

ANALYSE POLITIK

Dansk ledelse som vækstmotor

Den nye erhvervsminister bør indtænke ledelse som en motor i den danske vækstopolitik. Reform af lederuddannelser kan levere det nødvendige vækstløft, fastslår fremtrædende danske eksperter i ledelse.

Medarbejderne skal arbejde længere. Eleverne skal studere hurtigere. Arbejdsløse skal finde et job hurtigere. Forskerne skal være bedre. Politikerne mere visionære. Det skorter ikke på bud på, hvem der skal yde mere for at vi genfinder den forsvundne danske vækst.

Paradoksalt nok handler forslagene sjældent om, hvad den gruppe, der mere end nogen anden har indflydelse på væksten, skal bidrage med.

Lederne: De har retten til og ansvaret for at organisere arbejdet optimalt, så den fælles indsats leverer mere værdi – kilden til øget velstand.

Som Gary Hamel, professor i strategisk ledelse ved London Business School og ifølge Wall Street Journal verdens førende management-tænkner, udtrykker det, er ledelse "menneskehedens største opfindelse i de seneste 100 år, en social teknologi, som gør det muligt at bringe mennesker sammen for at løse opgaver, ingen kan alene – det er den teknologi, vi bygger vores velstand, vores samfund på."

"God ledelse er altafgørende for vækst. Det er den sociale aktivitet, som har klart størst betydning for, hvordan samfundet udvikler sig. Det gør også vores evne til at opprioritere ledelse afgørende for fremtidens vækstmuligheder," siger Per Nikolaj Bukh, professor på Aalborg Universitet.

Det samme mener Kurt Klaudi Klausen, professor på Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet:

"Højere ledelseskompetencer er en forudsætning for, at vi som nation kan klare os i den globale konkurrence, hvor vi for øjeblikket er ved at sakke agterud. Med bedre ledelse kan vi bedre udnytte det potentiale, der ligger i dygtige medarbejdere, i innovation og strategiske prioriteringer."

Følgelig er det oplagt, at Danmarks nye erhvervsminister

fokuserer på at styrke og udvikle lederens evne til at mestre ledelse som social teknologi for at skabe et vækstløft i Danmark. Her er hvordan:

1. Mål ledelse: Der findes ingen systematiske internationale undersøgelser i stil med PISA-rapporten på skoleområdet, der kortlægger, hvordan danske ledere klarer sig på kundskaber eller resultater sammenlignet med deres internationale kolleger. Uden anvendelig statistik er det vanskeligt at skabe et politisk beslutningsgrundlag.

"Vi kan i dag reelt ikke sige, om danske ledere gør det bedre eller dårlige end deres kolleger i andre lande," siger Per Nikolaj Bukh.

Blandt mistanker tæller de svage danske produktivitetstal. Tilsvarende er det uklart, hvordan lederne klarer sig i forhold til hinanden internt i Danmark for eksempel i den private og offentlige sektor.

"Der er langt igen, før vi har tilstrækkelig professionel offentlig ledelse. Men undersøgelser viser, at ledere i det offentlige generelt er mere omstillingsparate, resultatorienterede og velorienterede i forhold til ledelsestænkning og managementteknologi end private, så samlet ser det ikke for godt ud," siger Kurt Klaudi Klausen.

Steen Hildebrandt, professor på Institut for Ledelse på Aarhus Universitet, advarer mod hurtige løsninger.

"Der er rigtig meget god ledelse i Danmark, der kan blive bedre, og der er rigtig meget dårlig ledelse i Danmark, der kan transformeres til god ledelse. Men mulighederne kan ikke realiseres gennem simpel lovgivning. Regeringen kan højst stimulere, ansøre og facilitere, men ikke diktere bedre ledelse."

2. Sørg for incitament: For at løfte ledelseskvaliteten har Danmark behov for at udvikle og holde på dygtige ledere, men også for at tiltrække de bedste fra resten af verden. Hvil-



"Det er vigtigt, at chefen går forrest og viser, at vi er lige. Det er det, jeg forstår ved det jyske købmandskab"

LARS LARSEN,
Købmand, formand for Jysk.



"Selv når det går godt, skal vi altid have en plan, hvis det går galt. Alle ledere skal evne at tænke frem og planlægge, hvad der skal ske, hvis noget går galt"

JØRGEN VIG KNUDSTORP,
CEO, Lego.

AF MIKAEL R. LINDHOLM
Stifter, Innovation Inside



ket i dag er svært. Det danske skattesystem er ikke en magnet på udenlandske ledelsestalenter.

“Hvad vi klart ikke skal gøre, er at gennemføre skadelige tiltag. Den såkaldte millionærskat er reelt en skat på ledelse. De 20.000 danskere, der vil blive ramt af den, er altovervejende ledere. Det vil gøre det endnu mindre attraktivt at være leder i Danmark, og det trækker den helt forkerte vej,” siger Per Nikolaj Bukh.

3. Bedre lederuddannelser: Ledelse som en faglig disciplin dækker over en mangfoldighed af viden, der skal læres, for at ledelse kan udøves professionelt.

Men lederuddannelserne har det svært i Danmark. Især lederuddannelser for private ledere. Reelt står valget mellem at prøve på at huske, hvad man fik at vide som ung på den offentligt finansierede cand. merc. uddannelse, eller også kan man selv finansiere en dyr masteruddannelse, når det konkrete behov for ledelsesviden opstår.

“Der er et voldsomt spring fra gratis til dyrt. Hvad husker de unge fra undervisningen? Hvor mange voksne har råd til undervisningen? Det er tankevækkende, at vi ikke har satset på offentlig medfinansiering af lederuddannelser, indført voksen-SU og øremærket støtten til akkrediterede masteruddannelser i ledelse, som man selv kan vælge mellem – og åbnet for private lederuddannelser, så vi får mere konkurrence og et bedre og bredere udbud,” siger Per Nikolaj Bukh.

På det offentlige område er der indført offentligt medfinansierede diplomlederuddannelser og masteruddannelser – Master of Public Management. Det har fået efterspørgslen på lederuddannelser til at stige især blandt kommunale ledere. Så det kan virke.

Steen Hildebrandt opfordrer til en bred samfundsdrøftelse om indretningen af fremtidens ledelsesuddannelser.

“Jeg kunne godt tænke mig, at den nye regering tog en

åben drøftelse med erhvervslivets organisationer og repræsentanter for universitets- og rådgivningsverdenen for at få drøftet spørgsmålet: Hvad kan vi i forening gøre for at forbedre dansk ledelse? Det kan ske i kreative fora, der kan arbejde hurtigt med henblik på at iværksætte andre og mere konkrete tiltag.”

4. Retningslinjer for god ledelse: Der kan også være et behov for at skabe en fælles forståelse for de grundlæggende elementer i god ledelse. I 1990'erne tog den daværende socialdemokratiske regering initiativ til at nedsætte det såkaldte Nørby-udvalg, der fik til formål at udvikle et sæt retningslinjer for god selskabsledelse.

I dag skal børsnoterede virksomheder rapportere deres praksis i forhold til retningslinjerne. Men kodekset vedrører kun bestyrelsesarbejde.

“Ret beset har vi ikke et kodeks eller retningslinjer i forhold til, hvad det kræver at være en moderne virksomhedsleder i dag. Det bør vi se på,” siger Kurt Klaudi Klausen.

Majken Schultz, professor på Institut for Organisation på CBS, betoner samtidig en særlig indsats over for de små og mellemstore virksomheder, Danmark har flest af.

“Lederne i de mindre virksomheder har brug for særlig hjælp til at tage det spring, der skal til, så vi får flere vækstvirksomheder. De knokler løs, men har brug for viden. Det er meget vigtigt, at vi sammen med myndighederne finder ud af, hvad uddannelsesinstitutionerne kan gøre for at hjælpe dem med det.”

En indsats, der løfter dansk ledelse, må imidlertid begynde med en bred erkendelse af, at ledelse ikke blot er en ret, men en kompetence, en social teknologi, der repræsenterer krumtappen i den danske vækstmotor – et håndværk, der af de ypperste praktikere kan ophøjes til kunst. **B**

redaktion@bny.dk

“Den såkaldte millionærskat er reelt en skat på ledelse. De 20.000 danskere, der vil blive ramt af den, er altovervejende ledere”

PER NIKOLAJ BUKH,
professor Aalborg
Universitet.



“Vi samarbejder selvfølgelig om mange beslutninger. Men det skal være tydeligt, hvem der har ansvaret og skaber resultaterne, så vi kan se, om deres præstationer lever op til, hvad vi forventer”

NILS SMEDEGAARD ANDERSEN,
CEO, A.P. Møller – Mærsk