

Lederudvikling

Af Jan Rasmussen *)

Resumé

- 1. Fremtidens leder – fremtidens lederteam.*
- 2. Hvad skal en leder kunne?*
- 3. Kan man overhovedet lære og undervise i ledelse?*
- 4. Hvordan?*
- 5. Efterskrift.*

1. Fremtidens leder – fremtidens lederteam

Noget om uddannelse, udvikling og talenter – og hvad man kan gøre ved det.

Som konsulent for en virksomhed er der et spørgsmål man aldrig stiller; og det er spørgsmålet til topledere om, hvad han laver:

Dir. Hvad jeg laver?

K. Ja.

Dir. Ja, det er jo svært sådan at svare på.

K. Jamen, prøv nu alligevel.

Dir. Ja, jeg er jo ansvarlig for en masse ting, ja for det hele.

K. Ja, det er jeg klar over, men hvad laver De helt præcist?

Dir. Tja, jeg sørger for at tingene glider.

*) Cand. polit., direktør i Dansk Management Center.

K. Kan De give et eksempel?

Dir. Jeg skal sørge for, at vi når en rimelig indtjening.

K. Jo, men hvad foretager De Dem helt præcist i den forbindelse?

Dir. Det kan jeg ikke sådan sige.

K. OK, lad os prøve et andet eksempel, hvad lavede De i går?

Med dette lille snap-shot af en samtale om ledelse giver den canadiske professor Henry Mintzberg i et af de vægtigste empiriske bidrag til managementlitteraturen, en programmerklæring for sin undersøgelse af myter og virkelighed i ledelsesarbejdet.

Mintzbergs resultater turde på dette tidspunkt være velkendte bl.a. gennem bogen »Lederens Job«. De kan synes meget destruktive i forhold til rationalitet i lederjobbet – men er i mine øjne ét af de mest reelle udgangspunkter for overvejelser om uddannelse af ledere.

Resultaterne må på et senere tidspunkt suppleres med en vurdering af, hvorvidt de kan tolkes diskriptivt, underforstået: »Det må vi se at gøre noget ved«. Eller normativt, underforstået: »Det er jo gået godt på den måde – lad os bare fortsætte!«.

Uanset hvilken tolkning der løber af med sejren, vil Mintzbergs billede af lederens virkelighed få konsekvenser for fremtidens lederudvikling, da resultaterne éntydigt understreger tre dominerende sider af dagens og morgendagens lederjob:

- Den virksomhedspolitiske rolle
- Den interpersonelle rolle
- Samspilsrollen i et lederteam

Disse resultater for fremtidens ledelse understøttes endvidere i fuldt omfang af væsentlige nye teoretiske arbejder, f.eks. Erik Johnsen: »Teorien om Ledelse« – og af de generelle trends i det ledelsesmæssige omverdensbillede der f.eks. tegnes i DMC's projekt: »Nye Perspektiver i Dansk Ledelse« og i EFMD's (European Foundation for Management Development) projekt: »Education of the European manager«.

Det kunne overfladisk se ud som om de klassiske lederdyder, at kunne planlægge, organisere, motivere og kontrollere osv. á la Fayol, vil komme ud af kurs i fremtiden.

Dette er ingenlunde tilfældet. Talent for ressourceflytning, -fordeling

og -styring er mindst ligeså rigtige i fremtiden, som nu – men er bare ikke nok i deres snævre betydning.

Og dermed står vi midt i nogle uddannelses- og udviklingsmæssige dilemmaer:

- Der er meget en leder skal kunne. – Typisk meget mere end hvad én person kan?
- Kan vi overhovedet lære/undervise i ledelse?
- Hvordan?

Min artikel forsøger at besvare disse tre spørgsmål.

2. Hvad skal en leder kunne?

En leder skal kunne skabe *resultater*.

En leder skal kunne *administrere*, planlægge, organisere, kontrollere, styre, beslutte.....

En leder skal kunne *formidle*, bearbejde og manipulere information indad og udadtil og skal kunne skabe et samarbejde mellem sig og sine medarbejdere og medarbejderne imellem.

En leder skal kunne skabe *fornyelse* og skal agere som iværksætter.

Problemet omkring fremtidens leder synes således enkelt løst. Kravene kan kun opfyldes af mere eller mindre medfødte talenter, som de fleste psykologer og menneskekendere mener er uforenelige i en enkelt person.

Facit: Fremtidens ledere er de lykkelige 200 udvalgte danskere, der kan administrere ovenstående dobbelte personlige scizofreni. Men hvad så med de 199.800 øvrige ledere, som på forskellige niveauer er nødvendige for at få skabt resultater i den offentlige sektor og i dansk erhvervsliv?

Inden jeg vil give et svar på dette spørgsmål, må kravene nærmere beskrives.*)

Hvis vi tager kravene i rendyrket form, som den eneste eller altdominerende egenskab hos en leder, får vi følgende vrangbillede af ledelsesstile:

*) I overensstemmelse med I. Adizes, Mismanagement Styles, California Management Review, April 1978.

Resultater:

»Den ensomme ulv.«

- Arbejdshest: Kommer først, går sidst
- Medarbejderne er stik-i-rend-drenge
- Uddanner ikke
- Delegerer ikke
- Kortsigtet planlægning, kortsigtede perspektiver
- Fortrævlet, »maser på«
- Ingen planlægning, analyse, velovervejet tankevirksomhed
- Ser hverken muligheder eller trusler
- Har travlt med at løse problemerne fra i går
- Ingen stabsmøder.

Administration:

»Bureaukraten«

- Kommer og går til tiden
- Skrivebordet er som blæst
- Ledelse efter bogen
- Stabsmøder som planlagt
- Detaljeret kalender
- Svarer oftest: »Nej!«
- Fokuserer på hvordan ting bør gøres
- Vil hellere gøre tingene rigtigt – end gøre det rigtige
- Medarbejdere kommer og går til tiden, men er ikke særligt motive-rede: Typiske ja-ja-sigere.

Formidling:

»Superpolitikeren«

- Leder ikke – følger de andre
- Går på kompromis
- »Lurepasser«
- Alle har taleret under møder
- God tilhører
- God fornemmelse for magtkampe
- Medarbejdere: »Stikkere«.

Fornyelse:

»Brandstifteren«

- Ingen faste arbejdstider
- Ingen faste møder
- Ingen kalender
- Det er *ham*, der taler
- Sætter brand i den – pyromanen
- Elsker aktivitet – travlhed, kriser
- Ændrer konstant prioriteringer
- Overbebyrder sine medarbejdere
- Har ingen tidsfornemmelse, heller ikke når det gælder andre
- Nedbryder organisationen
- Medarbejdere: Dåselatter.

Retfærdigvis må der også beskrives, et femte vrangbillede for at sætte de første fire i relief.

Hverken – eller:

»Vennernes ven«

- Godmodig, venlig
- Det gælder om at overleve
- Forældet
- Ingen beklagelser.

Det er usandsynligt, at de fire lederkrav kan forenes i den leder, vi normalt kan søge efter.

Men hvad er så en god eller brugbar leder?

Svaret kan kun gives med reference til et ledelsesmæssigt samspil mellem en række personer, ledere som medarbejdere.

Den gode og brugbare leder er en afbalanceret person, som har to af de fire nævnte lederkrav som dominerende egenskaber, *og* som i hvert fald middelmådigt kan leve op til de to øvrige lederkrav, *og* som er i stand til at udnytte sine stærke sider i et samspil, eventuelt styret, med *andre* ledes *andre* stærke sider, *og* som kan respektere at andre kan være bedre på visse områder.

Dette er blot en reformulering af indledningens blandede budskab om de »nye« og de gamle »dyder«. – Dog er de her operationaliseret, da de fire lederkrav kan observeres¹⁾ og af testes²⁾.

Understregningen af betydningen af leder/medarbejderteamet = *ledelsesteamet* er klar og de »politiske« og interpersonelle roller understreges ligeledes.

Men er problemet om fremtidens lederkrav dermed løst?

Nej!

Her begynder først vanskelighederne. Der kræves jo stort set et gnidningsløst samspil i et lederteam bestående af lutter forskelligheder, for at lederteamet skal kunne fungere på en sådan måde, at organisationen/virksomheden trives og vokser.

Den varme og visionære managementfilosof Douglas McGregor havde et åbent øje for disse problemer³⁾ og skrev om alle besværlighederne i et sådant optimalt, »skævt«, lederteam under overskrifter som »Management of Differences«, »Management of Creativity« osv. Douglas McGregor nåede desværre ikke at analysere sig frem til dette problems anatomi.

De nyeste og mest troværdige bidrag til forklaring af, hvorfor det er så vanskeligt at lede forskelligheder, er udviklet af Kai Lund og John Mogensen⁴⁾, og er givet i et oplæg til modulet »Udvikling af lederteam« i Dansk Management Center's program for Intern Ledelsesudvikling, PROFIL.

Deres udgangspunkt er *tillid*. De opdeler tillid i fire adfærdsbestanddele:

- Troværdighed
- Tolerance
- Ærlighed
- Åbenhed

og de påviser på overbevisende måde, hvordan forskellige parvise kombinationer af de fire fundamentale lederkrav samtidigt medfører

1) Se I. Adizes, op.cit.

2) F.eks. gennem Reddin's 3-D test.

3) Se f.eks. D. McGregor, »The Professional Manager« Cambridge, Mass. 1967.

4) Chefkonsulent Kai Lund, DMC og Udd.chef. John Mogensen, topsikring.

forskellige adfærdsmønstre med hensyn til troværdighed, tolerance, ærlighed og åbenhed.

En leder eller medarbejder, hvis adfærd er domineret af ærlighed og åbenhed får meget vanskeligt ved at samarbejde med én, hvis adfærd er domineret af troværdighed og tolerance, med mindre de to personer, antagelig i modstrid med deres fundamentale holdninger, appellerer til hinanden på den andens præmisser.

Altså:

Hvis den formidlende og fornyende, som typisk er karakteriseret ved troværdighed og tolerance, skal spille sammen med den resultatorienterede og systematiske planlæggende administrator, karakteriseret ved ærlighed og åbenhed, skal han/hun, i strid med sin natur, udvise ærlig og åben adfærd.

Vanskeligt. Men her har vi dog et veldefineret problem, der kan arbejdes med. Atter må vi tilbage i teamet og de »nye« og de »gamle dyder«. Dog mere nuanceret denne gang.

Og er dette nødvendigt for at undersøge:

3. Kan man overhovedet lære og undervise i ledelse?

Jeg vil i denne sammenhæng betragte ledelsesopgaverne på linje med alle arbejdsopgaver i en virksomhed eller organisation. For at udføre disse arbejdsopgaver, må der en viden til, hvis nærmere kvalitet kan beskrives ved et punkt i nedenstående tabel.

Videnskvalitet

<i>Videns- niveau</i> <i>Holdnings- niveau</i>	Opdagelse og erkendelse	Indsigt	Forståelse	Færdighed
Interesse	(1)	(2)	(3)	(4)
Engagement	(5)	(6)	(7)	(8)
Kommitment	(9)	(10)	(11)	(12)
Handlings- villighed	(13)	(14)	(15)	(16)

Enhver person der kan fungere i en virksomhed eller i en organisation til gavn for sig selv og andre, må mindst på ét område have en videnskvalitet der svarer til (16) i tabellen.

Hvis det drejer sig om en afbalanceret person, med et udviklingspotential, bør der være andre områder med videnskvaliteter, der svarer til de øvrige felter.

Finessen ved enhver målrettet uddannelses- og udviklingsvirksomhed må være at skabe en fordeling af videnskvalitet hos alle ledere og medarbejdere af en sådan art, at videnskvaliteten

- er funktionel i relation til nuværende og fremtidige jobs
- er udformet efter den enkeltes personlige behov, stærke og svage sider
- er fordelt over ledere og medarbejdere på en sådan måde, at deltagerne i et team kan supplere hinanden.

Lad os vende tilbage til spørgsmålet: »Kan man overhovedet lære ledelse?»

Hvis ledelse betragtes om en integreret arbejdsfunktion i virksomheden, bør *alle* have en videnskvalitet om *ledelsesfunktionerne*, der svarer til (2) – og gerne, jo tættere kontakt med ledelsesfunktionerne medarbejderne har, frem til (7).

Dette turde ikke være en umulig opgave. Men den er svær.

De enkelte ledere i et lederteam bør med hensyn til ledelsesopgaverne fordele sig over hele registeret, dog således, at alle vedrørende én ledelsesfunktion har en kvalitet svarende til (16).

Dette er ikke altid en mulig opgave, i et eksisterende lederteam, da en del af ledelsesopgaverne er baseret på medfødte talenter og lang erfaring. Dette gælder specielt de virksomhedspolitiske og de interpersonelle roller.

Der er nu næppe grund til at fortvivle af den årsag:

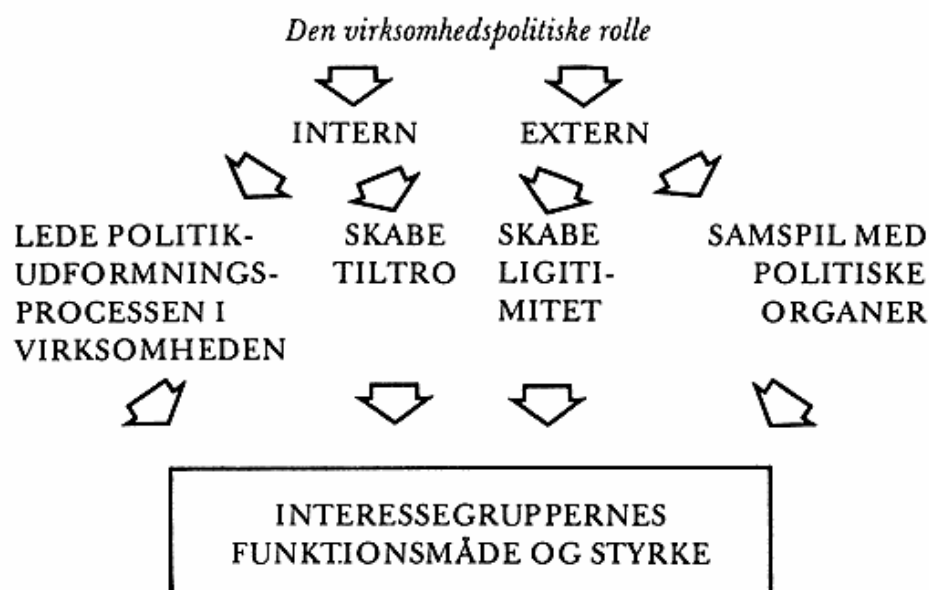
Alene forståelsen, hos den enkelte leder eller hos et lederteam, at en passende videnskvalitet mangler på visse områder, vil hyppigt medføre, at anvendelsen af de ledelsesmæssige virkemidler bliver af en sådan art, at man i videst muligt omfang undgår »hullerne«.

At skabe denne forståelse er ikke umuligt. Men den er svær.

Det andet hovedspørgsmål var: »Kan man overhovedet undervise i ledelse?»

Undervisning forstås her som en påvirkning af videnskvalitet uden for arbejdssituationen. Undervisning kan være en påvirkning både gennem eksterne kurser og interne virksomhedsseminarer.

Tager vi den virksomhedspolitiske rolle, hvis hovedformål kan illustreres ved nedenstående figur, kan vi gennem undervisning næppe nå længere end til (6).



Det der kan undervises i, er interessentgruppernes funktionsmåde og styrke samt, hvordan den politiske proces forløber, herunder også skabelsen af den politiske magtbasis. Resten er lang erfaring fra politisk skoling, f.eks. gennem organisationsarbejde, partiarbejde osv.

Denne konklusion kan bl.a. få betydning for aldersprofilen for fremtidens lederteam: Tendensen mod yngre og yngre ledere vil vende i det omfang den virksomhedspolitiske rolle vokser, f.eks. det at skabe legitimitet om virksomheden.

Vedrørende de interpersonelle roller kan vi gennem undervisning komme noget videre, antagelig frem til (11), da det reelle vidensgrundlag, der er til rådighed for fremtidens leder er stort, systematisk

og solidt. Det samme gælder de sider af de interpersonelle roller, der vedrører samspillet i lederteamet.

Rollen som ressourcestyrer kan vi antagelig, gennem undervisningen, komme længst med, antagelig til (15), da det relevante skrevne erfaringsmateriale og teoretiske modelapparatur er meget stort. Samtidig er de holdninger, der skal skabes, relativt enkle at bibringe, da de vedrører virksomhedens og lederens egen overlevelse som henholdsvis virksomhed og leder.

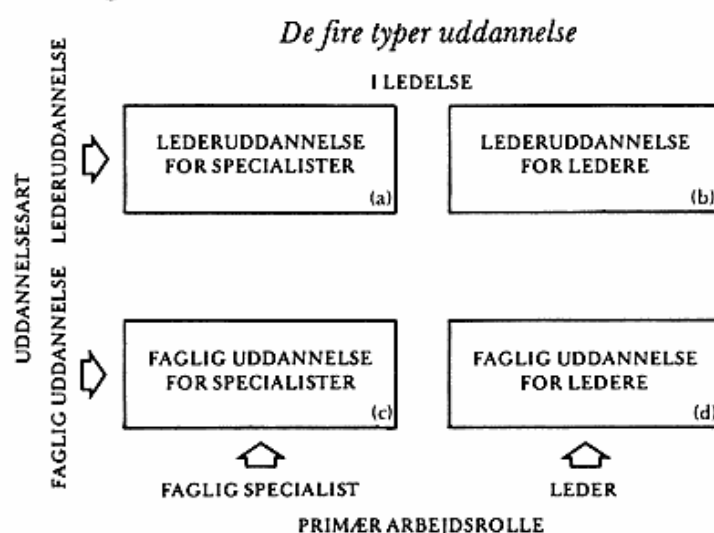
Rollen som strateg, fornyer og iværksætter kan vi næppe undervise i, udover (2). En beklagelig konklusion i lyset af sidste afsnits påpegen af, hvad en leder skal kunne.

Vi kan med andre ord både lære og undervise i ledelse til et vist kvalitetsniveau for den relevante viden. Men ikke fuldt ud på alle områder, Nogle mere end andre.

Endvidere – hvis en ledelsesudvikling i en virksomhed skal være effektiv – må alle medarbejdere inddrages i processen for at få skabt den mest hensigtsmæssige fordeling af videnskvaliteten.

4. Hvordan?

Hvad indgår i uddannelse i ledelse? Det kan bedst illustreres ved nedenstående figur:



Undervisning i ledelse indbefatter alle kategorierne a, b, c og d. Ingen del er vigtigere end nogen anden.

Det centrale i en samlet målrettet uddannelsesplan for en virksomhed er, at

- alle fire kategorier af undervisning må hvile på samme idégrundlag, og må være koordinerede inden for én uddannelsesplan
- alle fire kategorier må være integreret i virksomhedens forretningsmæssige planlægning og strategiarbejde
- alle fire kategorier af undervisning kan og bør gennemføres ved anvendelse af virkemidler, der omfatter både intern og ekstern uddannelsesvirksomhed
- alle fire kategorier bør indeholde et væsentligt element af »training-on-the-job«, hvorved lederens lærerrolle får et planlagt og konkret indhold.

Man kan udfra mange erfaringer, indhøstet i både den private og den offentlige sektor, give en række generelle »tommelfingerregler« for, hvordan effektiv undervisning i ledelse bør se ud i fremtiden¹⁾.

Holdninger og erkendelse

- Efter- og videreuddannelse bør være et naturligt led i den adfærd, der knytter sig til arbejdsrollen.
- Ledelsesudvikling koster ressourcer på kort sigt – giver afkast på lang sigt.
- Efter- og videreuddannelse bør ske ud fra både organisationens ønsker om præstationer og ud fra individets ønsker om at bruge organisationen til selv at komme videre.
- Starten på en målrettet efter- og videreuddannelse bør være at gøre organisationen udviklings- og forandringsorienteret.
- Man bør ikke arbejde med en obligatorisk lederuddannelse. Langt den største part af aktiviteterne skal foreligge som tilbud.
- Individ og organisation bør planlægge et fælles udviklingsforløb sammen.

1) Se DMC. Vejledende uddannelsesforløb. Rapport udarbejdet af en arbejdsgruppe under ledelse af prof. E. Johnsen, DMC 1978.

Organisation i virksomheden

- Topledelsen må til stadighed medengageres og motiveres.
- Der bør udpeges »igangsættere«. Igangsættere bør være ressourcpersoner, hvor en medvirken kan være et led i deres egen udvikling.
- Målsætning og ressourcebehov for administration og virkeliggørelse af udviklingsprogrammerne må klart dokumenteres.
- Afgrænsning af målgruppe må klart tilkendegives.
- Ansvar for opfølgningsaktiviteterne må placeres klart i organisationen.
- Programmerne må integreres med de forretningsmæssige aktiviteter.

Format

- Lederudvikling bør ske i et lokalt lederteam og fremmes med eksterne sparringspartnere.
- Hvor der er tale om formelle eneledere, bør udviklingen ske i et team med andre eneledere.
- Selve lederudviklingsprocessen bør organiseres som en både intern og ekstern aktivitet, hvor disse supplerer hinanden.
- Der må arbejdes med erkendelse og forståelse af ledelsesproblemerne et par år, før der skabes villighed til at ændre adfærd.

Indhold

- Der bør ikke kræves en fælles lederstil eller ledelsesform i en stor organisation. Men det er nyttigt, at man når frem til et fælles udgangspunkt.
- Programmerne bør fremme forståelsen for, hvad »vores« virksomhed er.
- Programmerne bør fremme forståelsen for, at ledelsesudviklingen er en del af virksomhedens strategiske udvikling.
- Ledelsesudvikling skal afbalanceres i forhold til andre strategiske mål.
- Ledelsesudvikling skal gennemføres under hensyntagen til øvrige politikker i virksomheden, f.eks. personalepolitikken.

- Ledelsesudvikling bør sigte mod at skabe en fordeling af videnskvaliteter blandt *alle* medarbejdere, således at uddannelsen er i overensstemmelse med den enkeltes nuværende og fremtidige funktionsmuligheder.

Det siger næsten sig selv, at ingen virksomhed eller organisation kan gennemføre lederuddannelse efter de nævnte retningslinjer, ved enten selv at udvikle og arrangere alle elementer, eller ved at overlade det til eksterne kursusarrangører og konsulenter. Selv i en passende blanding er en stor del af dagens udbud af programmer, i virksomheder og fra uddannelsesinstitutioner, uegnet til at bære morgendagens ledelsesudvikling, da de hovedsageligt drejer sig om erkendelse, holdningsdannelse eller færdighedstræning for *enkelt* personer uden for arbejdssituationen.

Der findes dog i dag nogle tilbud på markedet, der i kombination med passende virksomhedsinterne tiltag, kan fungere som bærere af morgendagens ledelsesudvikling.

Fælles for disse tilbud er, at

- de beskæftiger sig med generel ledelse for *alle* lederkategorier
- de bygger på en samklang mellem udviklingen af forretningsgrundlag, organisation og menneskelige ressourcer
- de arbejder efter en »kaskade-model« igennem virksomhedshierarkiet
- de beskæftiger sig med ledelsesudvikling af virksomheder og *ikke* med udvikling af enkelte ledere
- de benytter eksterne og interne kursusformer sammen med analyse- og konsulentvirksomhed
- de integrerer i større eller mindre omfang ledelsesarbejde- og undervisning.

Tilbud af denne art der er tilgængelige i Danmark er American Management Associations virksomhedsprogrammer, de danske programmer af lignende art der udbydes af Scandinavian Management Forum, Insead/CEDEP's programmer, der tilbydes en lukket kreds af større europæiske virksomheder og endelig DMC's PROFIL-program, der er åbent for alle erhvervsvirksomheder og for enheder inden for den offentlige sektor. Til forskel fra AMA's og SMF's programmer kan

PROFIL-programmet kun gennemføres i grupper af 6-8 virksomheder.

Til illustration af denne type programmer kan tages PROFIL-programmet:

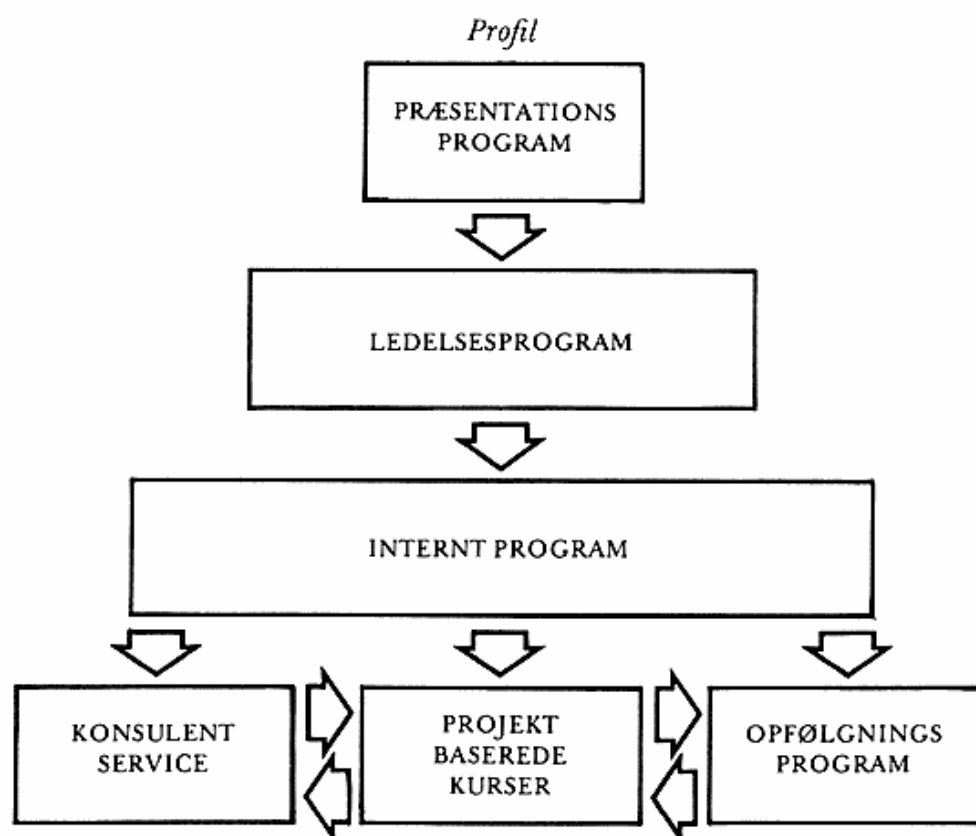
PROFIL henvender sig til såvel den private som den offentlige sektor. Programmet inddrager alle kategorier af personer med ledelsesfunktioner.

PROFIL gennemføres i blandede grupper bestående af 6-8 private virksomheder og enheder i den offentlige sektor. Programmet er baseret på et udviklingsforløb over 2½-3 år, inklusive opfølgning af de aktiviteter, der beslutes i den enkelte virksomhed.

Før programmet påbegyndes, gennemføres en analyse af den enkelte virksomhed.

Efterhånden som programmet skrider frem, lægges hovedvægten i stadigt stigende omfang på den enkelte virksomheds forhold.

Den nærmere gang i programmet fremgår af nedenstående figur:



I *præsentationsprogrammet* kan indgå ca. 4 personer fra hver af de 6-8 virksomheder, som sammen deltager i PROFIL.

Denne del af PROFIL henvender sig fortrinsvis til de øverste ansvarlige i virksomheden og varer en enkelt dag.

Der lægges i præsentationsprogrammet særlig vægt på betydningen af ledelsens engagement gennem hele programmet. Der vil blive redegjort for de muligheder, der skabes for virksomheden under og efter udviklingsprogrammet, samt de begrænsninger og udfordringer, der kan opstå undervejs.

Ledelsesprogrammet bygger på fælles træk i deltagernes ledelsessituation. På basis heraf belyses forskellige ledelsesfunktioner og lederroller set i sammenhæng med virksomhedens omverden, mål og strategier. Endvidere giver programmet indsigt i strategisk ledelse og ledelsesudvikling – og sammenhængene herimellem.

Ledelsesprogrammet afsluttes med opstilling af en skitse for udviklingsaktiviteterne i den enkelte virksomhed. Denne skitse danner udgangspunkt for det efterfølgende interne program.

Programmet afvikles som internatkursus i to dele à 5 dages varighed med 2-4 ugers mellemrum.

I ledelsesprogrammet deltager ca. 4 personer fra hver virksomhed. Hver virksomheds deltagergruppe sammensættes således, at den repræsenterer såvel den øverste ledelsesgruppe som andre, der har væsentlig indflydelse på virksomhedens beslutninger.

Formålet med det *interne program* er at skabe en fælles referenceramme for den samlede ledelsesgruppe omkring generel ledelse, strategisk ledelse og målrettet ledelsesudvikling.

På det interne program sættes de generelle forhold, der er diskuteret på ledelsesprogrammet, i sammenhæng med den enkelte virksomheds egen situation. Med udgangspunkt i den skitse, der blev opstillet på ledelsesprogrammet, udarbejdes en detaljeret handlingsplan for virksomhedens fortsatte udvikling.

Indholdet skræddersyes til den enkelte virksomhed, men behandler i øvrigt de samme problemstillinger som ledelsesprogrammet.

Det interne program gennemføres for en ledergruppe på til 30 personer i hver enkelt virksomhed.

Det interne program afvikles over 5 dage.

Konsulentservice

Den enkelte virksomhed rådgives ved gennemførelsen af handlingsplanerne samt består ved formidling af kontakt til konsulenter, rådgivere, kursusarrangører og lignende. Der bistås ved nedsættelse af projekt- og udviklingsgrupper.

Projektbaserede kurser

Er særlige faglige kurser.

Opfølgningsprogrammet er et tilbud, der henvender sig til de personer, der deltog i ledelsesprogrammet. Herigennem kan der ske en løbende vurdering af – og erfaringsudveksling om – det igangværende udviklingsarbejde blandt de 6-8 virksomheder, som følger samme PROFIL-program.

5. Efterskrift

Ledelsesfunktioner, strategi, uddannelse, ledelsesudvikling osv. smager alt sammen lidt vel meget af videnskab og rationel analyse. Men hvad er egentlig sandheden bag det sidste skridt frem til det afgørende trin, = videnskvalitet (16)?:

Kunst, intuition og indlevelsessevne.

Umiddelbart kunne det se ud som om, at den analytiske metode ikke længere kunne bære, men selv her findes der muligheder for både at lære og at undervise.¹⁾

Men lærdommen og undervisningen ser noget anderledes ud end dagens ledertræning.

Gå en tur i teatret.

1) Se f.eks. Jan Rasmussen, »Kunsten at kunne spille kinesisk baseball«, DMC 1978.