drømmene og målene endre seg i en prosess, hvor vi brunes av tilværelsen og samspillet med våre medmennesker.

Foreldrenes mål og drømmer for barna vil forandre seg. Hvis ikke - koster det i svette og tårer for barn og foreldre.

Politikerens mål og drømmer forandrer seg. Hvis forandringene er små, vil samfunnet gå igjennom blod, svette og tårer, som vi har sett mange historiske eksempler på. Den "positive" politiske utopi vil ofte være den mest bestandige og derfor den mest blodige, som vi har sett i kommunistiske land og fundamentalistiske religiøse samfunn.

Som ledere i helseinstitusjoner møter vi det samme. Jo mer bestandige mål og drømmer er - jo hardere blir samspillet med kollegaer, medarbeidere og samfunnet. Jo mer brunes vi.

3. Graden av strukturering av målet

Mål kan formuleres strukturert eller diffust.

Strukturerte mål oppleves som praktiske og nyttige, eller som lukkede og uinspirerte. Konkrete eller tekniske målsetninger har ofte instrukskarakter: Vi finner denne type mål i arbeidsprogrammer for politiske partier, mindre deler av en større virksomhet, og i institusjoner som er bundet av målsettinger som er formulert for større enheter.

Vi finner dem også igjen i foreldres praktiske målsettinger for sine barn: "Passe sin skole", "være flink og flittig" osv.

Vi finner også de velstrukturerte målsettinger i bedrifters og institusjoners administrative regler for ansatte, for policy overfor utenforstående bedrifter, institusjoner og overfor samfunnet.

Lite strukturerte mål er ofte overordnede mål. De er diffuse - spirituelle om man vil. De oppleves som unyttige i hverdagen. De virker åpne og fjerne. Å motta slike mål er ikke en instruks - mottakeren er del i en kreativ prosess hvor mottakelsen kan være forskjellig alt etter hvem mottakeren er.

De ikke-strukturerte målsettinger er typisk for religiøse bevegelser, de er også typisk for selvstendige enheter som familie, selvstendige bedrifter, institusjoner og for samfunn. De kan kalles kreative eller visjonære målsettinger.

Jeg tror at vi alle har behov for de nyttige og velstrukturerte målsettinger. Vi har også alle sammen bruk for kreative mål og visjoner.

Jeg tror at ledelse er å se begge disse typer av mål hos seg selv og andre.

Min subjektive opplevelse er at alle språklig formulerte mål er en speiling av vår søking i

tilværelsen.

Veiene som fører mot målene har jeg vært inne på indirekte.

Jeg opplever subjektivt to store veier: Den handlende vei og den lyttende vei.

1. Handlingens vei

Den er preget av aktivitet. Målet søkes gjennom ild og vann, det er den dynamiske leders vei. Dere kjenner alle igjen bildene av den strenge farsskikkelse, - den dynamiske direktør, den sterke politiske leder osv. Den vei er kort og hard, ikke bare for omgivelsene, men også for i lederen. Under en annen synsvinkel kan denne strenge vei beskrives som: Først bestemmer du deg, så handler du og så lærer du deg av det som skjer. Mange navn har vært brukt idehistorisk til beskrivelse: Mannlig, revolusjonær, autoritær og doktrinær.

Aktiviteten fører gjennom varme og svette til bevissthet og innsikt om hvordan mål nås og nye mål settes opp.

2. Den lyttende vei

Denne vei kan beskrives som den myke vei: Først bestemmer du deg, så lytter du, så ser du og deretter handler du. Veien er også beskrevet med mange predikater som f.eks.: Kvinnelig, evolusjonær, demokratisk og intuitiv. Den lyttende vei er den passive vei hvor kompromisser ustanselig utformes, hvor resignasjon er en dyd på vei mot målet. Her kjenner vi igjen bildet av den opportunistiske partileder, den moderne pedagog, den moderne skandinaviske bedriftsleder som snakker om medbestemmelse, de forståelsesfulle foreldre som hører på barna i familieråd osv.

Jeg tror at vi alle som ledere og mennesker bruker både den aktive og den lyttende vei. Begge veier er farbare og gode.

Jeg vil nevne tre elementer av lederskap som jeg har opplevd som viktige:

1. Menneske først, deretter leder

Hvis vi først og fremst er ledere og siden mennesker - hvis vi har vår identitet idet å være leder istedenfor å ha identiteten idet å være menneske føler jeg at vi blir dårlige ledere. På samme måte som når vår identitet som foreldre og leger blir sterkere enn vår identitet som mennesker, blir vi dårlige foreldre og leger.

2. Å være ledere er ikke tegn på at vi er bedre mennesker

Min erfaring er at jo mer jeg har trodd at lederskap er for den flinke, intelligente, den litt bedre, A-laget, og for adelskapet blant mennesker - jo dårligere er lederskapet blitt.

Jeg tror at det er helt grunnleggende for en leder at han/hun ikke betrakter seg som bedre enn de mennesker som skal ledes.

Vi - alle mennesker er deler av den samme helhet.

3. En leder må være innstilt på å bli ledet av andre

Det finnes et samspill av viljer, tanker, følelser og bevisstheter i enhver virksomhet fra den minste enhet f.eks. legekontor til den største f.eks. regionsykehus.

I denne smeltedigel av energi bidrar hver enkelt deltager med sitt.

Retningen bestemmes av hva jeg vil kalle det kollektive midtpunkts bevegelsesretning. Den formelle leder vil ofte ha stor påvirkningskraft, men alle påvirker mål og veier. Uformelle ledere i organisasjoner vil ofte ta initiativer, løse konflikter, agere innad og overfor omverdenen - og indirekte vise store egenskaper som ledere sammenlignet med oss i formelle lederposisjoner.

Jeg tror at det hører med til godt lederskap å kunne la seg lede av andre.

Ledelse - hva er det?

Jeg tror ledelse er å kanalisere håp og visjoner av allmennmenneskelig natur. Vi bærer alle sammen på deler av en felles sannhet som styrer våre liv.

Vår kultur og vårt samfunn er uttrykk for våre kollektive lengsler.

En leder vil være seg bevisst deler av vår felles kultur og skjebne - og se sin andel i det som skjer.