

10

LEDELSES-DOGMER

LEDELSES-MANIFEST

for det 21. århundrede

Af Lars Ib

BUSINESS INSTITUTE

LEDELSESMANIFEST

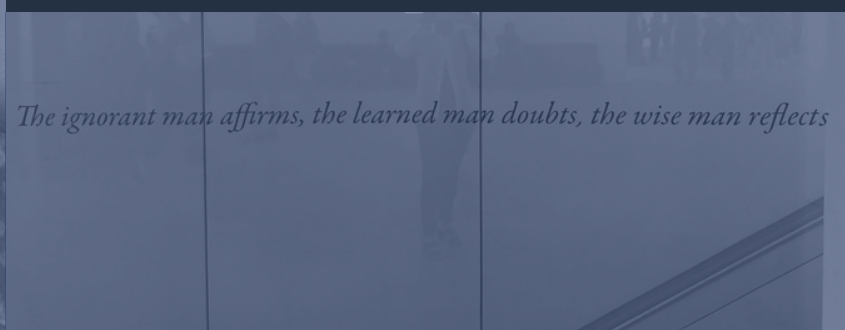
Vi er alle forskellige, vi har hver vor unikke personlighed og den tid vi lever i er vidt forskellig fra dengang, jeg for mange år siden begyndte at udforske begrebet 'lederskab'. Organisationer er også vidt forskellige, de har forskellige mål, drives efter forskellige principper og de befinder sig i forskellige situationer og faser, der hele tiden skifter. Derfor er der også en uendelig strøm af akademiske teorier og praktiske modeller, som fra nye vinkler søger at definere, hvordan man skal lede mennesker og organisationer gennem denne malstrøm af diversitet. Der er derfor lige så mange måder at lede på, som der er stjerner på himlen, og de har alle en grad af sandhed i sig - men også kun en grad. Trods alverdens management bøger kan man stadig ikke slå op i en bog og lede mennesker alene ud fra det, man læser.

I denne myriade af forskellighed og ledelseskaos er der ikke desto mindre forhold, der går igen. Trods vore forskelligheder er vi alle mennesker. Købmanden fra Venedig ville sikkert have været en god bankdirektør også i 2019 på trods af ny teknologi og forandringshastighed. Og Henry Ford og Elon Musk ligner også hinanden, selvom de er adskilt af et århundrede.



Hvordan får man forbundet den naturlige menneskelige evne til at træde i karakter og lede andre mennesker med den voksende mængde af teoretisk indsigt inden for de virkelighedsrammer, som moderne virksomheder og organisationer skal fungere inden for?

Dette spørgsmål har været centralt i hele min karriere. Min vigtigste mission, som rektor for Business Institute, har nemlig aldrig været at hjælpe mennesker til at få et job som vellønnede chefer, men at hjælpe dem til at træde ind i lederskabet, hvor andre er parat til at følge dem mod nye og bedre mål.



Der er to afgørende grunde til, at jeg vælger at skrive dette ledelsesmanifest lige nu:



For det første, har jeg i mere end 30 år fulgt med i næsten alt, hvad der er blevet sagt og skrevet om 'management og leadership'. Jeg har altid givet mig tid til at lytte til, hvad mennesker har sagt, og jeg ser i dag mønstre og bevægelser langt tydeligere end jeg gjorde, da jeg som ung trådte ind i det professionelle ledelsesunivers for første gang.



For det andet, er vi på vej ind i et nyt århundrede. Vi står i vadestedet til en tidsalder, hvor klodens private og offentlige organisationer er ved at blive genskabt i en ny form. Det betyder nye krav til lederskab, ikke nødvendigvis krav, vi aldrig har set før, men krav, der ikke har været fremherskende i meget lang tid.

Vi er derfor nødt til at interessere os for de nye ledelsesrammer, som muliggør radikal fornyelse og fremgang i et ukendt udviklingsrum, men samtidig fastholde fortidens indsigt og erfaring, så vi ikke står på bar bund, når vi skal skabe en ny, bedre verden.

PLATFORMEN & INTEGRITET

Dette ledelsesmanifest er ikke en opskrift på, hvordan unge ledere skaber en karriere i det nye univers. Det er inspiration til, hvordan de skaber deres eget personlige lederskab inden for nogle etiske rammer. Det er manifestets mål at hjælpe ledere uanset alder til at skabe sig en platform at lede ud fra. At give dem fast grund under fødderne, at stå et sted, hvor de ikke er i tvivl om, at deres fundament er det rigtige. Det er ikke ensbetydende med, at de ikke kommer i tvivl. Rigtige ledere vil konstant være i tvivl om, hvorvidt de gør det rigtige. De vil i hele deres karriere komme til at stå i dilemmaer, hvor de skal vælge mellem flere veje, og uanset hvilken vej de vælger, vil det have omkostninger for dem selv og andre.



Dér, hvor ledere imidlertid aldrig må tvivle, er på deres egen integritet. Integriteten bygger på et personligt værdisæt, som man skal være i stand til at føre ud i livet. I første række i forhold til sig selv. Kan man ikke lede sig selv og være i harmoni med sine værdier og se sine dæmoner i øjnene, kan man heller ikke lede andre mennesker. Ledere må aldrig gøre sig selv til ofre; de risikerer oftere end andre at blive kritiseret og afskediget, og hvis det sker, skal de kunne gå fra jobbet med ordene:

"Jeg skammer mig ikke over det, jeg gjorde med mit lederskab, eller fortryder mine handlinger, for under hele forløbet fastholdt jeg min integritet".

At være tro mod sine egne værdier og varetage sin integritet er ikke en luksus. Det er en menneskeret. Ingen mennesker skal sælge deres sjæl for at fremme en lederkarriere, for så er de tydeligvis ikke længere i stand til at lede sig selv, og så har de heller ikke gjort sig fortjent til at blive fulgt af andre mennesker. For det er opbakningen fra medarbejderne, kollegerne og cheferne, der bestemmer, om man udøver lederskab - ikke titlen på ens visitkort.



VÆRKTØJSKASSEN & HÅNDVÆRKET

Som allerede skrevet, har vi alle en forskellig historie, uddannelse, personlighed, kulturel baggrund og køn, og som sådan, vil vi alle skulle lede fra hver vor platform. Men det er ikke ensbetydende med, at hvis blot vi leder moralsk og ud fra autentisitet, så er vi kompetente ledere. Det gør os kun til velmenende amatører, for så let er lederskabet heller ikke.

Den personlige platform og evnen til at lede sig selv er blot den spæde begyndelse. De fleste ledere har brug for en solid værktøjskasse, der sætter dem i stand til at forstå deres medarbejdere, organisationer og markeder; de skal kunne analysere problemerne, sætte nye mål, udtænke nye strategier og motivere andre mennesker til at bidrage til at skabe resultater.





Det er her, vi præsenteres for et overvældende udbud af management litteratur forfattet af akademikere og praktikere fra alle dele af erhvervslivet. Hver gang man lærer at beherske en ny teori eller model for lederskab, får man en nyt stykke specialværktøj i tasken, og markedet for management litteratur er som en stjernehimmel, hvor der konstant dukker nye supernovaer op. Ingen har den endelige løsning, men alle bidrager med inspiration, og i sidste ende er det lederen selv, som bestemmer, hvilke værktøjer han vælger.

SIN EGEN LEDELSESARKITEKT

Ledelse er et stykke ad vejen at betragte som et professionelt håndværk. En metier. Gør-det-selv-ledere kan ganske vist eksperimentere og være heldige med at finde vej til målet, men der er eksperter, som har været der før dem. Det er akademikere og praktikere, som har tænkt over tingene og prøvet det i praksis og som har beskrevet modeller, der hurtigt og sikkert bringer én frem til det ønskede resultat. Det er her ledelse begynder at blive professionel, for nu har lederen kontrol over processen.



Hvilke ledelsesværktøjer den enkelte leder vælger, og hvordan hun anvender dem, beror på den platform, den pågældende har. Vi plukker hver især de stjerner på himlen, som passer til vore udfordringer og lederskaber. Der findes ingen generiske korrekte modeller: de introverte og ekstroverte, de kreative og analytiske, de passionerede og de tørre - alle har hver deres måde at lede på, og der er mange veje til succes.

Der er derfor, vi alle skal være vore egne ledelsesarkitekter. Vi er hver især nødt til at designe vor egen stil at lede mennesker og organisationer på og finde de værktøjer, som fungerer for os. Vi skal finde ud af, hvordan vi binder de teoretiske ledelsesværktøjer sammen med vor egen praktiske ledelse. Der vil være træk, som går igennem hver enkelt leder karrieren igennem, men der vil også ske en udvikling undervejs. I takt med, at vi udvikler os og udbygger vor personlige platform, vil de fleste skifte fremtoning.

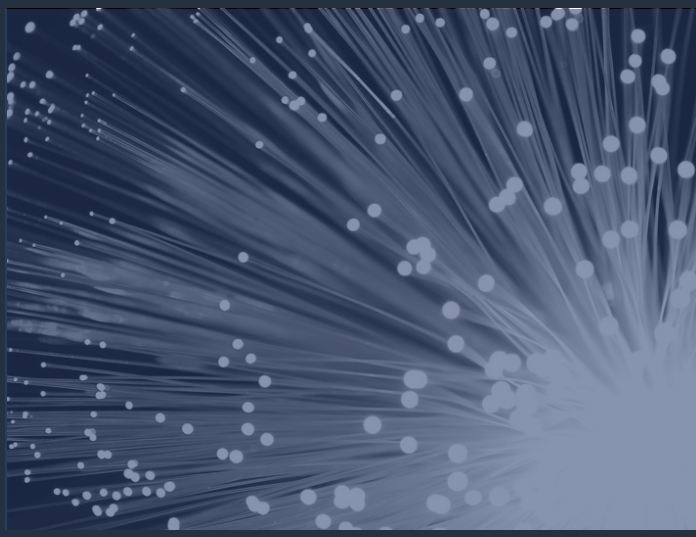
Vi får måske mere mod, større indsigt og forståelse, skifter ambitionsniveau og bliver teknisk dygtigere, hvilket alt sammen indebærer, at vor adfærd som ledere udvikler sig gennem karrieren. Vi vil være vor egen ledelsesarkitekt livet igennem, og som sådan går vi fra at være *håndværkere*, der blot skaber det, tegningerne beskriver, til at blive kunsthåndværkere, der hver især sætter vort individuelle præg på resultatet.



DET NYE LEDEREKSPERIMENT

Erhvervslivet står med det ene ben i en helt ny tid, hvis tilstand kan betegnes med forkortelsen VUCA, der står for: volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, hvilket på dansk kan oversættes som 'omskiftelighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed'. Begrebet blev introduceret af det amerikanske militær efter den kolde krigs ophør, hvor ingen for alvor vidste, hvor verden var på vej hen.

Den situation befinder både det offentlige og private erhvervsliv sig i lige nu. Vi oplever en vanvittig turbulens i en teknologisk og globalt drevet verden; alt er tilsyneladende oppe til revurdering, og det er inden for de flydende rammer, fremtidens ledere skal udfolde deres lederskab. Gamle forretningsmodeller udskiftes med nye med en hastighed, vi aldrig har set tilsvarende, og vi står over for nye generationer af medarbejdere i en digitaliseret verden, der bryder med alt, vi hidtil har oplevet.





Det er i dette univers, at det nye ledereksperiment skal finde sted. Kommende ledere er nødt til at bryde ud af de vante rammer og eksperimentere med nye modeller. Vi går fra en industriel hierarkisk ledelsesmodel til en netværksmodel i konstant forandring. Det har aldrig været så krævende at være leder, men det har heller aldrig været så spændende.

ET SKRIDT FORAN DE ANDRE

I en VUCA-verden, hvor ingenting er, som det plejer, og ingen kan se, hvor udviklingen bevæger sig hen, vokser behovet for ledere, der tør sætte nye mål og anvise en ny retning. Det er her, hvor begrebet *leadership* bryder med *management*. Tiden efterspørger mennesker, som tør tage et skridt ud fra geleddet. Det kræver mod, for når man træder uden for sin komfort zone, risikerer man at begå fejl og anvise en forkert retning. Men det er den eneste vej frem.

Lederen har ansvar for at skabe bevægelse. Det øjeblik man føler sig tilpas i situationen, skal man længere frem, hvor man føler sig utilpas igen, ellers bliver lederrollen umærkeligt til en administratorrolle. Man er nødt til at finde sin indre eventyrer frem, hvis man ønsker at beherske fremtiden. Man skal gå på opdagelse i livet, karrieren og forretningerne. Mulighederne er ubegrænsede og livet er dejligt, og de vanskeligheder man ikke kan forudse, kan man højst sandsynlig håndtere, når man møder dem.



STÆDIGHEDEN

En god leder er stædig. Det er ikke det samme som at være dumdristig, og det er ikke det samme som ikke at høre på andre menneskers indvendinger. Men har man, efter overvejelser, truffet en beslutning om, at man vil tage sin organisation i en bestemt retning og mod et bestemt mål, må man ikke give op, når det begynder at gøre ondt. Hvis man mener, at ens beslutning er rigtig, skal man stædigt holde fast i den. Livet har lært mig, at mennesker som stædigt stræber efter et klart og attraktivt mål, oftest er dem, der når det.

Stædigheden betyder, at lederen ikke mister modet. Og en leder skal have mod, ikke blot til at bevæge sig uden for sin komfort zone, men også have mod til at tro på, at man finder en løsning, selv når der ikke er nogen i sigte. Besætningen på Apollo 13 kom levende tilbage til jorden, primært fordi *flight controller Jerry Bostick* gik ind til gruppen af dygtige teknikere, som ikke anede deres levende råd, og sagde:

"Don't panic, these are our options, and failure is not one of them."

Et af nøgleordene i den tid, vi lever i, er *innovation*, og innovation er at finde en ny løsning, som vi i øjeblikket ikke kender. Men vi ved, at den er der, og selv når alle andre har givet op, vil den dygtige leder fortsat tro på, at tingene vil lykkes, og han vil blive ved til sidste sekund.



TRO PÅ HÅRDT ARBEJDE

Mit kulturelle DNA som nordjyde har en tydelig indflydelse på udformningen af dette manifest, og i forlængelse af min overbevisning om, at man som leder ikke må give op, er min tro på *arbejdet*. Jeg tror, at vejen frem i livet er hårdt arbejde - hver dag, hver uge og hvert år. Arbejdsomhed er ikke en garanti for succes, men den øger sandsynligheden for, at man lykkes.

Nogle vil hævde, at mennesker af natur er dovne og at vi bliver stressede af arbejde. Det er jeg uenig i. Meningsfyldt arbejde er værdifuldt og tilfredsstillende, og som leder skal man stå i spidsen for det hårde og meningsfulde arbejde.

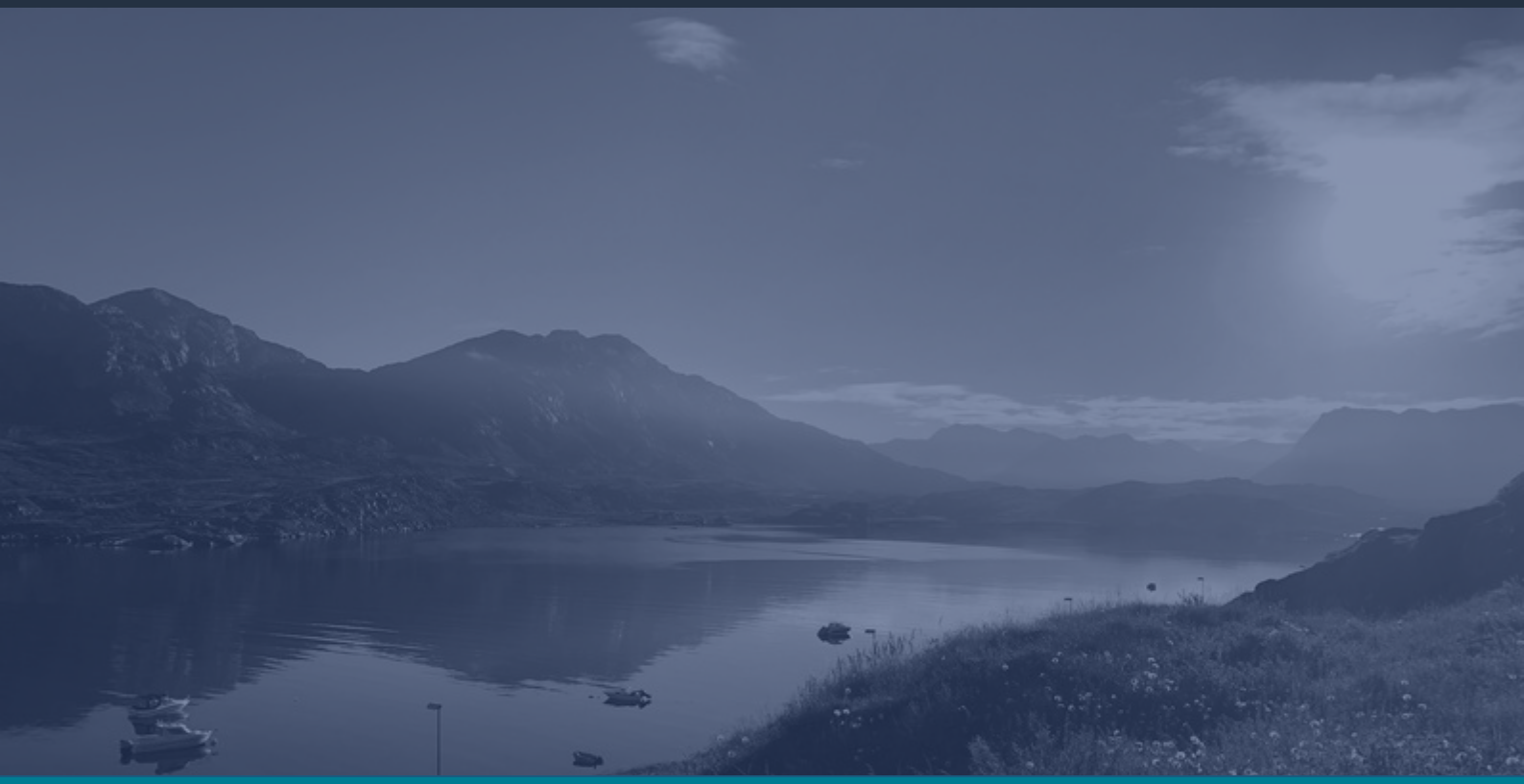


DEN MENINGSSKABENDE LEDER

I det hele taget er lederskab et spørgsmål om at skabe mening for sig selv, medarbejderne, ejerne, kunderne og det samfund, man til enhver tid er en del af. Det meningsskabende lederskab skal balanceres op imod ofte meget kontante krav om værdiskabelse. Ejere skal have afkast af kapital, medarbejdere skal have løn for deres arbejde, kunderne skal have værdi af de services og produkter, de køber, og organisationen skal fungere bæredygtigt i en lige nu meget presset verden.

Normalt skal lederen fungere i et kompleks af dilemmaer, men min erfaring er, at dygtigt lederskab, der agerer med autentisitet, er i stand til at få umiddelbart modstridende interesser til at mødes og blive meningsfyldte for alle parter.

Begrebet *mening* er centralt i fremtidens lederskab, hvor teknologi ser ud til at overtage mange af de opgaver, som før blev varetaget af mennesker - for vi kan alle tackle selv de vanskeligste opgaver, så længe de blot er meningsfulde for os. Det samme gælder sam-menhængskraften mellem virksomhedens strategi, organisering og omverden: det hele skal passe sammen, så det fremstår meningsfuldt.



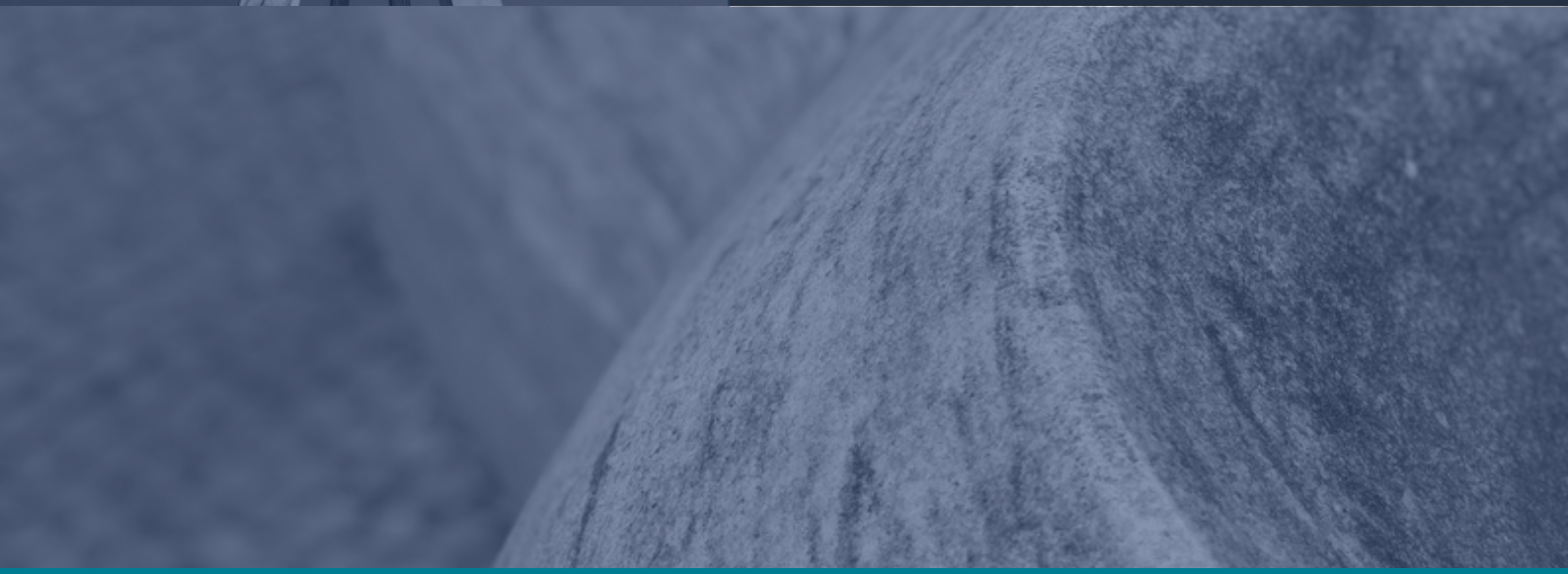
GØR DET KOMPLICEREDE ENKELT

En vigtig ingrediens i at skabe mening i organisationen er at skabe enkelhed. Vi har en tendens til at komplicere tingene, og vor omverden gør også hvad den kan for at øge forvirringen. Eksperter og interessegrupper fylder konstant billedet med gigabytes af informationer, og de holder hele tiden forstørrelsesglasset hen over de isolerede problemer og temaer, som de mener, er de vigtigste.



Det er her lederskabet skal træde i karakter. Det er positivt, hvis en leder kan *zoome* ind på specialistområder og forstå dem, men den afgørende kvalitet for lederskab defineres af, om den pågæld-ende formår at zoome ud fra detaljerne og danne sig et klart overblik over situationen.

En vigtig rolle for lederen er at kunne forklare tingenes sammenhæng. Det at finde ind til sagens kerne, identificere de centrale problemer og sætte nye klare mål på trods af støjen, betyder, at lederen lettere kan træffe kompetente beslutninger og få opbakning for dem.



KÆRLIGHEDEN TIL ANDRE MENNESKER

Jeg tror på næstekærlighed. En leder, som ikke holder af andre mennesker og, som ikke behandler dem, som han selv ønsker at blive behandlet, udviser intet reelt lederskab. Ingen vil følge et andet menneske, som ikke respekterer én.

Men det er ikke ensbetydende med, at man skal lade sin næste-kærlighed og empati overblænde lederskabet. Som leder har man flere mål udover de altruistiske. Det er ikke nok at holde sammen på teamet, man skal også skabe resultater. Man er ansvarlig for at realisere forretningsmål og balancere disse op mod en række andre interesser, og i sidste ende må man kunne stille krav, som går andre imod; i visse tilfælde endda afskedige mennesker, hvis de ikke lever op til deres forpligtelser.



AT BEDE OM TILGIVELSE

I ethvert lederskab ligger der en grad af fandenivoldskhed. Man er ikke blevet leder blot for at administrere efter regelsæt og gå mod mål, der bliver givet fra oven. Man bliver i sidste ende leder, fordi man drives mod et resultat og respekterer sin egen selvstændige vilje. Admiral Nelson satte angiveligt kikkerten for det blinde øje, da han fik besked på at stoppe slaget, og min erfaring gennem et halvt århundrede fortæller mig, at det nogle gange er bedre at bede om tilgivelse end tilladelse. Uanset på hvilket niveau man befinder sig som leder, har man pligt til at *udrette* noget, og resultater er ind i mellem vigtigere end at man følger de retningslinjer, man har fået med jobbet.

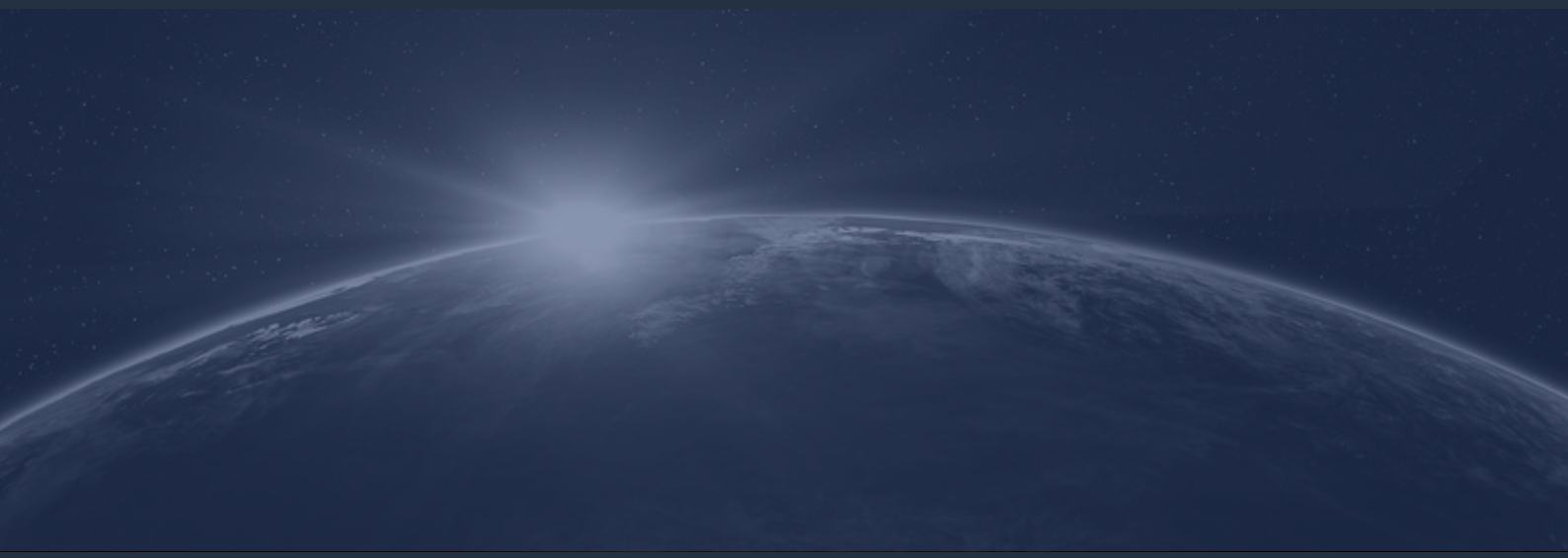


TROEN PÅ EN BEDRE VERDEN

Siden Fredrick Taylors teori om '*scientific management*' brød igennem i moderne industri for mere end hundrede år siden, har begrebet lederskab udviklet sig til at blive en teknisk disciplin drevet af kravet om økonomisk vækst. Mennesker og etik har i det 20. århundrede ført en tilbagetrukket rolle i definitionen af erhvervslivets lederskab. Vi har fokuseret på hvordan men ikke på hvorfor.

Denne *industrialisering* af lederskabet vil jeg gerne gøre op med i dette ledelsesmanifest.

Jeg mener, at fremtidens ledere er nødt til at starte med formålet - med et hvorfor! Der er altid et menneskeligt formål med ægte lederskab, som ligger over de økonomiske resultater, lederskabet frembringer. Immanuel Kant hævder, at mennesker altid er et mål i sig selv og aldrig blot et middel for, at andre kan nå deres. Jeg er enig.



Jo ældre jeg bliver, jo klarerer står det for mig, at vi alle har en pligt til at gøre verden til et bedre sted. Økonomi og erhvervsliv må ikke adskilles fra mennesker, og derfor ønsker jeg, at fremtidens ledere må påtage sig pligten og glæden ved at lede ud fra nogle af de retningslinjer, som mit manifest beskriver. Det 21. århundredes lederskab må ikke fortsat være en teknisk disciplin drevet af penge og magt. Det skal være en udviklingsfilosofi fyldt med omsorg og menneskelig forståelse, så ledere, der påtager sig ansvaret for at give en retning for andre, kan være stolte af deres arbejde og føle, at de har valgt en af de mest meningsfulde metier, jeg kender.

UDVIKLINGSFILOSOFIEN KAN GANSKE ENKELT FORMULERES VIA NEDENSTÅENDE 10 DOGMER:

1. Skil lederskab fra administration
2. Fasthold personlig integritet
3. Du skal udvikle dit håndværk
4. Gå på eventyr og eksperimenter
5. Sæt mål og skab bevægelse
6. Vær stædig og hårdtarbejdende
7. Resultater er vigtigere end regler
8. Skab mening og enkelhed
9. Vær menneskekærlig
10. Tro på en bedre verden

Overstående dogmer sætter rammerne for ordentlig lederadfærd i en kaotisk og foranderlig verden, og de kan holde hele karrieren ud for selv de yngste ledere. Det er mit håb, at danske ledere vil stille sig selv spørgsmålet: ”Følger jeg de 10 regler?”, og for hver eneste bekræftende svar, vil energien og resultaterne vokse.

