

## Opskrift på ledelse

I princippet er ledelse så enkelt. Men i samme øjeblik man skal til at lede mennesker i praksis, bliver det pludseligt kompliceret. Det skyldes at mennesker ikke er maskiner. Mennesker er uforudsigelige, uudgrundelige - ja ligefrem paradokser. Ledelse handler ikke først og fremmest om værktøjer, det handler om relationer og om kommunikation. Ledelse er kommunikation! Det vanskelige opstår fordi kommunikationen skal tolkes i forhold til kontekst, roller og perspektiver, fordi afsender og modtager af kommunikationen tolker budskabet ud fra forskellige billeder af virkeligheden, og de kender ikke hinandens virkelighed. Den største opgave i ledelse er derfor at indgå i relationen i en konstant dialog, hvor opgaven er at afdække hinandens billede af virkeligheden, så der opstår en stigende grad af forståelse.

Der hvor ledelse virkelig lykkes er det ligesom med en hemmelig ingrediens. Det er, som når man har fået en opskrift af ens bedstemor på en kage, som bare smager himmelsk, når det er hende der bager den. Men når man selv vil forsøge sig, bliver det slet ikke det samme, selv om man minutøst følger opskriften. Det skyldes to ting: At opskriften ikke er præcis: En slat sukker, en smule kanel, et drys ingefær, en passende mængde smør - røres sammen til dejen er tilpas. Den anden årsag er, at der ligger en hemmelighed i det gode resultat - måske at dejen er rørt med kærlighed, eller at hun har sunget mens hun bagte.

Opskriften på god ledelse må være noget i retning af: 1 kg empati og menneskekundskab,  $\frac{3}{4}$  kg modenhed og et bredt sortiment af de rette lederdyder, en god slat selvværd og evne til at træde i karakter,  $\frac{1}{2}$  liter kommunikationsevner, 1 liter tillid, åbenhed og barmhjertighed,  $\frac{1}{2}$  kg lederredskaber,  $\frac{1}{4}$  kg resultat- og målorienterethed. Dejen krydres med mod, intuition, kærlighed og måske en lille anelse kynisme. Dette kan måske give god ledelse, men der er formodentlig også en hemmelig ingrediens, og hvordan mængdeforholdet mellem de forskellige ingredienser skal være, afhænger både af den konkrete organisation og af lederen som person - ligesom at ovnen kan have betydning for, hvordan kagen bliver.

Ledelse er også en opdagelsesrejse. Jeg har været leder i mange år, og på rejsen har jeg gjort mange opdagelser. Ikke nødvendigvis nogen man kan læse om i bøger. De fleste bøger om ledelse gør det enten alt for enkelt eller alt for kompliceret. Måske kan mine opdagelser og refleksioner inspirere andre. Jeg har derfor samlet nogle af mine egne kæpheste og aha-oplevelser i denne bog. Bogen har ikke et samlende tema, det er snarere bred fægtning. Men der er lagt en ensartet struktur i hvert kapitel:

- En lille fortælling "fra det virkelige liv". Det kan være en impuls eller en frustration i mit arbejde som leder
- En refleksion på baggrund af fortællingen
- Den eller de centrale læringspointer

- En model, et redskab eller lignende

I én af P1's udsendelser "ved dagens begyndelse" talte ugens speaker om, at der tales så meget om at alle skal besidde forandringsparathed, men at det ville være langt mere fremmende at efterlyse forundringsparathed! Et rigtig godt udtryk, synes jeg. Jeg tror at forundringsparate ledere vil kunne få en masse nye erkendelser og inspiration, hvis de har antennerne ud og opfanger de signaler, de kan se og høre i deres organisation, og er villige til at reflektere over dem.

God forundring!