



Ledelse i praksis er ikke en smal sag



af ledelseskonsulent **EGON PETERSEN**
ep-consulting@mail.dk

Ledelse er hverken en videnskab eller et fag; det er en praksis, som primært læres gennem erfaring og som har rod i sin kontekst. Ledelse er ikke et fag, der kan læres på skolebænken. At undervise i et fag forudsætter, at man kan undervise i det, løsrevet fra enhver kontekst, før det praktiseres. Leder bliver man først og fremmest i jobbet. Der findes ikke nogen formel for ledelse. Ledelse er mindst ligeså forbundet til kunst og håndværk, som det er til videnskab. Kunst, fordi lederen ofte har brug for sin intuition og sine kreative idéer, og håndværk, fordi

meget ledelsesarbejde handler om erfaring og praktisk indlæring. Dette er en kongstanke i Mintzbergs seneste bog, "Mintzberg om ledelse", der nok for Mintzberg-fans er hørt før, for eksempel i hans tidlige bog "Managers – Not MBA's" fra 2004. Her argumenterer han for, at MBA-uddannelser nok fylder stof på de studerende i store mængder, men ikke klæder lederne på til ledelsesområdet. Ledelse er også et håndværk, der fordrer dømmekraft, intuition, erfaring og menneskelighed. I sin nye bog går han videre ad dette spor og kritiserer tendensen til at idolisere ledere og sætte dem op på en piedestal. Det er blevet populært at tale om, at vi har for meget ledelse og for lidt lederskab, men Mintzberg mener, at der er for meget fokus på lederskab og for lidt på ledelse. Ved at adskille lederskabet fra ledelse bliver det hele til et spørgsmål om personer. Lederskab fokuserer på personer, og andre bliver reduceret til medløbere. Derved glemmes fællesskabet, som er så vigtigt i alle organisationer. Vi har afskåret meget lederudvikling fra det, der sker ude i virksomhederne, og den forbindelse må genetableres. Læring sker i arbejds konteksten, og det er gennem sparring og refleksion over egne og andre situationer, lederen lærer, hvad ledelse er. Måske ikke så meget nyt under solen, men med den massive satsning, der pt. foregår for at få lederne i det offentlige på lederuddannelse (Master- og Diplomuddannelser), så bør det overvejes, om den valgte uddannelse

kobler sig til de udfordringer, der kendetegner ledelsesopgaven i den offentlige sektor, og om for eksempel underviserne er i stand til at undervise ud fra et ledelsesperspektiv, der også er koblet til den praktiske ledelsesudøvelse. Mintzberg vil være en forfriskende udfordring til HRM-bølgen eller den "anerkendende-systemisk-socialkonstruktivistiske" bølge. Her vil Mintzberg kunne inspirere og udfordre de seneste teoribølger. Mintzberg har fulgt 29 forskellige ledere en dag på jobbet for at lære om, hvordan ledelse udøves i praksis. Fra en bankchef og high tech-direktør til en leder af et symfoniorkester og til topchefen i Greenpeace. Mintzberg provokerer læseren til at tænke over, om en succesfuld leder faktisk udvikles bedst via en tur på skolebænken. Tiden er til at lytte til Mintzberg pointe om, at ledelse er at kombinere en hel del håndværk med den rigtige dosis kunst foruden en vis anvendelse af videnskab. Hvordan iscenesættes lederuddannelse, hvor læringsprocesser og refleksioner om lederens praksis bliver mere end et kulørt input i en traditionel undervisning af ledere? Eller sagt mere bramfrit i et citat på en opslagstavle: "For mig er ledelse learning by doing. Du lærer af de røvfulde, du får, for du ved ikke, hvordan det skal gøres, før du har gjort noget forkert."

"Mintzberg om ledelse" af Henry Mintzberg. Udgivet af L&R Business. 460 kroner.

