

Ledelsesklumme i Jyllands-Posten Job og Karriere den 28. september 2005

Ansvar forpligter!

Medierne indeholder desværre i stadig flere historier om lederes manglende ansvarsbevidsthed – og vi er sikkert alle klar over og har eksempler på, at det vi ser og hører i medierne kun er toppen af isbjerget. Manglende ansvarsbevidsthed kommer til udtryk ved, at den rette ansvarlige ikke handler relevant i situationer, hvor handling er påkrævet. Resultatet er unødige tab. Tab af muligheder, tab af værdier eller måske endda tab af menneskeliv.

Et af de mest eksponerede eksempler på manglende ansvarsbevidsthed på det seneste, er USA's præsident George W. Bush's helt utilstrækkelige handlingsmønster i forbindelse med orkanen Katrinas hærgen af New Orleans. Han undlod tilsyneladende at skaffe sig viden om katastrofens omfang eller hans rådgivere undrog ham denne viden – måske fordi de ikke selv havde den. Det første er resultatet af dårlig dømmekraft hos præsidenten. Det sidste er et resultat af dårlig rådgivning, hvilket igen er et resultat af dårlig dømmekraft hos præsidenten i hans valg af rådgivere og ved fastlæggelse af de procedurer som rådgiverne arbejder under. Måske regnede præsidenten også med at andre, f.eks. New Orleans' borgmester og guvernøren i Louisiana, som skulle være de nærmeste, tog sig af det. Det gjorde de som bekendt ikke, fordi de ikke magtede det. Opgaven var for stor og kompleks for deres ansvar og beføjelser – og tilsyneladende også for deres evner. Det burde præsidenten (og hans rådgivere) også have set. Først efter adskillige dage og betydelig offentlig kritik reagerede han relevant i overensstemmelse med det ansvar, han har som præsident for sit land.

Mange andre kan beskyldes for manglende ansvarsbevidsthed i forbindelse med Katrinas ødelæggelser. Både under – men ikke mindst forud for katastrofen. F.eks. havde man for flere år siden viden om, at digerne ikke ville kunne klare en voldsom orkan. Hvorfor blev de ikke udbedret? Og man vidste dage i forvejen at Katrina var sådan en voldsom orkan, og at den ville ramme netop New Orleans. Hvorfor gik man ikke i gang med en storstilet evakueringsaktion inden Katrina ramte byen? Der var alt for mange, på mange niveauer i hierarkiet, som ikke loftede deres ansvar, og ikke havde gjort det i lang tid! Manglende ansvarsbevidsthed på manglende ansvarsbevidsthed! Og så er det at katastrofen – eller i mindre udstrækning: den uønskede og uheldige situation som f.eks. betalingsstandsning i en erhvervs virksomhed – kan opstå eller udvikle sig unødvendigt ubehageligt.

Når præsident Bush blev så skarpt kritiseret for manglende ansvarsbevidsthed som tilfældet var, skyldes det ikke bare politisk skadefryd fra oppositionen - Demokraterne. Det skyldes først og fremmest at chefen altid har et særligt ansvar, uanset hvilket niveau man er chef på. Fra teamleder til be-

styrelsesformand eller minister har man ansvaret for, hvad der sker i ens stillingsområde, hvis det der sker (eller ikke sker), med rimelighed direkte eller indirekte kan henføres til den pågældende. Tilmed er det nogle gange sådan, at de ting der sker langt "nede i systemet" er så markante, at ansvaret springer led over og når toppen – som i tilfældet med Katrina.

I dansk erhvervsliv og offentlig administration konfronteres vi dagligt med kendsgerninger, som ikke sjældent er et resultat af et langt spor af manglende ansvarsbevidsthed på flere niveauer i organisationen. Det kan være på kort sigt tilsyneladende mere uskyldige kendsgerninger, som f.eks. et dårligt regnskabsår, eller mere alvorlige som f.eks. at vores toge ikke har et velfungerende skinnenet at køre på.

Desværre findes der i Danmark flere og flere chefer som mener, at man kan delegere ansvar. Måske er det bl.a. et resultat af at vores samfund i ganske mange år ikke har lagt voldsom stor vægt på det personlige ansvar. Men ledelse handler bl.a. om at løfte det ansvar, man har påtaget sig via sin stilling. Man kan ikke delegere ansvar – man kan kun delegere magt. Hvis det ikke er klart hvem der har ansvaret for hvad, kan der over tiden ikke træffes de beslutninger, som er nødvendige for effektivt at drive vores samfund, vores virksomheder og vores institutioner. Og ansvar kan kun ligge ét sted. Mange har gjort den erfaring, at når man deler et ansvar på to personer, bliver der 10 % til hver!

Når man har ansvar, har man pligt til at søge sig informeret og pligt til at sikre at tingene sker som de skal. Hvis man som chef ikke holder sig informeret og ikke handler på den information man har, eller er for tålmodig, lever man ikke op til sit ansvar - og så må man gå. Hvis man ikke selv kan finde ud af at gå, må ens chef bede en gå. Nogle gange har man som leder ikke vilkår for at leve op til sit ansvar – så må man også gå. Ellers kompromitterer man jo sin egen kompetence og integritet og bliver en sølle medløber.