

Kommentar i Børsen den 13. december 2005

## Foghs angst for ledelse

Fornylig havde dagbladet Børsen et stort interview med statsminister Anders Fogh Rasmussen under overskriften "Fogh afviser at lette topskatten". Mit ærinde er ikke at diskutere dette politiske budskab – men at se lidt på den ledelsesmæssige komplikation i Anders Foghs begrundelse for budskabet: "Det er fuldstændigt umuligt at få folkelig tilslutning til en skattesænkningspolitik, hvis der breder sig et indtryk af, at det går ud på at lette skatten for nogle få store indkomster ....". Samtidig sagde han, at han er helt klar over, at de høje danske marginalskatter trækker eksperter væk fra Danmark, men han opfordrer de højtlønnede til at sætte pris på de andre kvaliteter ved Danmark!

Vi lader billedet stå et øjeblik!

Statsministeren har de seneste par år i stigende grad brugt tilsvarende argumenter i forbindelse med andre tidligere mærkesager. Tænk hvis topchefen for Danmarks største virksomhed, A. P. Møller – Mærsk, Jes Søderberg, hver gang han skulle træffe en beslutning, som kunne være kontroversiel, sagde: "vi mener i direktionen, at det er rigtigt for selskabets udvikling og overlevelse på langt sigt, at vi træffer denne beslutning, men vi tror, at der ikke umiddelbart er opbakning blandt medarbejderne, så vi lader være. Og så håber vi, at medarbejderne værdsætter vores kantineforplejning, når vi senere bliver sejlet agterud af konkurrenterne!"

Nu er der jo selvfølgelig (og heldigvis) stor forskel på at lede Danmarks største virksomhed og at lede nationen Danmark – men der er så sandelig også lighedspunkter. Både A. P. Møller - Mærsk og Danmark er økonomiske enheder, som i stigende grad er globalt konkurrenceudsatte. Danmark er tilmed på vej ind i en overgangsfase fra én slags velfærdssamfund til en anden slags velfærdssamfund, hvilket næsten alle partier er enige om behovet for. Så der er mere en nogen sinde behov for både ledelse og administration (management) - i særlig grad det første.

Man leder ikke ved hele tiden at spørge, eller forestille sig, om folk er enige i det, man påtænker – men naturligvis lægger man da øret til jorden. Når vi som vælgere sætter vores kryds på valgdagen, tager vi ikke stilling til et omfattende lovkatalog. Vi tager stilling til holdninger og politik. Vi har ikke ressourcer, og mange heller ikke forudsætninger, til at forholde os til fremtiden for Danmark som helhed. Det er det, vi har vores politiske ledere til.

At lede er at vise vejen for den organisation, man er chef for, og at argumentere for og vinde tilslutning til de forandringer, som er nødvendige for at nå succesfuldt til fremtiden. Det er også at have mod til nogle gange at træffe beslutninger, som ikke umiddelbart har stor opbakning, men hvor lederen med

sin indsigt, erfaring og ansvarsbevidsthed er overbevist om, at det han vil er nødvendigt og rigtigt, og at tiden vil vise, han havde ret.

De fleste erfarne erhvervsledere kender en forandringsproces' natur: størsteparten af de personer, som vil blive påvirket af forandringerne, er på forhånd modstandere. En betydelig del af modstanderne kan imidlertid vendes på forhånd ved fornuftige argumenter om det urimelige eller resultatforringende i at fortsætte som hidtil. Og når forandringerne er gennemført, bliver de accepteret af langt de fleste. Mange, selv erfarne ledere, undervurderer ganske betragteligt hvor store forandringer en organisation faktisk er i stand til at acceptere. Men der er kun ét skud i bøssen. Hvis ikke ledelsen udnytter den periode, hvor alle venter (og nogle højløyd frygter) forandringerne, kan det blive umuligt at få accept for ændringer senere.

Statsministerens ledelse synes at begrænse sig til flot iscenesatte og velkomponerede lejlighedstaler fremført på macho-vis når han ikke kan undslå sig. Ellers forekommer han angst og agerer som en administrator, der gennemfører for ham ufarlige justeringer i forhold til tidligere udmeldinger. Denne interessante kombination af macho/skolemester tale og tilsyneladende angst for at skubbe folk fra sig ses også i hans ledelse af regeringen, som det hold med en fælles opgave den er.

Måske er den tidligere så visionære og stålsatte venstremand blevet forblændet af magten? Måske er han angst for, selv med en historisk svag opposition, ikke at kunne gå over i historien som Venstre-statsminister siddende i tre valgperioder? Venstres landsmøde for nyligt kunne tyde på det. I så fald er det ikke bare Danmark, der har et lederproblem – det har Venstre også. Og Venstres lederproblem bliver ikke mindre, hvis årsagen til Foghs tilbageholdenhed i stedet er, at han har skiftet politisk farve.

Nu har Velfærdskommissionen offentliggjort den rapport, som Anders Fogh har ventet på som grundlag for sin forandring af Danmark. Det næste halve år vil så vise, om nationens statsminister fortsætter som administrator, eller om han faktisk er leder.