

Efter krisen. Hvilken ledertype vil dominere på direktionsgangen i fremtiden? En række erhvervsfolk og filosoffer satte for nyligt hinanden stævne i jagten på et svar.

En leder i suppen

Af NIKLAS S. HESSEL

Funky Business var navnet på en af 00ernes populære ledelsesbøger. Den er skrevet af de kronragede svenske ledelsesguruer Kjell Nordström og Jonas Ridderstråle, der udsmykket med iøjnefaldende fingerringe og fængende fraser beskrev en ny tid, hvor den klassiske leder blev overhalet af den tungepiercede it-millionær. En tid, hvor ledelse var ligeså sexet som den kapital, den ifølge undertitlen på svenskernes bog skulle få til at »danse«. Et årti og en recession senere lyder det som bedaget visdom fra en ubekymret æra. Nu gisper erhvervslivet efter vækst, mens politikere på tværs af Atlanten og økonomer på tværs af faglige lejre diskuterer, om kuren er at tøjle de offentlige finanser eller give los og håbe på, at forbrug og job følger efter. Hvilket lederskab kan erhvervslivet frembyde i dette morads? Hvilken skikkelse afløser den funky chef? Det kunne man for nyligt få et fingerpeg om, da en lettere umage samling af erhvervsledere, filosoffer og organisationsforskere mødtes til konference om *Lederideale 2020* i Vartov-bygningen i det indre København.

»Medvindsledelse og modvindsledelse skaber forskellige idealer,« konstaterede DRs bestyrelsesformand Michael Christiansen i sit oplæg. »I de seneste to år har økonomidirektøren fået mere at sige. Han udtaler sig oftere til pressen og bliver mere og mere barsk og mandig i sin stil. Det er nødvendigt i kraftig modvind, men stilen vil ikke overleve den suppe, den koger i.«

Ifølge Christiansen skal man se på »suppen« – det samfund, som lederne bebor – i stedet for at tage udgangspunkt i lederne selv; de er nemlig kun produkter af deres tid. »Vi har de ledere, vi fortjener, for vi skaber dem selv. Det var ikke Mogens Fog,

der opfandt det moderne ledelsesideal. Det gjorde jeg, da jeg stod og råbte ukvemsord på Vor Frue Plads i 1968 uden helt at vide ad hvem.«

DR-formanden understregede, at der er grund til ydmyghed, når man vil lede en ny generation af medarbejdere, hvor selv 25-årige er »potentielle genier«. Lykkeligvis er genierne samarbejdsvillige: »Vi har aldrig haft en mere ledelsesparat generation. Den er uden den antagonisme, som min generation havde, hvor mennesket skulle udfoldes på trods af ledelsen. Den moderne generation mener, at ledelsen, den er sgu da til for vores skyld.«

Men går ligningen menneske og ledelse virkelig så let op, ville en af de tilstedeværende forskere vide. Hvad er lederens ansvar for, at stress er blevet en folkesygdom? Christiansen pegede igen på »suppen« eller samfundet: »Det skal ikke give pluspoint at stresse, men lederen kan heller ikke fornægte en virkelighed, hvor børserne har åbent 24 timer i døgnet. Det har jeg ikke besluttet.«

Den ironiske leder

At økonomidirektørens kommandoledelse ikke er tidens enerådende ideal vidnede næste oplæg om. Det blev leveret af Jacob Storch, direktør i konsulentfirmaet Attractor under Rambøll Management, der med inspiration fra filosofen Richard Rorty kørte »den ironiske leder« i stilling til fremtidens direktionsgange. Storch opstillede tre tavler med punchlines som »Ledelse handler ikke om at lede medarbejderne.« Den ironiske leder opfinder i stedet nye »metaforer«, som kan anspore medarbejderne til at se virksomheden på nye måder.

Et eksempel: Oven på »dundertalerne om recession« stillede Storch sig spørgsmålet: »Hvad gør ordet recession ved mig?« På et medarbejdermøde blev ordet skrevet på en tavle og delt i to: »Re-session«. »Måske var det et

tidspunkt, hvor vi skulle re-session os selv, overveje hvilke nye muligheder der opstår, når tingene er i forskydning,« sagde Storch og betonedede vigtigheden af, at firmaet konstant »diger sig selv«. »Vi har ikke haft to ens fællesmøder siden.«

En tilhører, der nok tog noter under Christiansens oplæg, spurgte, hvad økonomidirektørens rolle er i en virksomhed, der hele tiden gendigter sig selv. »Nøgletalsledelse er kun ét billede blandt andre af virksomheden, som man kan sætte i forgrunden eller længere tilbage,« lød svaret.

Myndiggjort medarbejder

Vil man ikke sætte sine penge på den ironiske leder som morgendagens kaptajn, er der andre bud på et opgør med fordums chef, der fortæller medarbejderen, hvor skabet skal stå. Et af dem er idéen om »selvledelse«, som på konferencens anden dag blev udfoldet af teolog Tommy Kjær Lassen. Han er erhvervs-ph.d.-stipendiat ved CBS og vil anspore medarbejderne ved DONG Energy til »eksistentiel selvledelse«. Det sker ved hjælp af en række livsfilosofiske interventioner, hvor de ansatte forholder sig til spørgsmål som »hvad vil det sige at være sig selv på arbejde?« og »kan man ville det man skal?«

At medarbejderne skal lede sig selv gør dog ikke lederens opgave mindre, for før folk kan lede sig selv, skal de jo kunne tage vare på sig selv: »Hvis ledelse skal være andet end styring må den inkludere selvledelsen. Den må myndiggøre sin genstand for at kunne lede den.« Bemærk ordet »genstand« – den moderne leder siger ikke, hvor skabet skal stå, han gør medarbejderen til et ansvarligt skab, der kan flytte rundt på sig selv. En erhvervsleder i forsamlingen parafraserede Immanuel Kants oplysningsmanifest: »Ledelse er et oplysningsprojekt, der handler om at føre folk ud af deres selvforskyldte umyndighed.«

Opinion

DEBAT

Ledelse på hovedet*Per Thygesen-Poulsen, journalist, forfatter*

»Hvilken ledertype vil dominere på direktionsgangen i fremtiden?« spørger *Weekendavisen* den 19. november i artiklen »En leder i suppen«.

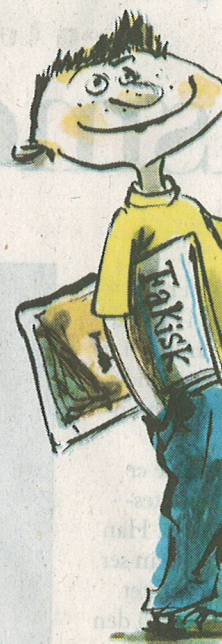
Spørgsmålet er uinteressant. Det vigtige spørgsmål er, hvilken ledertype der er brug for på direktionsgangen i fremtiden. Og det er hverken »kommandoledeelse«, »ironisk ledelse« eller »eksistentiel selvledelse«, som ifølge artiklen var bud fra en »lettere umage samling af erhvervsledere, filosoffer og organisationsforskere« under konferencen »Lederidealet 2020«.

Alle disse mange ledelsesformer hører ikke hjemme på direktionsgangen, men ude i samspillet mellem ledere og medarbejdere om at skabe værdier, der opfylder virksomhedens mission. Dette samspil er truet, og det har brug for en stærk ledelse på direktionsgangen.

Men det er en anderledes styrke end den, som gammeldags ledertyper udviste. Deres styrke må vendes på hovedet. Mens den gamle leder – og mangen en nuværende – var svag over for ejerskabet og stærk over for medarbejderne, er der i fremtiden mere end nogensinde brug for et lederskab, der er stærkt over for ejerskabet i sit forsvar af dem, der skaber værdierne i virksomheden.

Den øverste ledelse – ideelt et tæt knyttet samspil mellem en administrerende direktør og en bestyrelsesformand – er placeret i portalen mellem virksomheden og dens omverden. Den største trussel er i dag finansielle kræfter, der har adgang til ejerbeslutninger uden interesse for virksomhedens mission, etik, værdiskabelse, samfundsansvar og så videre, alt det som den gammeldags personlige ejerleder i bedste fald stod for.

Denne omvendte ledertype kan skabe og værne om de vilkår, som muliggør et



samspil på gulvet og markedet mellem understøttende coachingledelse og engageret, videnbaseret selvledelse. Det forudsætter indsigt i – men ikke nødvendigvis beherskelse af – disse aktiviteter kombineret med en dyb selvrespekt og en kompromisløs ansvarsfølelse for denne livsnødvendige ledelsesopgave.

Det er desværre langt fra sikkert at det er den, der kommer til at dominere på direktionsgangen i fremtiden, men den er værd at slås for.

David løfter Goliat

*Poul Erik Hornstrup
Holger Danskesvej 108
Frederiksberg*

Hvis formålet med *Faktisk* er at bibringe børn forståelse for naturvidenskab, må man forlange, at forklaringerne er i orden. Det er de ikke i »Ugens eksperimen-