

# Licens til ledelse

Af Børge Obel, Kurt Klaudi Klausen, Kai Kristensen og Flemming Pouffelt

**E**n licens er noget man køber eller kvalificerer sig til. Tænk blot på de mange licenser, der dagligt sælges for at medarbejdere verden over kan benytte fx Microsofts software. Eller på de mange kørekort ('driving licence'), som løbende udstedes, og som dokumenterer, at den pågældende kørekortholder er kvalificeret til at føre et køretøj.

På ledelsesområdet eksisterer der ikke en formel licens, der som sådan giver udøveren et særligt mandat til at lede. Man kan så at sige ikke læse sig til ledelse. Ej heller kan man nøjes med at praktisere ledelse for at lære generelt herom. Derimod er det gennem samspillet mellem ledelsesteori og ledelsespraksis, at en leder kan finde frem til sin egen måde at udøve ledelse på.

I denne samspilsproces kan en leder udmærket opgradere sine ledelsesmæssige kvalifikationer gennem uddannelse. Det vidner den store søgning efter uddannelse indenfor ledelsesfeltet igennem de seneste 25 år klart om både nationalt og internationalt. Og det hvad enten der er tale om ekstern eller intern ledertræning i den private eller den offentlige sektor.

Men hvad vil det sige at udøve ledelse? Herom har mange funderet gennem årene. Og et godt bud findes hos den danske nestor udi ledelsesdisciplinen Erik Johnsen, som hævder: "at en person udøver lederadfærd, når han aktivt deltager i et samtidigt målsættende, problemløsende og kommunikerende (sprogskabende) samspil med de relevante andre." På sin vis en ganske enkel udlægning, men samtidig også mere kompleks, når den skal udøves i praksis. Og igennem den målsættende, problemløsende og kommunikerende adfærd bliver ledelse ikke kun for de få og udvalgte, men en proces der har betydeligt flere aktører samt – forhåbentlig – en bredere forankring i selve organisationen. I forhold til dansk mentalitet en udlægning, som på fin vis matcher centrale demokratiske værdier i vort samfund, samt forestillinger om at medarbejdere er ansvarlige, og at ansvar er noget, man derfor med fordel kan delegere, fordi ansvar og inddragelse på samme tid virker motiverende, sikrer at 'flere sten bliver vendt' og beforder implementeringen, eller om man vil den strategiske parathed.

Johnsen har samtidig over årene udviklet sin særlige ledelsesteori. Platformen heri er tre dimensioner nemlig; 1) målformulering, 2) problemløsning og 3) sprogskabelse. Hver af disse kan udfoldes i henholdsvis tre typer af mål – drift, tilpasning og udvikling – tre former for problemløsning – analyse-syntese, interaktion og søge-lære – samt tre typer af sprog – beslutnings-, adfærds- og systemsprog. Sammenkobles disse fremkommer Johnsens ledelsesmæssige referenceramme, som består af 3 x 3 x 3 lederroller i alt 27, hvoraf man kan tale om 9 driftsroller, 9 tilpasningsroller og 9 udviklingsroller. Referencerammen fremkom første gang i bogen Teorien om ledelse og som i øvrigt fik følgende ord med på vejen af direktør Knud Overø i dennes anmeldelse i Politiken i 1976 (Politiken d.13.02.76):

*"Det er næppe tænkeligt, at forfatteren til denne bog selv vil påstå, at man kan læse sig til at blive en god leder. Men professor Erik Johnsen tror på, at man kan have udbytte af at sortere og vurdere det, man kommer ud for som leder, og det er egentlig et system til denne brug han tilbyder læseren.*

*Han har konstrueret en ledelsesteori som et tredimensionelt system med 3-delte ledermål,*

*ledermidler og ledersprog ud af akserne. Det giver i alt 27 elementer i ledelsesteorien, og bogen er opdelt efter dette princip.*

*Så vidt det ses, er denne opdeling ny, og for den ukyndige er den svær at finde rundt i. Når systemet er banket ind i hovedet, er den imidlertid meget anvendelig til sit formål. Operationel ville forfatteren sikkert kalde det.”*

3 x 3 x 3 referencerammen er senere blevet videreudviklet, og blev for et par år siden præsenteret i Johnsens mamutværk *Managing the Managerial Processes – A Participative Approach* (2002), som formentlig er et af de mest systematiske bidrag på ledelsesfronten samt et skelsættende bidrag til det danske ledelsesunivers. For når dette fremhæves hænger det sammen med, at teorien er baseret på observationer og erfaringer fra ledelse i virksomheder og organisationer primært på dansk grund.

Men hvad omfatter de 27 lederroller så? Et par eksempler på roller skal fremhæves. Blandt driftsrollerne findes administratoren og samtalelederen. De fleste kan formentlig nikke genkendende til de to typer fx i form af lederen som løbende søger at holde styr på aktiviteterne eller lederen som benytter sig af samtaleformen som et særligt instrument. Blandt tilpasningsrollerne kan nævnes koordinatorrollen og reorganisatorrollen. Sidstnævnte er så afgjort en central lederrolle, hvis relevans for tiden opleves med fuld styrke, nemlig i forhold til hvorledes en organisation kan tilpasses ændrede vilkår og forudsætninger. De sidste ni roller vedrører udviklingsrollerne. Blandt disse findes den strategiske planlægger samt statsmandsrollen. For førstnævntes vedkommende der tale om en udfordrende og krævende rolle, som kræver evnen til projektudvikling og kompleks problemløsning, mens statsmandens lederrolle omfatter evnen til visionsskabelse og virksomhedens strategiske profilering samt formåen til at sikre udviklingen af virksomhedens ledelsesprocesser.

Gennem anvendelse af Johnsens ledelsesmæssige referenceramme, får man ledelse 'ind under huden.' Og rigtigt anvendt – dvs. som facilitator i samspillet mellem teori og praksis - kan dens anvendelse siges at udgøre en 'licens til ledelse.' Noget den gamle nestor gennem de seneste år har advokeret kraftigt for, ja, han omtaler det gerne som et spørgsmål om, at der skal udstedes et ledelsesmæssigt kørekort, en licens til ledelse, som en del i en bevidst professionalisering af dansk ledelse. Ledelseslicens var i øvrigt også titlen på Johnsens seneste ledelsesepistel fra 2006. Og spørgsmålet er: Har vi ikke brug for det?