

Debatartikel

Ledelse skal kunne ses, høres og føles

Verner Kristiansen, Lars Meibom og Lotte Andersen

Samspillet mellem ledelsesret og medindflydelse skaber den fleksibilitet og dynamik, som er nødvendig i mødet med de udfordringer, som bl.a. globaliseringen stiller dansk erhvervsliv.

Ledelse er noget, alle har en mening om. Vi møder ledere i alle mulige sammenhænge, og derfor har rigtig mange af os ikke bare erfaringer med, men også holdninger til ledelse. Med engagement i arbejdslivet følger ofte et ønske om medbestemmelse og indflydelse. Dette ønske er både forståeligt og langt hen ad vejen også godt for forretningen, fordi der ofte er en stor fællesmængde mellem medarbejderens ønske om medindflydelse og virksomhedens samlede interesse. For danske virksomheder og deres ledere består kunstgrebet derfor i at finde den rette balance mellem størst mulig medindflydelse og målrettet ledelse, der kan ses, høres og føles.

Det er formålet med denne artikel at definere denne balance nærmere. Det sker ved at diskutere det ledelsesrum, som både medbestemmelse og ledelsesret udfolder sig indenfor rammerne af. Nogen universel eller eviggyldig opskrift vil der dog ikke være tale om. Det er nemlig afgørende at holde sig for øje, når vi diskuterer ledelsesret og medindflydelse, at god ledelse ikke er nogen trylledrik, der fås på recept. Tværtimod må god ledelse udvikles i en konkret sammenhæng, så der indenfor rammerne af den danske model kan tages højde for den enkelte virksomheds særlige forudsætninger og behov.

“Den bedste chef er den, som har dømmekraft nok til at vælge gode mennesker til at gøre det, han selv ville have gjort, og selvbeherskelse nok til at afholde sig fra at blande sig i deres arbejde, mens de gør det.”

Theodore Roosevelt

Retten til at lede går hånd i hånd med medindflydelse

Ledelsesretten har for danske virksomheder og deres ledere traditionelt været betragtet som en naturlig følge af ejendomsretten og en grundlæggende rettighed i en markedsøkonomi. I sin klassiske form defineres princippet som arbejdsgiverens ret til at bestemme hvem, som skal udføre hvad, samt hvor og hvornår. Retten slås allerede fast i Hovedaftalen mellem DA og LO, og med retten til at lede følger også en pligt til at tage ledelsesansvaret alvorligt og fylde rollen ud.

I praksis udelukker ledelsesretten langt fra medindflydelse. Når ledelsesretten alligevel er vigtig, hænger det i sidste ende sammen med, at det er arbejdsgiveren eller den øverste ledelse, der er ansvarlig for, at der skabes et forretningsmæssigt overskud, som gør det muligt for virksomheden at overleve på kort og lang sigt. Globaliseringen indebærer, at ledelsesretten – snarere end at miste betydning – i disse år får øget betydning for virksomhedernes overlevelse

Tidsskrift

for

ARBEJDSLIV

Kære læser

Desværre er denne artikel ikke lagt på nettet endnu. Vi venter et år fra den bogtrykte udgave bliver sendt til abonnenterne til den gratis elektroniske udgave frit kan hentes.

Hvis du vil læse den hurtigt, må du derfor have ulejligheden at bestille tidsskriftet hos Syddansk Universitetsforlag.

Bestilling kan i øvrigt let foretages via 'Nyt om arbejdsliv' – gå ind på 'Tidsskrift' og vælg 'Abonnement og løssalg'.

med venlig hilsen

redaktionen