

The background of the entire page is a photograph of a landscape. The top half shows a pale, overcast sky. The bottom half is a solid blue gradient. Silhouettes of several people are walking along the crest of a hill that runs across the middle of the image. The title text is overlaid on the blue gradient.

Ledelsesmestring & Selvkyndighed

Artikel skrevet af
Jan Wittrup, Bülow Management A/S
&
Prof. dr. phil. Ole Fogh Kirkeby

Ledelsesmestring er for fagfolk og kræver selvkyndighed og praktisk visdom (phronesis)

"Alt for mange tror, de er de fødte ledere. De siger ja til et ledelsesansvar uden altid at tænke på, om de har de personlige og ledelsesfaglige kvaliteter – noget som de, der udnævner dem, ofte også glemmer!"

Af Jan Wittrup, Bülow Management a/s og prof.dr.phil Ole Fogh Kirkeby

Det sker, at en dygtig medarbejder bliver udnævnt til leder, men det viser sig mange gange hurtigt, at virksomheden har fået en dårlig leder og mistet en god medarbejder.

Ledelse bliver af nogle opfattet som en medfødt egenskab, og i mange virksomheder bliver det betragtet som en selvfølge, at en dygtig medarbejder bliver en god leder. Det er skidt, for ledelse er for fagfolk og bør opfattes og håndteres som et fag, der skal udvikles og vedligeholdes på lige fod med salg, produktion og økonomi.

Som leder skal man have styr på sig selv – og på mange facetter inden for virksomhedens drift og udvikling. Lederen skal:

- have godt styr på sin selvkyndighed
 - Hvad ved jeg om mig selv
 - Hvad kan jeg om mig selv
 - Hvad kan jeg med mig selvNår selvkyndigheden er på plads, er lederens grundværdier det også
- kunne sætte lang- og kortsigtede mål
- kunne løse problemer undervejs
- kunne kommunikere – samtalen er en kunstart
- have styr på sine arbejdsprocesser
- have styr på virksomhedskulturen
- have styr på organisationen og strukturerne
- have styr på sin lederadfærd – fungere som Åndeligt Fyrtårn

Tilsammen er det mange komplekse kompetencer, der stiller store krav til lederens selvkyndighed og faglige evner inden for ledelse – ikke mindst fordi disse kompetencer oftest skal bringes i anvendelse samtidigt.

Lederen skal have styr på sin selvkyndighed

For at kunne mestre ledelsesdisciplinen skal lederen være "herre i eget hus".

Dette forudsætter at lederen ved, hvem hun er og hvem hun vil være.

En vigtig disciplin her er lysten og viljen til at finde frem til de personlige lederdyder, som lederen han ønsker at leve sit liv efter.

Den ordentlige leder, har jfr. Ole Fogh Kirkeby en dør i sin sjæl, der passer perfekt til den indre dørkarm, som gør at døren kan gå glat op og i - alt afhængig af hvad lederen møder.

Den ordentlige leder ved, hvad lederen mener med det skønne, det gode, det sande og det retfærdige og er i stand til at mestre sin ledelse i overensstemmelse med disse værdier (kaldes for den græske firkant).

Lederen skal kunne sætte kort- og langsigtede mål...

Virksomheder er som regel gode til at sætte mål for den daglige drift, mens evnen eller viljen til at opstille lidt mere vaneruskende og visionære sammenhængende mål for virksomheden gældende for fx de næste 3 år, ikke er helt så fremherskende. Når man sætter de visionære mål, er det vigtigt, at det ikke bliver fatamorganiske luftkasteller, men mål der er inden for synsvidde, men endnu uden for rækkevidde.

Det kan være stærkt motiverende, når kommunikationen af disse visionære mål får den enkelte medarbejder i virksomheden til at tage personligt ejerskab for målene. Forankringen i virksomheden bliver endnu dybere, når medarbejderne kan se en tydelig sammenhæng mellem de langsigtede visionære mål, de målbare driftsmål, og de indsatser, der skal gøres undervejs - Excellence. Derfor er det vigtigt, at lederen konstant "fortæller" om sammenhænge mellem retningen og de mål, der skal nås, og de indsatser, der er de vigtigste at få gennemført – og synkroniserer virksomheden efter dette.

Lederen skal kunne løse problemer undervejs...

Der er mange måder, hvorpå en leder kan få den enkelte medarbejder til at gøre virksomhedens mål til sine egne. En dyb involvering af medarbejdere med den rette indstilling og de rette kompetencer skaber de bedste resultater – vel at mærke resultater med en holdbarhedstid, der er længere end sidste salgsdato på en sødmælk.

Under en sådan proces er det samtidigt vigtigt, at der skabes et miljø, hvor man fremmer både analyserende og improviserende adfærd. Analyserende fordi det mest kvalificerede beslutningsgrundlag forudsætter en tilstrækkelig viden om årsager og virkninger, historier, synspunkter og erfaringer – improviserende da denne adfærd i mange tilfælde giver synsfeltet en bredde, som gør, at man får øje på muligheder, som man ellers ikke troede eksisterede – vi kunne også kalde dette for *selvstændigt tænkende lydighed*.

Lederen skal kunne kommunikere – samtalen er en kunststart...

Kommunikation er én af de egenskaber, som mange ledere i deres travle og resultatsøgende hverdag risikerer at underkende betydningen af. Kommunikation handler ikke kun om evnen til at afholde møder for de få indviede. Kommunikation handler i ligeså høj grad om evnen – og lysten – til at skabe de rigtige fortællinger, fortællinger der siger noget om: Hvem vi er, hvor vi gerne vil hen, hvor vi er lige nu, hvem der har gjort hvad og hvordan, og ikke mindst; hvad vi kan gøre for at komme derhen – sammen.

Og så handler kommunikationen også om at kunne bruge samtalen som en kunststart.

3. Generations coaching og Protreptik er 2 samtaleformer beskrevet af hhv. prof. Reinhard Stelter og Ole Fogh Kirkeby, hvor lederen både formår at tage udgangspunkt i konkrete situationer men også i værdier og dyder, som er de elementer, der ud over vores præferencer (Jungs Typologi), har stor indvirkning på vores konkrete adfærd.

Lederen skal formå – både ift sig selv og ift organisationen – at bruge et opbyggende sprog, da det er gennem dette sprog at kapaciteten frigøres – og ikke bindes af uhensigtsmæssig nedgørende kommunikation.

Lederen skal have styr på arbejdsprocesserne...

Når vi har styr på os selv, vores mission, vision og de mere nære driftsmål, er det vigtigt, at vi får styr på vore værdiskabende arbejdsprocesser, som er de sammenhængende aktiviteter, der skal sikre, at vi når vores mål.

Som leder er det uhyre vigtigt, at man konstant forholder sig til virksomhedens arbejdsprocesser – sikrer at de skaber den rigtige værdi for kunderne, har den fornødne effektivitet, skaber et tilfredsstillende kvalitetsniveau, sikrer de kortest mulige gennemløbstider. Desuden skal lederen sikre, at virksomheden kun gør de nødvendige ting – og ikke mindst; at den løbende forbedrer processerne. Det er mange opgaver, men faktisk er hver eneste af dem overordentligt vigtigt for lederen at have godt styr på.

Lederen skal have styr på systemer og virksomhedskultur...

Som ledere kan man købe sine medarbejders arbejdskraft, hvorimod det forholder sig lidt anderledes med loyalitet, ansvarlighed osv. I enhver virksomhed findes der nogle holdninger og antagelser om, hvad der er godt og dårligt – eller rigtig og forkert adfærd.

Uanset, om disse "regler" er nedskrevet eller ej, er det kulturelle træk, som findes i virksomheden, og det er vigtigt for lederen at få skabt nogle holdninger, som kan sikre, at virksomhedens arbejdsprocesser er velfungerende.

Holdninger, som: "*jeg hader teknologi*", "*jeg har ikke noget imod spild*" eller "*forandringer er ikke noget for mig*", er holdninger, der ofte vil være skjult, men som er en afgørende trussel for sundheden i virksomhedens arbejdsprocesser.

Lederen skal skabe en etisk virksomhedskultur, hvor der med udgangspunkt i dydsetikken balanceres mellem nytte- og pligtetikken – altid med det gode som udgangspunktet.

Lederen skal have styr på sin organisation og sine strukturer...

Mange virksomheder har organiseret sig med en lang række "ansvarssiloer", som bebos af "solkonger" med tilhørende hof – og det er ofte i disharmoni med de tværgående arbejdsprocesser, som organisationsstrukturen reelt skal understøtte. Andre virksomheder organiserer sig på en sådan måde, at arbejdsprocesserne er udgangspunktet for strukturen. Herved reduceres risikoen væsentligt for ansvarsskift, lange sagsbehandlingstider, lange gennemløbstider, mange kvalitetsbrist osv.

Lederen skal have styr på sin lederadfærd – fungere som Åndeligt fyrtårn...

Den dimension, der vel nok er den mest kulturudviklende dimension af alle, er utvivlsomt lederadfærden. Gennem sin adfærd fortæller lederen, hvad der er god eller knap så god adfærd. Den valgte incitamentsstruktur, som belønner gode resultater i form af anerkendelse, ros, opmærksomhed, advancement osv. er et element i lederadfærden, som man skal passe på med ikke at underkende værdien af. Det, at en leder er rollemodel for resten af virksomheden, er et til tider forslidt udtryk – ikke desto mindre er den adfærd, en leder udviser i dagligdagen den mest afgørende faktor for succes i virksomheden fordi medarbejderen læser lederens værdier og handler ift disse.

Det samme er den måde, hvorpå lederen skiller fårene fra bukkende gennem en kontrolleret og opbyggelig kritik.

Ledelsesmestring er et fag

Som beskrevet, er der en lang række kompetencer, som den enkelte leder skal kunne mestre – ikke bare tilsyneladende, men på en dyb selvrefleksionsskabende og resultatskabende måde. Det er ikke nok for en leder at have et budskab – en leder skal *være* budskabet – det Åndelige fyrtårn.

Denne evne er nærmest en kunstart – en kunstart som kan lære på samme måde, som man eks. kan lære at spille violin. For begge kunstarter kræves det dog: At man har nogle medfødte evner, at man er indstillet på at lære, at man sætter sig for at nå nogle mål, at man lægger flid for dagen, og at man via sin viljestyrke er kompromisløs i sin jagt på at forbedre sig.

For ledere gælder det samtidigt, at man skal være parat til løfte det brede ansvar, der følger med at have indflydelse på andre menneskers udvikling.

Ledelsesmestring er et fag, og de bedste ledere er de, der opfatter ledelse som et spændende og udfordrende fag, og som samtidig bl.a. via selvrefleksion udvikler deres personlige og faglige ledelsesfærdigheder. Disse er de rigtige ledere, og de der vil kunne skabe de bedste resultater sammen med andre.