

Ledere skal have forstand på det, de leder

Det er blevet in at være leder. Nogle taler om ledelse som et selvstændigt fag, noget man kan uddanne sig til på uddannelsesinstitutioner. I den mere alternative ende af spektret tager Kaospiloterne de unge direkte fra moren og gør dem til ledere på tre år. Sådan! Et stort dansk erhvervsdagblad følger ukritisk strømmen i en løbende artikelserie, hvor yngre ledere forherliges i stort opsatte portrætter – tilsyneladende uden anden målestok for succes end at den pågældende har haft succes med netop at tilkæmpe sig en lederstilling. Det er stort! Det ville klæde avisen at interessere sig for hvilke relevante resultater den portrætterede skaber for organisationens interessenter. Men det er besværligt, og artiklerne ville blive færre. Samme avis brugte for nylig – ligeledes ganske ukritisk – næsten et helt tillæg på den største udfordring, den unge leder stilles over for, nemlig mødet med den ældre og mere erfarne medarbejder, der ved mere, end lederen selv. Det er bare for meget!

En god leder skaber konstant værdi for interessenterne. Hans eller hendes bestræbelser er derfor målrettet opretholdelse, og gerne forøgelse, af værdiskabelsen. Det handler om på den ene side at sikre en daglig produktion af høj kvalitet, og på den anden side jævnlige stille spørgsmål: "Kan vi fortsætte som hidtil?" og "Kan vi gøre det bedre eller billigere?" Alt andet er uinteressant! Det er på den måde, vi sikrer en effektiv offentlig sektor og et globalt konkurrencedygtigt erhvervsliv. Det kræver to grundlæggende lederkompetencer: 1) evne til at definere værdi i den relevante kontekst og holde sig kompromisløst til dette mål, og 2) reel forståelse af organisationens ydelser og funktion i en større sammenhæng. Det første kan man måske læse sig til, men ikke det andet, og det er det, som ofte er problemet for unge ledere. Det gælder især i den offentlige sektor, som er, og skal være, meget saglig og faglig.

Unge vælges ofte til lederstillinger på bekostning af ældre og langt mere erfarne medarbejdere, alene fordi de unge er meget mere synlige og krævende, og fordi ungdomskulturen i stigende grad vægter berømmelse, som en lederstilling jo kan give lidt følelse af. Vores skolesystem har jo også lagt vægt på at forsyne skolebørnene med såkaldt "sociale kompetencer", Samtidig demonstrer mange unge en "befriende" handlekraft og risikovillighed, fordi de ikke er klar over, hvor lidt de ved. Det er i øv-

rigt ganske paradoksalt eftersom alle taler om Danmark som vidensamfund! I 80'erne hørte man ofte udtrykket: "Erfaring er en billet til et tog som er kørt". Udtrykket havde sin berettigelse, men i dag er vi i den anden grøft, hvor manglende erfaring og viden skaber større og større ineffektivitet pga. forkerte eller dårlige beslutninger, unødigt ressourceforbrug og beskæftigelse med ting, som aldrig burde have været sat i gang. Det skyldes ikke bare at ledere bliver yngre og yngre, men også den misforståelse, at en ledelse er et fag i sig selv, og at en leder kan lede alle steder.

At arbejde under vidensvage politiske ledere er et vilkår i et demokrati, men ingen fagligt dygtig medarbejder gider i længden at gøre sig umage for ansatte chefer, som f.eks. ikke er i stand til at føre en kompetent diskussion om sagerne i sit eget kontor. De finder et andet arbejde, nedsætter kadencen eller går på efterløn. Alt sammen til skade for samfundet.