

Ledelseskolumne i Jyllands-Posten Job og Karriere den 26. januar 2005

Kan ledelse læres?

Ofte har jeg med kolleger og fagfæller diskuteret hvad ledelse er. Hvad vil det sige at lede og være leder? Er ledelse noget der kan læres, eller er det noget man er født med at kunne? En stadig strøm af managementbøger, nye uddannelser og kurser har hver deres svar på disse spørgsmål. Men hvad er det egentlig, det handler om? Er det så svært som det bliver gjort til?

I princippet er der ikke forskel på ledelse i erhvervs-livet og i den offentlige sektor. At lede betyder at vise vejen. For andre forstås! Det forudsætter at disse andre – dvs. medarbejderne - vil ledes. Det vil de som regel gerne, hvis de kan se, eller blive overbevist om, at vejen forekommer rimelig. Ellers finder de initiativrige medarbejdere en anden leder - hvis altså en anden leder vil ansætte dem. Det kan jo være, at det er medarbejderen, der er problemet.

Grundlaget for al ledelse er ydmyghed og respekt for virksomhedens formål. Hvorfor er den der? Hvad er formålet? Ledelsens opgave er at opfylde formålet bedst muligt. For f.eks. en kommunal administration er formålet omkostningseffektiv borgerservice og myndighedsudøvelse! Formål og opgave er to sider af samme sag. For en erhvervsvirksomhed er formålet at tjene et konkurrencedygtigt afkast til ejerne! Idégrundlaget, som ejere og ledelse bliver enige om, beskriver så opgaverne – dvs. i princippet hvilke behov hos hvem, man skal tjene penge på og hvordan.

Men hvad vil det så sige at vise vejen? For det første handler det om, i en erhvervsvirksomhed, at tage stilling til om idegrundlaget kan bære. Dernæst at finde ud af hvor virksomheden skal hen inden for formålets og idégrundlagets ramme. Dvs. at opstille langsigtede (strategiske) mål for virksomhedens udvikling. Hvis man ikke ved hvad man vil, når man sjældent ret meget! At sætte mål kræver først og fremmest engagement. Lederen skal ville noget. Det er her, den gode leder skiller sig ud fra flokken – ofte allerede i skolealderen. Han eller hun har en mening om, hvad der skal ske, og hvordan man kan gøre ting bedre. Denne fundamentale og helt afgørende lederegenskab kan ikke læres! Den tilhører personligheden, og er den stærkeste drivkraft for de fleste gode ledere. De ledere for hvem drivkraften er et job med høj løn, stor prestige og megen magt er sjældent succesfulde i det lange løb.

Det siger sig selv, at hvis engagement skal finde konstruktiv anvendelse i vores komplekse verden, er det nødvendigt, at lederen har en vis teoretisk ballast om samfunds-, erhvervs- og brancheforhold, samt om virksomhedsforhold og ledelsesværktøjer. Lederen skal kunne sætte den strategiske dagsorden og styre en konstruktiv debat om virksomhedens udfordringer og fremtid. Det er noget som i høj grad kan og skal læres.

Når målene er sat, handler det om at finde ud af ad hvilke veje, målene skal nås. Dvs. forretningsmodel og strategier. Hvor skal vi konkurrere og hvordan? Det er rigtig svært! Her skal der vælges til og fra. Det kræver fakta og analyser, men i sidste instans beror kvaliteten af beslutningerne på lederens indsigt, erfaring, intuition og mod. Det første kan læres – det sidste kan styrkes med alderen.

Og så er der den daglige drift. Det hårde slid med at få alle detaljerne og hele apparatet til at spille hver dag - året rundt. Det betragtes af mange akademisk "uddannede" ledere som trivielt og kedeligt. Der er jo mere "stjerne for en aften" over at lægge strategier på eksotiske kursusejendomme, end at sørge for at kunden får sine varer hver dag. Drift er derfor desværre ofte et undervurderet ledelsesområde. Det læres bedst gennem mesterlære. Som Mærsk Mc-Kinney Møller sagde i sin takketale, da han af Dansk Selskab for Virksomhedsledelse i 2000 blev kåret som århundredets danske erhvervsleder: "Jeg lærte ledelse ved at gå ved min fars hånd"! Desuden hjælper det betydeligt, hvis lederen selv har forstand på det, virksomheden beskæftiger sig med. F.eks. har alle ledere i Dansk Supermarked et antal dage om året i forretningerne – så de ikke glemmer, hvad det hele handler om!

I alle sammenhænge skal lederen kunne samarbejde og motivere. Internt og eksternt. Sælge budskabet. Få helhed ud af mange mennesker og mange stykker viden, kompetence, ressourcer og engagement. Stille krav og sætte (og sætte af) holdet i bred forstand. Det forudsætter bl.a. særlige sociale egenskaber. Herunder respekt for andre mennesker, og for at mennesker trives bedst, når de er gode til at skabe værdier.

Kan ledelse så læres? Måske behøver det ikke at være så svært. Måske er der bare for mange, som komplicerer det, fordi de mangler talentet eller ikke har prøvet. Jeg tror personlige egenskaber er lagkagebunden, mesterlæren er fyldet og teoretisk lederuddannelse er glasuren. Det hele er nødvendigt for en god lagkage!