

# Sådan!

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

I min klumme i L&E nr. 3. 2004 *Hvordan lære folk at lære at lede?* tillod jeg mig at bede folk om at give sig selv og deres omverden et svar på ovenstående spørgsmål. Jeg er - naturligtvis - blevet bedt om at give mit eget svar. Jeg ville ønske, at jeg med sikker stemme og uden slinger i valsen kunne sige: **Sådan!**

Men jeg kan kun sige for eksempel sådan.

Eksemplet er fra forsvaret, som gennem tiden har gennemført lederrekruttering, lederuddannelse og lederudvikling som et samspil mellem *ledelsesteori* og *ledelsespraksis*. Tilpasset de opgaver, der til enhver tid har skullet løses.

Når jeg tager dette eksempel frem, skyldes det to forhold. Det ene er, at det danske forsvar i den almindelige værnepligts tid har spillet hovedrollen i forståelse for og udformning af *dansk ledelse*. De, der har været inde og springe, og som har fået en streg på ærmet, har ført deres viden ud i det civile liv bagefter som forkarle, mellemledere, mejeribestyrere, butikschef, ejerledere, offentlige chefer og administrerende direktører.

Det andet forhold er, at det seneste halve århundredes ledelsesudvikling i *hæren* nu er dokumenteret i et skrift betitlet *Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse* (Handelshøjskolen Forlag, 2004). Det er udarbejdet af fire (nu pensionerede) oberster, der har haft ledende roller i denne udvikling. Det drejer sig om oberst *Ole Bjørn M. Jensen*, chef for Forsvarets Forvaltningsskole, *Ole P. Olsen*, chef for Hærens Officersskole, *Per Svensson*,

chef for Forsvarets Center for Lederskab og *John Zilmer*, chef for Forsvarsakademiet.

Jeg tillader mig at overskride det tilladte omfang af citater og referere tre afsnit af bogens afsluttende kapitel: "Forfatterne til denne bog prioriterer lederuddannelser højt og har den opfattelse, at det civile uddannelsessystem på kandidatniveau, f.eks. på handelshøjskoler og universiteter, med fordel kunne overveje at indføre lederudvælgelse og grundlæggende lederuddannelse på kandidatuddannelserne. Ikke på alle, men på et udvalg af uddannelser, som skulle appellere til studerende, som foruden at erhverve sig faglig viden ønsker at forberede sig på en karriere som ledere og undervisere. Optagelseskravet skulle i så fald indbefatte personlige lederevner samt lyst og evne til at lede andre mennesker.

Udviklingen i hæren - og forsvaret i øvrigt - er sket i en meningsfuld dialog med virkeligheden og i samspil med den civile verden. Vi har lært af dem, og de har lært af os. Både i ord og handling. Mange officerer og befalingsmænd, som af den ene eller den anden grund har forladt forsvaret, har opnået gode resultater i det civile i kraft af den viden og den kunnen, de har medbragt.

Forsvaret har vist sig at være en virksomhed, der som følge af den årelange tradition for uddannelse af værnepligtige, unge mænd har udviklet et enestående system på såvel det pædagogiske som det ledelsesmæssige felt. Forsvaret har over tid sat den professionelle lederuddannelse i fokus og er det eneste sted, hvor man har sat en

livslang lederuddannelse og -udvikling i system. Et system, som vi mener, man kan drage nytte af uden for vore egne rækker."

Hvad er så kernen i dette system? Det er uanset konstante ændringer i omgivelserne at medvirke til at sikre Danmark fred i frihed (s.247) gennem en kontinuert udvikling af kombinationen af professionel militær dygtighed og professionel ledelsesmæssig dygtighed.

Og professionel ledelsesmæssig dygtighed opnår man ved et løbende *samspil* mellem ledelsesteori og ledelsespraksis. Begge ingredienser er nødvendige.

Betyder det så, at de mange, mange "lederkurser" er overflødige? Er MBA-uddannelserne dårlige lederuddannelser? Hvad med merkonom-modulerne? Og hvad med alle weekendkurserne i brancheregi, og hvad med kanindræberaktiviteterne og manipulerede tvungne samarbejdsforløb? Og hvad med cand.merc. uddannelserne? Og de hæderkronede HD-uddannelser, hvor man arbejdede om dagen og studerede om aftenen og i weekenden ?

Skal man sige det meget firkantet, så er der kommet megen personlig tilfredsstillelse ud af disse typer anstrengelser, men der er ikke kommet hverken lederuddannelse i klassisk forstand eller professionel lederadfærd i moderne forstand ud af disse forløb. Der har manglet enten muligheden for at gennemprøve teorien på egen krop, eller der har manglet muligheden for at reflektere teoretisk over egne daglige erfaringer på arbejdspladsen. Vi har ikke designet en læreproces, der integrerer ledelsespraksis og ledelsesteori - hverken for den enkelte eller for virksomheden.

Lige med undtagelse af forsvaret.

Det kan altså lade sig gøre at udvikle professionel *lederadfærd*, uanset om man på gammeldags manér tænker i *ledere*, eller man på nutidsmanér tænker i en kombination af differentieret *individuel lederadfærd* og *virksomhedens totale ledelsesproces*. Eller man gør *begge dele* med manér.

Hvordan?

For eksempel **sådan!**