

LEDERFOKUS

Dårlig ledelse har akkurat de samme negative effekter i et høykompetanse- eller akademisk miljø som i andre arbeidsmiljøer, skriver **John-Erik Stenberg**.



Resultatledelse og akademisk frihet

V elutdannede og kompetansetunge fagfolk er like avhengige av god ledelse som alle andre for å trives og utvikle seg i arbeidet. For at dyktige fagfolk skal få utfolde seg og trives i en høykompetanse eller akademisk virksomhet, må denne drives (ledes) med en viss grad av effektivitet. Utfordringen er å drive ledelse på en måte som er bærekraftig i den forstand at interessenter som for eksempel eiere og brukere eller kunder er fornøyde og at fagfolk trives og inspireres. Et godt alternativ er å bruke resultatledelse¹ som verktøy fordi dette innebærer en ledelsesmodell som kan sikre ønsket akademisk frihet.

Resultatledelse har sannsynligvis størst mulighet til å lykkes i kompetansemiljøer som universiteter og skoler, forsknings- og utviklingsmiljøer, kompetansetunge virksomheter som sykehus etc. Det som preger disse miljøene er at medarbeidere generelt har kompetansemessige forutsetninger for «frihet på aktivitet». I sykehuset vil for eksempel leger og sykepleiere med loven i hånden nødvendigvis måtte ha tilstrekkelige frihetsgrader til å gjøre jobben sin tilfredsstillende.

Utvikling av resultatledelse

Mye av den motstand vi har sett mot resultatstyring/målstyring i kunnskapsmiljøer, har nok først og fremst sin årsak i manglende kompetanse og erfaring hos dem som har hatt ansvaret for dette utviklingsarbeidet. Ofte har også dyktige fagfolk diskvalifisert seg fra å ta del i virksomhetens strategiske utvikling ved ikke å påta seg det kanskje ubehagelige ledelsesansvaret styring av egne ressurser innebærer. Deretter blir det stor frustrasjon når ikke-fagfolk prøver seg på ledelsesjobben. Alle som vil, kan imidlertid lære seg resultatledelse.

I en akademisk virksomhet vil god ledelse innebære å balansere mellom to forhold: Hensynet til virksomheten som helhet og hensynet til den enkeltes akademiske frihet. Bærekraftig ledelse i en akademisk virksomhet må bygge på en forståelse for at det må tas hensyn til både helhetens og kompetente enkeltaktørers ve og vel. Kompleksiteten i en akademisk virksomhet må aksepteres som en naturlig premiss i utøvelse av ledelse.

Gode ledelsesprosesser

Hovedvirkemidlet i resultatledelse er utvikling av gode ledelsesprosesser. Dette er prosesser som involverer, engasjerer og forplikter alle ansvarlige aktører både når det gjelder å bli enige om hva virksomheten som helhet skal levere av resultater og hva lokale miljøer skal sikte mot å oppnå. Personer med bakgrunn og forankring i akademisk faglig virksomhet må engasjere seg i slike prosesser og lære seg å drive ledelse. Det er ikke nok bare å *ville* være ledere, de må *lære seg å drive ledelse* også. De som trenger eller ønsker akademisk frihet må engasjere seg i arbeidet med å konkretisere hva en slik frihet innebærer.

Det må skapes forståelse for at det ikke er noen naturlig konflikt mellom fag og ledelse. Ledelse og fag er komplementære, og fag utvikler seg best under god ledelse. Det må skapes aksept for at oppnådde resultater er viktige både for helheten og for den enkelte. Virksomhetens suksess bygger på den samlede effekt av de resultatene den enkelte oppnår.

Forskjell på aktivitetsstyring og resultatstyring

Det er fortsatt mange miljøer hvor ledelse forbindes med god gammeldags og tradisjonell aktivitetsstyring. Her instrueres det om hvilke aktiviteter som skal utføres, gjerne med beskjed om hvordan de skal gjøres, og deretter følger kontroll av at aktivitetene blir utført som det er gitt beskjed om. Den generelle holdningen er: Hvis i tvil, spør sjefen eller vent på nærmere beskjed! I denne ånden blir introduksjon av resultatstyring ofte et forsøk fra sjefens side på å bytte ut «å gi ordre» med «å dele ut mål» – og dette viser seg snart å være første skritt på veien til katastrofe.

Lederrollen i resultatstyring innebærer **ikke** å dele ut mål. Derimot forventes det at lederen inviterer til en ledelsesprosess der man sammen skaper enighet om både felles mål og den enkeltes mål. Hensikten med denne prosessen er å sikre at alle forstår og ser mening i hvilke resultater som forventes fra både den enkelte og virksomheten totalt. Lederrollen er å sikre at det avtales mål på to nivåer: Virksomhetens strategiske helhetsmål som utvikles i en strategiprosess i regi av toppledelsen, og ut fra disse igjen lokale mål (resultatkontrakter) som utvikles i samarbeidsprosesser mellom ledere og gjerne medarbeidere på neste nivå.

Resultatledelse er hjelp til å styre egen ressursbruk

Ledelse i en høykompetansevirksomhet må forankres i en integrering av målstyring og verdistyring. Ønskede resultater sikres i en ledelsesfilosofi som bygger bro mellom målstyring og verdistyring. Utfordringen for dem som ønsker å drive bedre ledelse og styring i en stadig mer kompleks virkelighet² er å bruke resultatstyring riktigere. Hva riktigere innebærer, prøver vi å skape forståelse for i denne artikkelen.

Resultatstyringsfilosofien bygger på erkjennelsen av at en organisasjon består av *mennesker* og at det er mennesker som bruker ressurser for å skape de *resultatene* som oppnås. Det er riktignok mange slags ressurser som brukes (kompetanse, kapital, teknologi, maskiner, utstyr og så videre), men det er bestandig mennesker som disponerer og styrer ressursbruken. Tanken bak resultatstyring blir derfor å hjelpe den som disponerer ressurser til å styre sin egen virksomhet og ressursbruk mot ønskede resultater (resultatmål). For at resultatstyring skal virke, må de som eier resultatmålene forstå dem, se mening og sammenheng i dem og i neste omgang bruke dem «riktig» – blant annet ved å handle innenfor de rammer som er avtalt!

FAGFOLK I LEDELSE - OM LEDELSE - TIL OG FOR LEDERE

John-Erik Stenberg er seniorpartner i Considium Consulting Group AS som han var med å starte i 1985, og hvor han var daglig leder til 1990 og senere styreformann. Tidligere var han organisasjonsdirektør i det daværende EB-konsernet i mange år. Som konsulent arbeidet han med strategi- og ledelsesutvikling for ledergrupper.

E-post: stenberg@considium.no

Ut fra egne resultatambisjoner (mål) lærer folk seg å prioritere egne aktiviteter og egen ressursbruk (initiativ og tiltak). For de fleste er det en utfordring å prioritere, og praktisk erfaring er den eneste farbare vei til å lære dette. I resultatledelse ser vi imidlertid at dyktige ledere og gode kolleger i godt samarbeid hjelper hverandre med å prioritere i egen virksomhet. En god leder dirigerer ikke andres aktiviteter, men hjelper og lærer folk til å bruke avtalte mål og verdier i styringen av egne aktiviteter.

Kunnskapsarbeidere og selvstyring

I boken «Kunnskapsmakt»³, som historikerne Siri Meyer og Sissel Myklebust skrev i forbindelse med den siste maktutredningen 1998-2003, redegjøres det for begrepet «kunnskapsarbeider» og sammenhengen med målstyring og selvkontroll. Forfatterne har sett på hvordan ledelsestenkningen har utviklet seg siden slutten av 1950-årene. Allerede den gang hevdet Peter F. Drucker, ideologen bak målstyring, at etter hvert som arbeid blir mer kunnskapsintensivt, kan målstyring og selvkontroll gjelde som prinsipper for ledelse generelt.

Dette stemmer veldig godt med den utviklingen vi som konsulenter har sett i de senere årene. Etter hvert som kompetansenivået i virksomhetene blir høyere og behovet for selvstendige og beslutningsdyktige ledere og medarbeidere øker, stiger interessen for resultatledelse og selvledelse.

«Hvordan har utviklingen gått fram til i dag?», spør forfatterne. En klar tendens er at en ledelseskultur basert på resultatledelse og selvledelse vokser fram, men samtidig dukker det opp nye farer. Et spørsmål nå, sier forfatterne, er «hvilke former for frihet det nye prosjektbaserte, selvkontrollerte arbeidslivet har ført med seg».

Noe av svaret ligger vel i at større frihet i en arbeidssituasjon naturlig nok skaper nye utfordringer. Å lede seg selv er ingen spøk: Behovet for selvdisiplin, håndtering av stress og ikke minst prioritering av egne aktiviteter er forhold som stiller økende krav til den enkelte. Men heldigvis kan vi lære oss å håndtere slike utfordringer også – vi kan lære å prioritere bedre, vi kan lære å bruke ressurser riktigere og vi kan lære å redusere stress ved riktigere bruk av resultatstyring.

Veien til enklere ledelse

Ledelse – også i akademiske og høykompetansmiljøer – dreier seg om å prioritere ressursbruk for å oppnå bedre resultater. For å få dette til må ledere lære seg både å *tenke* og *handle* annerledes enn de er vant til som fagpersoner. Det gjelder å bryte med tilvante tankemønstre. Tradisjonell ledelsestenkning gir ikke de resultatene vi ønsker. Men å bryte med tilvante tankemønstre viser seg ofte å være vanskeligere enn vi tror, og enda vanskeligere er det å prøve nye handlingsmønstre.

«Men selv i et faglig avansert miljø må ledelse utøves slik at det virker i praksis.»



Sykehusene er et eksempel på en kompetansebedrift som kan dra god nytte av resultatledelse.

Tankegangen bak resultatledelse har ledere kjent til lenge. Likevel drives ledelse dessverre fortsatt på en altfor komplisert og vanskelig måte. I et akademisk eller høykompetansmiljø hvor man er vant til å håndtere eksepsjonelt kompliserte og utfordrende problemstillinger, kan det være vanskelig å akseptere at ledelse er en enkel og praktisk disiplin. Men selv i et faglig avansert miljø må ledelse utøves slik at det virker i praksis, og den beste måten å lære dette på er gjennom personlig deltakelse og engasjement i ledelsesarbeidet. Aktørene må inviteres til enkle og rett fram ledelsesprosesser preget av dialog og bredt engasjement. Ledelse må utvikles til å bli et åpent og tillitsfullt samarbeid om mål, verdier og resultater.

- 1 Stenberg, John-Erik: Resultatledelse i teori og praksis. Considium 2008
- 2 Battram, Arthur: Navigating Complexity. The Industrial Society 1998
- 3 Meyer, Siri og Myklebust, Sissel: Kunnskapsmakt. Gyldendal Norsk Forlag AS 2002