

Ledelse på dansk

Johnsens klumme

Af Erik Johnsen

I L&E nr. 3, 2005, begik jeg en klumme om *Ledelse på udenlandsk*. På ægte dansk manér var tonen venlig sarkastisk, selv om man stod over for en mammutpræstation i form af et 12-binds værk, der prætenderer at summere op, hvad vi ved om ledelse. "Vi" er primært amerikanske og engelske ledelsesforskere og forskere i disciplinen *erhvervsøkonomi*, to områder, der interesserer organisationen C3.

Det er ikke urimeligt i forlængelse af denne rosende omtale at spørge, hvad er så *ledelse på dansk*? Svaret er simpelt: "Det ved vi ikke"! Men vi kan hver for sig have en subjektiv opfattelse heraf. Min følger her, idet jeg udtrykkeligt gør opmærksom på, at den ikke er et udsagn, der bygger på en normal videnskabelig undersøgelse.

Ledelse, personligt og kollektivt lederskab, for ikke at tale om professionel *lederadfærd* er et produkt af den kultur, hvori den udøves. Det gælder generelt. Og derfor ville det jo være dejligt, såfremt man havde et fulgyldigt billede af dansk kultur, eller i det mindste en *kanon* af den del af kulturen, der kan relateres til *lederi*. Det har vi ikke, men vi har i de senere tider fået en række udefra genererede og på ugenomsigtig statistik byggede opfattelser af vort lille land og vort lille – af andre opfattede – lokale netværksbaserede samfund. Det anses for at være svært for andre at trænge ind i, ligesom det anses for at være en styrke i den globaliserende samfundsudvikling.

Det første, jeg lærte i folkeskolen om Danmark – foruden ved jorden at blive, det tjener os bedst – var et påstået udsagn af Fürst von Bismarck, som efter 1864 skulle have udtalt: "Danskerne er et dumt, do-

vent, dorsk og usammenhængende folk". Og det var overlæreren, der fortalte det, så det er nok rigtigt. Men den karakteristiske stemme ikke helt overens med de lovord, internationale bedømmere i dag forlener os med.

Den forhenværende engelske ambassadør i Danmark, Sir James Mellon sagde i sin bog fra 1992 "Og gamle Danmark ..." bl.a.: "Danskerne er ikke en nation, de er en *stamme*; det er styrken i deres fællesskab og grunden til, at de stoler urokkeligt på hinanden. En *stamme* har en indre styrke, er homogen i en grad en nation aldrig kan nå, og netop stammefølelsen er altafgørende for danskernes syn på verden omkring dem." Såfremt dette skulle være en rigtig karakteristisk, har vi her et vigtigt element i dansk ledelse. Vi er i bund og grund *omgængelige* og har, når og hvis Holger Danske måtte vågne, den tillid til hinanden, som er en nødvendig forudsætning for at få en ledelsesproces til at fungere. Den er ikke tilstrækkelig, men den er nødvendig.

De to gloser er vanskelige at forstå, såfremt man tager den standende retorik i medierne for gode varer, og i øvrigt tror på, hvad folk i almindelighed siger. Dels om måden vi forvalter vore pund på, og navnlig om den måde vi omtaler hinanden på. Men i kraft af at en naturlov siger, at når man befinder sig midt i skoven, kan man ikke se den for bare træer, så kan det være interessant at høre, hvad folk uden for skoven siger. De siger, at vi økonomisk og velfærdsmæssigt ligger i første division, og at vi er glade for at komme på arbejde.

Selv giver vi udtryk for, at vi er stressede, og at vi alle trænger til psykologhjælp og

til et sundhedseftersyn. Andre mener, at vi er *flittige* og arbejder *disciplineret*, at we are on the going all the time, og at dét er en anden årsag til den voksende nationalindkomst per capita. Hvis dette er rigtigt, så er *omgængelighed*, *flid* og *grundlæggende tillid* til naboen nationale klenodier i dansk lederi. At retorikken så i det ydre går på at være utilfreds med alt og alle, er den specielle form for *hygge*, som kun vi selv forstår. Uden i øvrigt at forstå den.

Jeg har peget på tre vigtige og svært målelige dimensioner, der er med til at karakterisere *klimaet* i den danske virksomhed. Hvordan forvalter vi så vore ledelsesmæssige ressourcer?

Der drives primært ledelse efter inertiens lov: Topledere, mellemledere og folk på gulvet gør, som de har lært af deres forgængere. Men der udøves faktisk ledelse! Normalt er den lokale boss integreret i ledelse af produktionsprocessen, uanset om den er materiel eller immateriel. Og det er *chefen*, der står i spidsen for foretagendet, og han er ofte en markant person, som udøver *chefadfærd*. I hvert fald har han udviklet sin magtbase, således at han under alle omstændigheder er med der, hvor det sner. Han er bevidst på, at der skal tales med alle, og at der skal være en form for demokrati på arbejdspladsen. I kraft af, at enhver virksomhed er unik, enhver har sin egen kultur, så er måden at drive ledelse på forskellig fra virksomhed til virksomhed. Alle har dog et ledelsesgrundlag, ikke altid bevidst, men alligevel: "Her hos os gør vi det, som vi har lyst til under hensyntagen til, hvad vi er nødt til at gøre". Herunder sørger man for, at alle får ordet.

I kraft af at der er både **økonomi** og **politik** i al virksomhed, så er man økonomisk

bevidst og har – også, fordi skattevæsenet kræver det – et nogenlunde regnskabsmæssigt overblik over foretagendet. Egentlig professionel økonomistyring er nok en for stor mundfuld for de fleste, men her støtter man sig til bank og revisor og køber en legitim form for aflad.

Med hensyn til de politiske processer er tillidsværkerne spydspidser for den specielle danske form for politisering, der skaber konsensus om løbende små forandringer. Og dette princip bakkes op af bestyrelser og folkevalgte råd, hvor folk kender hinanden, og hvor man fører intensive kampe om taburetterne. Ikke altid til gavn for virksomheden, men i det lange løb til gavn for *lighed*, *pseudolighed* og realisering af den danske *jantelov*.

Den kraftige ledelseslitterære virksomhed i form af bøger, indenlandske og udenlandske ledelseskurser, medieaktivitet og universitære lederuddannelser har foreløbig ikke givet sig udslag i egentlig professionel lederadfærd og heller ikke i hverken ledede ledelsesprocesser eller professionel ledelseskommunikation. Derimod kan der konstateres en svagt stigende tendens til at acceptere ledelse som en egen professionel disciplin, som det anses for en fordel at beherske. Bl.a. for at kunne aktivisere de ikke-udnyttede interessentegenskaber, der idelig skabes af pågående megatrends.

Så danske ledere kan stadig hygge sig med at forsøge at få ledelse på ledelsesprocessen. Og med dansk flid i rygmarven arbejde på at integrere ledelsesforskning med ledelsespraksis, således at dansk ledelse – ligesom ølbrygningskunsten – stedse kan ligge på et højt og hæderligt stade. Probably the best managerial performance in the world.