

# Den moderne leder

Ledelse er et så omfattende og komplekst begreb og fænomen, at det er halsløs gerning at forsøge at sige noget overordnet inden for rammerne af en enkelt lille artikel. Men nu gør jeg det alligevel, og det bliver til følgende ni nedslag om ledelse:

## 1. Motiveret

*Den moderne leder er for det første stærkt motiveret* for lederrollen og lederarbejdet. Den moderne leder udvikler sig til stadighed i overensstemmelse med sin egen personlige situation og de krav og udfordringer, der kommer fra omgivelserne. Den moderne leder har både praktisk viden om ledelse gennem egne erfaringer og fx mentorrelationer, mesterlære og andre praksisnære måder at lære på, og har også en teoretisk indsigt i ledelsesteorier og ledelsesbegreber. Lederen leder både ud fra sit hjerte og sin hjerne og véd, at vel kan man ikke læse sig til at blive en god leder, men man kan heller ikke være en god leder uden at læse.

## 2. Nutid, Fortid og fremtid

*Den moderne leder har klare billeder af nutid, fortid og fremtid.* Enhver virksomhed er et sted, hvor forskellige mennesker med forskellige roller, forventninger mm mødes. Vi taler om det moderne videnssamfund eller om det bæredygtige videnssamfund. Dette fremtidige samfund skal en leder have et bevidst forhold til. Hvilke spørgsmål, ønsker og krav kommer der til virksomheden, faget, branchen fra det fremtidige samfund? Hvad er virksomhedens, branchens eller fagets rolle i det fremtidige samfund?

## 3. Faglig og ledelsesmæssig kultur

*Den moderne leder er leder af en selvstændig virksomhed, afdeling, område mm.* Lederen skal kunne tage denne lederrolle på sig, og det vil i første omgang sige at se sig selv som øverste leder af en virksomhed, afdeling mm. Lederen er ikke blot forvalter af et sæt regler og beslutninger. Lederen skal udfylde et ledelsesrum. Lederen spiller en selvstændig og personlig rolle; lederens personlighed er en del af dette. Lederen er ansvarlig for en faglig og ledelsesmæssig kultur. Er ansvarlig for at være med til at udvikle og synliggøre de værdier, der er gældende og lever i den pågældende organisation, område, afdeling mm.

## 4. Menneskesyn

*Den moderne leder har et bevidst udviklet menneskesyn.* Livet og dagligdagen i en virksomhed handler i vid udstrækning om mennesker; handler om relationer mellem mennesker, faglige, ledelsesmæssige, kollegiale, sociale, og kammeratlige relationer. Lederens sociale kompetencer er vigtige. Lederen viser vejen socialt og mellemmenneskeligt igennem den måde, som lederen selv optræder på i mellemmenneskelige relationer. Lederen er netværksopbygger, internt og eksternt. En del af menneskesynet er det syn på liv, arbejde, sundhed mm., der praktiseres i virksomheden.

## 5. Interessenter

*Den moderne leder lever i et krydsfelt imellem flere interessenter.* Medarbejdere, aktionærer, ejere, kunder, leverandører, faglige foreninger og organisationer, uddannelser, stat, regioner, kommunen m.fl. Disse grupper spiller meget forskellige roller, men de er der, og de skal have forskellige former for og forskellige grader af opmærksomhed, nærvær, tid, indflydelse. Den moderne leder skal kunne navigere i dette komplekse farvand – ofte af modstridende og ikke altid særligt klart formulerede interesser og forventninger.

## 6. Ressourcer og produktivitet

*Den moderne leder er produktivitetsbevidst.* En virksomhed har nogle ressourcer til rådighed; først og fremmest mennesker – med mange forskellige profiler. Hertil kommer teknologi, bygninger, lokaler, IT-udstyr og andet udstyr mm. Disse ressourcer og kompetencer koster, repræsenterer udgifter. Der er mange slags resultater af virksomhedens virke. Ydelser, produkter mm. Men der er andre resultater eller virkninger af indsatsen og livet i virksomheden: der finder en leder- og faglig kompetenceudvikling sted; der finder en videndeling sted; der opbygges og udvikles relationer til forskellige partnere i omgivelserne. I sammentrængt form er spørgsmålet: Hvorledes er forholdet imellem indsatsen af ressourcer og det, virksomheden får ud af ressourcerne? Dette kalder vi i sammentrængt form for produktivitet. Lederen skal være produktivitets- og ressourcebevidst, herunder være kompetent til at have det overordnede ansvar for virksomhedens økonomi.

## 7. Personale

*Den moderne leder er personaleleder.* Lederen er personaleleder. En personaleleder er en synlig leder, som man véd, hvor man har. Som har klare holdninger og værdier, som man kan have tillid til, som man kan føre meningsfulde samtaler med, samtaler om forventningsafstemning, samtaler om meningen med virksomheden, afdelingen og jobbet, samtaler om den faglige linje og udvikling, samtaler om faglig og personlig udvikling, samtaler om vanskelige emner som konflikter, fyringer, omrokeringer, store forandringer mm. Til syvende og sidst handler den daglige ledelse om at udfolde alle de kompetencer og erfaringer, der repræsenteres af alle virksomhedens ansatte og bidrage til, at disse kompetencer og erfaringer omsættes til relevante aktiviteter i form af udvikling og produktion af ydelser, produkter mm.

## 8. Strategi og vision

*Den moderne leder er visionsbevidst.* De store linjer fastlægges af EU, Folketing, regering mm. Men tilbage er der et strategisk ledelsesrum, som lederen har et medansvar for at fylde ud – i en proces, der i forskelligt omfang og på forskellige måder kan og skal involvere andre interessenter, i nogle virksomheder fx oplagt virksomhedens bestyrelse. Visionen er klare billeder af, hvordan virksomheden ser ud om nogle år, og strategien handler om, hvorledes virksomheden vil nå de mål, som visionen er udtryk for.

## 9. Resultater

Oven over det hele står der resultater. Hvad er formålet med virksomheden? Hvad er meningen med virksomheden? Hvad er virksomheden til for? Hvad skal virksomheden bidrage med – både på kort og langt sigt. Hvordan skal vi måle resultatet eller resultaterne af virksomhedens arbejde og drift? Hvilken eller hvilke bundlinjer skal virksomheden arbejde med?