

Effektiv demokratisk ledelse

Ledelsesformer i en moderne civilisation udvikles gennem iterationer over uperfekte løsninger. Menneskets største præstation, er at vi kan udrette store ting sammen. Men at gøre det med mennesker man ikke kender eller holder af, kommer ikke naturligt. Det kræver dybere indsigt, erfaring og træning.

Magt mellem mennesker er en nødvendig realitet som man må forholde sig konstruktivt til, hvis man skal modvirke de negative konsekvenser den har på den menneskelige psyke. Der er ingen perfekte løsninger for ledelsesstrukturer i en demokratisk civiliseret sammenhæng. I sidste ende afhænger meget af incitamentet til magt og personlige egenskaber hos den der får den.

Dette er en kort gennemgang af forskellige strukturer og afvejning af bl.a. legitimitet, effektivitet og andre kvaliteter, hvor dynamisk repræsentativ ledelse er et bud på en effektiv demokratisk form, der balancerer fordele og problematikker, i en enkel og funktionel form.

Personlig ledelse

En af menneskets største præstationer som art, er evnen til at arbejde sammen som en enhed. De fleste flokdyr har en social struktur af hierarkisk karakter, hvor de ved at følge en leder, bliver i stand til at opnå fælles mål. Mennesket er ingen undtagelse.

I den tidlige stenalder, er der meget der tyder på, at menneskegrupper blev ledet af en dominant person, der nød gruppens tillid, frygt eller kombinationer heraf. Lederen har formentligt rådført sig med sine stammens klogeste og mest dominerende personer, hvorefter der er truffet de nødvendige beslutninger.

Et karakteristisk for denne ledelsesform er, at lederen har kendt og ofte været i familie med dem der ledes. Man kan sige at den gode leder har haft kærlighed til dem der ledes, og dermed naturligt har haft gruppens trivsel og tillid, for øje.

Denne stammestruktur har bestået i hundrede-tusinder af år. Man må derfor formode at den har været ret konservativ og uforanderlig, så længe de ydre forhold var stabile. Visdom i form af tradition, har kunne akkumuleres fra generation til generation. Denne ledelsesform er dybt forankret i det menneskelige sind, og opfattes af mange som en naturlig og nødvendig rangorden blandt mennesker, hvis man skal organisere en fælles indsats.

En stor udfordring ved denne ledelsesform og kultur er, at den har vanskeligt ved at håndtere pludselige store forandringer.

Hierarkisk ledelse

En sådan forandring var overgang til større samfund, hvor man ikke nødvendigvis kender hinanden, eller har kærlighed til dem man leder.

Særligt i militær sammenhæng har man udviklet den strengt hierarkiske ledelsesform, hvor en leder dirigerer sine underordnede ved hjælp af lydighed og disciplin, til at fungere som en samlet organisme. På trods af at individerne ikke nødvendigvis kender hinanden, har man kunnet have tillid til den funktion, hver enkelt udførte.

Ordre kom oppefra og faldt ned gennem rangordenen. Der er næsten ingen grænser for

hvor stor en enhed man kan styre med denne metode. Men den er ganske rigid, afhænger meget af den øverste leders indsigt, og har svært ved at tilpasse sig dynamisk til forhold, der ændrer sig, eller afviger fra en plan.

En væsentlig årsag til den tyske hærs store succes, i begyndelsen af 2. verdenskrig, var at de havde indført en mere moderne ledelsesform, hvor den enkelte enhed var mere selvstyrende, og hvor kun målet var kommunikeret nedad, men ikke specifikke instruktioner til hvordan det skulle opnås.

Den hierarkiske ledelsesform, hvor en leder lytter til sine underordnedes ideer og forslag, for derefter at træffe beslutning, er ganske effektiv, og langt mere dynamisk.

Oftentimes er det vigtigere at en gruppe går samme vej, end at det er den optimale beslutning - som f.eks. om man skal gå højre eller venstre om en forhindring.

En forudsætning for at denne ledelsesform fungerer godt, er at gruppen trænes over tid til at arbejde godt sammen, har tillid til hinanden og den nærmeste overordnede.

Nutidig hierarkisk ledelse, giver effektive beslutningsprocesser, hvor lederen omhyggeligt lytter til de underordnedes synspunkter og erfaringer, med anerkendelse af faglige kompetencer, for derefter at træffe en beslutning for gruppen.

Højere oppe i hierarkiet opstår der andre dynamikker. Det er stadig ofte en gruppe indsats. Her er mål og ressourcer i fokus, for at løse specifikke opgaver. Det personlige engagement med dem der ledes aftager.

En væsentlig ulempe ved den hierarkiske ledelsesform er som fremhævet af bl.a. Montesquieu (ref) at den magt man har over mennesker, man ikke kender og holder af, langsomt påvirker lederens psyke. Magten korrumpere bæreren i forskelligt tempo. Men ingen går helt fri: Det der starter med at være til alles bedste, bliver langsomt men sikkert blandet sammen med lederens personlige behov, indtil der ikke skelnes mellem disse. Processen er subtil og ofte ubevidst. Man begynder at glide af på personer man ikke er enig med. Divergerende synspunkter bliver opgaver der skal løses, personer der skal undgås. Demokratiske processer bliver besværlige forhindringer osv. Retningen går mod total kontrol, og beslutningsprocesserne forringes tilsvarende.

Repræsentativ ledelse

Med det repræsentative demokratis udvikling, løses denne uheldige effekt, ved omrokeringer og udskiftning, således at magthaveren er bevidst om at magten er til låns, og at medlemmers, aktionærers, befolkningers tillid skal opnåes, for at bevare magten.

Det repræsentative element er væsentligt for at tage gode beslutninger. Repræsentanter vælges ud fra antagelser om personlige kvalifikationer og værdigrundlag, og forventes at kunne sætte sig grundigt ind i komplicerede emner og træffe beslutninger til gavn for alle, på et oplyst grundlag, der ikke er mulig at opnå, for en større forsamling.

Metoden er udviklet og forfinet i bestyrelsesformen, gennem hundrede år, og kan være et virkeligt godt forum for problemløsning, når det bruges rigtigt; en større gruppe mennesker med forskellige kvalifikationer og erfaringer, der repræsenterer ejerne, har fokus på at belyse en problemstilling og finde løsninger, med en alsidighed, der ville være svært at opnå på andre måder. Det kræver dog en del personlige kvaliteter og loyalitet til gruppen at være deltager, og særlig dygtighed at facilitere og lede gruppen.

Hierarkiet i repræsentativt demokrati er vendt på hovedet, således at magten ligger i gruppen, i form af stemmeflertal, men den der skal udføre magten, som f.eks. formanden, repræsenterer bestyrelsen frem for sig selv, og får en servicerende rolle i forhold til bestyrelsen.

En bestyrelsesformand er således ikke så meget en beslutningstager, som er facilitator og repræsentant for en gruppe.

Under bestyrelsen ledes organisationen med et traditionelt hierarki, med en topleder og et normalt hierarki under. Grafisk kan det fremstå som et timeglas; hvor de mange, vælger en gruppe repræsentanter i form af en bestyrelse, der træffer beslutninger, som igen repræsenteres af en bestyrelsesformand. (forretningsudvalg mm) altså en pyramide på spidsen. Under denne er typisk en topleder, mellemledere og medarbejdere og evt, medlemmer mm. Altså en retvendt pyramide.

Hvis medarbejdere eller medlemmer samtidigt er ligeværdige ejere, kan dette være et yderst demokratisk cirkulært magtsystem, hvor igen enkeltpersoner har monopol.

Repræsentativ ledelse fungerer ofte ret godt i første led. Men der opstår let problemer med legitimiteten, når beslutninger uddelegeres til repræsentation i andet led, og næsten altid i tredje led. Særligt når der ikke forekommer regelmæssig udskiftning. Der opstår de samme skavanker ved magtudøvelse, som tidligere nævnt, dog ofte i en mere subtil og blød form, men ikke mindre skadelig.

Repræsentativt demokrati kan have den ulempe, at det ofte bliver ret konservativt og langsomt til at reagere på ydre omstændigheder.

En velfungerende bestyrelse bidrager til at bringe visioner og fremdrift ind i organisationen, men visioner drives næsten altid af enkeltindivider eller meget små grupper, ofte uden for bestyrelsen. Det kræver derfor stor åbenhed og ydmyghed overfor egen rolle at forblive nysgerrig på visioner og ideer, der opstår andre steder i organisationen.

En udfordring er at overordnede beslutninger tages på et niveau, der ligger over der hvor den faglige kompetence ligger. Det kræver gode kommunikative evner af de underordnede, stor respekt for faglige kompetencer og ydmyghed omkring egen indsigt af lederen.

Beslutninger bør levne rum til at personer med større indsigt, træffer mere konkrete beslutninger, så man undgår mikromanagement, demotivation og beslutninger begrænset af personligt overblik og kompetencer. Lederes behov for at afslutte opgaver uden for egen kontrol, kan føre til en form for rutinemæssig sagsbehandling, der ikke er fordelagtig for opgaven, der skal løses, men blot fjerner problemet fra lederens bord.

Dynamisk repræsentativ ledelse

En metode til at skabe dynamik, effektivitet og samtidig bevare faglighed, er at tildele beslutningskompetance per sag. Den kan benyttes på alle niveauer.

Der vælges en person fra gruppen, der har særlig interesse og indsigt i emnet. Denne påtager sig at indsamle alle tanker, ideer og synspunkter, for derefter at træffe konkrete afgørelser i en konkret sammenhæng eller projekt, på gruppens vegne. Gruppen er herefter forpligtet til at acceptere afgørelsen loyalt.

Fordelen ved denne beslutningsproces er, at gruppen bliver i stand til at træffe hurtige, effektive og kompetente beslutninger, på samme måde som i en velfungerende hierarkisk struktur. Samtidigt bevares det demokratiske element, der delvist beskytter mod negative personlige effekter af magtudøvelse.

Ved at afgive kontrol ad hoc, kombineres mange af de fordele der er ved de forskellige styringsformer. Det kræver dog en del øvelse og indsigt, at adaptere styringsformer, man ikke er vant til.

De fleste mennesker har en tendens til at falde tilbage til naturlig personlig ledelsesform, når de stilles foran udfordringer. Det er dybt forankret i menneskesindet. Dynamisk repræsentativ ledelse virker på engang enkel og naturlig, når man er vant til at tænke på den måde, men samtidig kan den føles unaturlig for den, der ikke er trænet til den, og står overfor en opgave der skal løses.

Ledelse som en service

Tidligere blev arbejde i organisationer udført som en service til ledere og ejere. Der var overordentligt meget status forbundet med en højere rang i samfundet. Men efterhånden som den demokratiske samfundsstruktur har udviklet sig, er forskellen på ejere, ledere og medarbejdere, medlemmer blevet udvisket. Den væsentligste funktion i en virksomhed, er de medarbejdere der skaber værdierne. Ofte er der tale om højtuddannede veloplyste mennesker, der er en eftertragtet arbejdskraft. Virksomheder ejes i højere grad af pensionskasser, der igen repræsenterer deres medlemmer, som er medarbejdere og organisationer ejes af de medlemmer.

Ledelse generelt, bliver en nødvendig samordnende service til dem, der står i forreste række, for at skabe værdi. Derved er rollerne i nogen grad vendt på hovedet. En væsentlig ledelsesmæssig udfordring ved dette, er at bevare en åbenhed overfor det visionære, der opstår andre steder i organisationen, og at forstå sin lederrolle på en mere ydmyg måde. Nok ligger beslutningskraften hos lederen, men tolerancen for at fejllæse omstændighederne, er blevet mindre og konsekvenserne hurtigere. Lederrollen er kompleks. Den skal på en gang sikre en organisation, der understøtter værdiskabelsen bedst muligt, skabe klarhed over formål, roller, procedurer, ansvar og trivsel, håndtere kriser, skabe fremdrift og fælles visionære mål. Ledelse handler i højere grad om at facilitere, samordne og kommunikere, end om at tage beslutninger.

Ledere der ikke forstår deres roller, og henfalder til en mere naturlig lederrolle, vil uvægerligt bremse værdiskabelsen.

Lederrollen er heller ikke entydig på de forskellige niveauer. Der er ikke en klar vej fra leder, mellemlider, til topleder. Det er ofte komplementære og vidt forskellige kompetencer der er i spil. I medlemsorganisationer, er der ofte særlig opmærksomhed på det demokratiske aspekt. Således er roller ofte langt fra en traditionel tænkning af, hvad ledelse indebærer.

Bestyrelse

Har er en traditionel kontrolfunktion i forhold til at stå inde for organisationens virke, men også at træffe væsentlige overordnede strategiske beslutninger, at sikre langsigtet stabilitet, at organisationen er velfungerende og i vedvarende udvikling, samt at forholde sig til nye strømninger i det omgivende samfund.

Bestyrelsesmedlemmer repræsenterer ejerkreds eller medlemmer, og har som sådan til opgave at realisere de intentioner, der tilkendes på en generalforsamling.

Bestyrelsesformand

I en velfungerende og bredt sammensat bestyrelse, er formandskabet i høj grad en servicefunktion, hvor hun er repræsentant for bestyrelsens beslutninger og intentioner. Hun faciliterer for at de forskelligartede faglige og samfundskompetencer og erfaringer der er repræsenteret i bestyrelsen, kommer kreativt i spil, i beslutningsprocessen. Formanden har støtte i et evt. forretningsudvalg, der sorterer, prioriterer og tilrettelægger bestyrelsens arbejde.

Topleder

Repræsenterer ofte den visionære og resultatorienterede drivende kraft i organisationen. Der kræves bla. gode kommunikative evner, for at inspirere og lede organisationen i en bestemt retning, ved at skabe en fælles virkelighedsforståelse og skabe opbakning til et fælles mål.

Mellemlider

Besidder de organisatoriske talenter, der får en organisation til at hænge sammen og løse de organisatoriske udfordringer i praksis. Mellemlideren omsætter visioner til resourcedistribution, skaber procedure, fordeler opgaver og sikrer ansvarsfordeling.

Leder

Er i stigende grad en service til det udførende lag, hvor motivation og trivsel er blevet vigtige instrumenter. Koordination, formidling af overordnede mål, sikring af arbejdsforhold og ressourcer, således at medarbejderen kan fokusere og yde optimalt på organisationens værdiskabelse. Medarbejdere er i stigende omfang gået fra at være en ressource, til at være et investeringsaktiv der skal plejes.

(Se evt. [Primadonnaledelse](#))

Alle servicerer andre, i mange facetter og niveauer, som en samlet organisme, med overordnede mål. Organisationer er til for at skabe en sammenhæng, der rækker langt ud over hvad enkeltpersoner kan præstere. Det kræver en række personlige egenskaber, på de forskellige niveauer; ydmyghed overfor faglighed, visionær tænkning, organisatorisk talent, kommunikative evner, personlig integritet og mod til at sige til og fra. Hvert niveau har meget forskellige udfordringer og krav til personlige kvaliteter.

Negativ selektion

Den selektion der forekommer ved at en person avancerer i ledelseshierarkiet, kan medvirke til at begrænse udbuddet af kvalificerede topledere. Da de personlige kvaliteter der behøves hos f.eks. en mellemlider ikke er de samme som hos en topleder, er der stor risiko for at det visionære topledertalent ikke besidder de mellemliggende talenter, og dermed ikke avancerer til dette niveau.

Ligeledes kan en kultur af manglende integreret, undertrykkelse af visioner eller overdreven hierarkisk struktur medføre flugt af de kvalificerede ledere og medarbejdere, der har de eftertragtede egenskaber.

Modsat kan motiverende faktorer som magt, prestige og høj løn, tiltrække personer, af andre grunde end egnethed til jobbet.

Effekten af sådanne selektionsprocesser er langsomme, svære at identificere og endnu vanskeligere at rette op på, da de inkorporeres i organisationens kultur. Man forfremmer dem, man har tillid til. Denne tillid bygger på det man forstår og genkender. Man vil derfor have tendens til at fremme den kultur man selv repræsenterer, i en selvforstærkende proces.

Kun en bestyrelse med en bred sammensætning, i samarbejde med en udefrakommende topleder, er i stand til at ændre på sådanne forhold.

Diskussion

Fordelene ved demokratisk ledelse i form af en valgt bestyrelse, metoder som dynamisk repræsentativ ledelse og ledelse som en service, kan være store, i og med at det kan skabe en meget dynamisk og effektiv organisation. Men det kræver en stor forståelse af de mekanismer og erfaringer, som ligger til grund for deres udvikling.

Organisationer bør være yderst resultatorienteret. Men bliver målene for kortsigtet, er der stor risiko for at de underliggende hensyn, som beskrevet her, tilsidesættes eller ikke til fulde forstås af de implicerede. Dette kan medføre at man falder tilbage på hierarkisk struktur og personlig ledelse, fordi det ligger så dybt indlejret i den menneskelige natur og derfor føles naturligt.

Civilisation, det at kunne fungere i en større sammenhæng, med mennesker man ikke kender, er ikke en naturlig tilstand, og opstår ikke uden forudgående tillæring. Det er tillært og tilpasset gennem generationer, og er sårbart overfor tilbagefald til mere basal behovstilfredsstillelse.

Det er ofte vigtigere at gå samlet, end at finde den perfekte løsning. Sammen får vi det til at fungere og vokse.