

# Ledelsescertificering

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Vi er i sandhed kommet op af starthullerne her i ledelsens århundrede. Der iso-certificeres, miljøcertificeres, sundhedscertificeres, kvalitetscertificeres, plejehjemscertificeres, undervisningscertificeres, administrationscertificeres og der konstrueres ledelsesbarometre for både den private og den offentlige sektor, der organiseres corporate academies, MBA-, og MPM studierne boomer både her og i udlandet og kommunaldirektørerne vil lave deres eget ledelsesakademi.

Der er grøde i lederiet. Vi har passeret grænsen fra teknologiens og naturvidenskabens århundrede til LEDELSENS ÅRHUNDREDE. Sådan da. Vi har ikke smidt bagagen over bord. Slet ikke. Den er stadig med og er uundværlig. Men selv garvede fagfolk i form af teknikere, jurister og økonomer erkender i dag at professionel ledelse er nødvendig for at få både de mere og mere komplicerede virksomheder og det mere og mere komplekse samfund til at fungere bedre. Det vil sige på ledet vis.

Der er med andre ord behov for LEDELSESCERTIFICERING på lige fod med alle de andre partielle certificeringstiltag. Spørgsmålet er blot hvorledes et ledelsescertifikat skal se ud, hvad der kræves for at opnå det og hvem der skal bestemme hvorledes det skal se ud. En af vanskelighederne er jo at vi ikke er enige om hvad ledelse er for en størrelse. Men da man øjensynlig er enige om at ledelse er både ønskelig og nødvendig kunne man forsøge sig frem i stedet for på forhånd at opgive.

Udgangspunkt kunne tages i et erkendt behov. Det gælder lige fra de mennesker, der har påtaget sig at få 'Helheder' til at fungere over de, der har påtaget sig at få 'Dele' til at fungere til den enkelte, der har påtaget sig at få sit eget job at fungere. Til de første hører først og fremmest de folkevalgte politikere, der har påtaget sig at få landet, amtet, kommunen og offentligt ejede virksomheder til at fungere. Og til samme kategori hører bestyrelser i private firmaer, de såkaldte topchefer og kombinationen af formelle chefer og politisk valgte organisationsformænd. Listen er lang. Til de næste hører liniechefer, funktionschefer, områdechefer, institutionschefer, tillidsfolk, interessentrepræsentanter og generelt folk, der har påtaget sig – sammen med de relevante andre – at få en del af en virksomhed (eller et system) til at køre. Den sidste kategori er enhver, der er på lønningslisten eller som på anden vis er involveret i virksomheden. Sagt meget generelt.

Skal nu en virksomhed som helhed have et ledelsescertifikat, skal en del af virksomheden kunne kvalificere sig og skal enkeltpersoner kunne kvalificere sig på ledelsesfronten? Svaret er enkelt: enhver enhed skal kunne ledelsescertificeres.

Man kunne tage udgangspunkt i den kendsgerning at vi i løbet af 1900-tallet har udviklet et så omfattende ledelses-know how at vi kan tale om en egentlig ledelsesdisciplin. Som foruden at bestå af en næsten kaotisk mangfoldighed af opfattelser, begreber, metoder og holdninger

også har udkrystalliseret en række invariante elementer og relationer. Eksempler herpå er følgende.

Lederadfærd er knyttet til det enkelte individ. Det første man må gøre sig klart er at man må kunne isolere sin lederadfærd fra jobbet produktionsorienterede krav om konkrete fysiske og immaterielle ydelser. Dernæst må man tage stilling til hvilken lederrolle man vil effektuere. Vil man efterkomme den klassiske chefrolle og 'Lede og fordele arbejdet' (evt. arbejde baseret på løbende instruktioner) eller, vil man vælge et andet ledelseskoncept, f.eks. indgå bindende aftaler med kolleger om hvad man sammen vil nå og hvorledes man vil løse de problemer, der er forbundet med fælles målopfyldelse. Altså aftale såvel jobsroller som lederroller baseret på opgave og på personlige egenskaber. Det er ensbetydende med valg og konstruktion af et ledelsesmiljø.

Ledelsesmiljøet skal bringes til at fungere gennem løbende ændringer i deltagere og deres udøvelse af personlige lederroller. På klassisk manér får man besked herpå af 'Chefen'. På demokratisk manér er man med-chef med ansvar for og myndighed til at deltage i ledelsesprocessen.

Uanset valg af ledelsesmiljø skal dette forbindes med andre ledelsesmiljøer. Det sker i princippet ved ledelseskommunikation. Hvor ledelseskommunikation er betegnelsen for skabelse, vedligehold og udvikling/afvikling af relationer mellem mennesker, der udøver lederadfærd. Enten individuelt eller i et ledelsesmiljø.

Formlen er: "Jeg, vi, os, alle". Så simpelt er det. Og så svært. Men det nødvendige og tilstrækkelige knowhow eksisterer til at få såvel individuel lederadfærd som den kollektive ledelsesproces til at fungere. Det gamle dilemma om søkort at forstå og skib at føre gælder ikke i ledelsesmæssig sammenhæng. Her skal man selv udarbejde både søkort og konstruere og bygge skibet. Og føre det. Det kræver en betydelig mængde af detailkundskaber. Og – ikke mindst – praksis.

Teoridannelser, metoder og sprog kan og skal man studere sig til. Og disse åndelige øvelser er nogenlunde vel systematiserede. Det store problem er at gøre de rigtige ting rigtigt. Det kræver øvelse. Som i det lange løb som bekendt gør mester.

Derfor er den ønskede ledelse af ledelsesprocessen meningsløs uden en kontinuert søge-lære proces hvor konkrete ledelsesproblemer søges løst og resultaterne heraf kumuleres i stedse bedre operationelle teoridannelser. Det er netop dette der efterstræbes i de mange partielle certificeringstiltag. Såfremt 'godt begyndt er halvt fuldendt' er der nu basis for at tage skridtet til en egentlig ledelsescertificering med en række specialer.

I de fleste fag står man i lære i nogle år. Det skal man naturligvis også når det drejer sig om faget ledelse. Og læreprocessen er traditionelt en kombination af praksis og teori. Sådan må det også være for at opnå ledelsescertifikat.

Lærestederne er virksomheder, der selv vil certificeres eller udvikle deres certificering og forskningsinstitutioner, herunder (men ikke kun) handelshøjskoler.

Og så skal der indrettes et særligt reservat til folkevalgte politikere.