

Ledelsesklumme i Jyllands-Posten Job og Karriere den 6. april 2005

Mit bedste ledelsesråd

I 1928 formulerede en af historiens største danskere, professor Niels Bohr (1885-1962), det såkaldte komplementaritetsprincip vedrørende betragtningen og beskrivelsen af atomer. Princippet fik stor betydning for den senere udvikling af atomfysikken. Det nærmere indhold er uden betydning her – men det var kompliceret og vanskeligt forståeligt, hvis man ikke havde særlige faglige forudsætninger.

Niels Bohr var allerede på det tidspunkt verdenskendt for sine videnskabelige bedrifter. Bla.a. modtog han i 1922 Nobelprisen i fysik for sin teori om grundstoffernes periodiske system. Det var året efter, at Albert Einstein modtog prisen! Der var derfor stor offentlig opmærksomhed om hans person og om hans gøren og laden. Så da det i 1928 kom til offentlighedens kendskab, at nationens berømte søn havde tænkt nye revolutionerende tanker, blev han naturligvis kontakttet af dagbladsjournalister. Én bad ham give en kort (allerede dengang var pressens tålmodighed begrænset!) forklaring af dette komplementaritetsprincip. Efter lidt betænkningstid svarede Bohr, at det ville han ikke, " ... for det ville bare blive kort, klart og forkert!"

Jeg tænker ofte på denne historie, når jeg taler med andre om, hvad god ledelse er, og hvad det bedste råd, man kan give en leder, er. Også når vi taler ledelse afhænger både formuleringen og opfattelsen af et givet budskab af ens særlige faglige (her ledelsesfaglige) forudsætninger. Ledelsesfaglige forudsætninger stammer først og fremmest fra medfødte evner udviklet gennem praktisk erfaring og mesterlære. Som ordførende direktør Peter Straarup, Danske Bank, sagde i et interview i herværende dagblad den 16. marts: "... det er selve rejsen der er kompetencegivende (til ledergeneringen, min bemærkning). Det er ikke stationen".

Man kan ikke studere til leder, men man kan udvikle det talent man har. Derimod kan man studere til administrator (eller manager som man siger på udenlandsk). Ledelse er en kompleks og situationsbestemt metier. Der er kun få "love" som i fysikken, men dog visse generelle fællestræk på tværs af situationer, brancher og kulturer. Netop derfor er der brug for debatskabende synspunkter, som er korte, forhåbentlig klare og forhåbentlig ikke helt forkerte. Med alle de nævnte forbehold er mit bud på bedste ledelsesråd følgende: Kend de 4% og handl efter dem! Forklaring følger – hold fast! Tegn evt. som støtte en 2 x 2 hinkerude på et stykke papir.

I enhver sammenhæng hvor det handler om at skabe ønskede resultater, f.eks. at ekspedere en ordre, at udskifte et stort anlægsaktiv eller at drive en virksomhed med succes, afhænger resultatet af en række - tusindvis når vi taler virksomhedsdrift - forudgående aktiviteter. Alle disse aktiviteter skal ud-

føres, men ikke alle aktiviteterne resultater er kritiske for et tilfredsstillende samlet resultat. Kunden kan f.eks. godt leve med en fejl i fakturaen (ukritisk), men ikke med at varen leveres to dage senere, end den skulle have været brugt (kritisk). En god gammel tommelfingerregel siger at 80 % af aktiviteterne er ukritiske og 20 % kritiske. Lederen skal kende de 20 %!

En anden måde at betragte de samme aktiviteter på - den 2. dimension i hinkeruden - er hvor sikker man er på, at de hver især vil få det resultat, man ønsker. Nogle aktiviteter er så ukomplicerede, gennemprøvede og robuste, at det ikke kræver de store anstrengelser at lykkes. Andre kræver stor opmærksomhed, f.eks. fordi aktiviteten er uprøvet, processen er vanskelig eller man er afhængig af eksterne parter. Lad os igen bruge 80/20 regelen og sige, at 80 % af aktiviteterne har et "sikkert" resultat. Lederen skal altså kende de 20 % hvis resultat er usikkert! Men af disse har vi lige fundet ud af, at 80 % er ukritiske, og kun 20 % kritiske for det samlede resultat. Dvs. det er 4 % (20 % af 20 %) af samtlige aktiviteter, som er både kritiske og usikre!

Til enhver tid og i enhver sammenhæng er det leders fornemste opgave at sætte dagsordenen ved at fastlægge de 4%! Og at sikre at ikke bare de 4 %, men samtlige aktiviteter tilgodeses med ressourcer og opmærksomhed efter betydning. At skelne væsentligt fra uvæsentligt og handle derefter. At fokusere på de aktiviteter som pinedød skal ende i det rigtige resultat, og hvor det samtidig er usikkert, om de gør det.

Så hvad er dine egne 4 %?

PS Bohrs komplementaritetsprincip handler faktisk om, at samme fænomen kan beskrives på forskellige måder, som kompletterer hinanden. Her kritisk/ukritisk og usikkert/sikkert.