



## Udugelige ledere eller bare uerfarne?

Fra flere hold er det blitt hevdet at lederne i den nye økonomien rett og slett er udugelige - at de ikke holder mål og at de mangler dybdeforståelse, erfaring, praktisk og teoretisk lederskap og god forretningssans. Dette er ikke nødvendigvis sant. Men lederne i den nye økonomien skiller seg generelt sett ut fra de lederne i den gamle økonomien gjennom at de ofte er kreative grundere, og de er unge og uerfarne. Og viktigst; nesten over natta går bedriftene fra å være små utviklingselskaper til en mellomstore forretningsdrift med tunge investorer i ryggen. Da er det ikke enkelt å holde fokus for noen og enhver.

**Av: Terje Stig Knudsen – partner/seniorrådgiver i Aspire as**

Hovedbudskapet mitt er at de ikke nødvendigvis er udugelig, med at de definitivt er uerfarne. Og det er her kjernen til problemet ligger. Lederne i den gamle økonomien har god skoleing og lang fartstid innad i organisasjonene – ofte har de vært mellomledere før de ble toppledere, mens lederne i den nye økonomien er i 20-årene og har ingen ledererfaring. Likevel kan de fleste bli gode ledere gjennom å lære av mer erfarne ledere.

### **Den nye økonomien stiller andre krav**

Det er helt klart et behov for å fokusere på gode resultater, kostnadsstyring og markedsføring. Men dette er ofte målbare kriterier som vel så bra kan håndteres av andre kompetente personer i organisasjonen. Utfordringen for lederne i den nye økonomien stikker dypere, fordi den er annerledes enn den gamle økonomien. Den nye økonomien preges av hurtig endringer som gjør at langsiktige strategiske planer fra i går er ubrukelig i dag fordi markedene og rammebetingelse ikke er de samme fra dag til dag. Derfor er den viktige funksjonen til alle ledere – men spesielt i den nye økonomien - å virke samlende. Lederne må få organisasjonen til å trekke i samme retning.

### **Ferdighetskrav til lederne**

For å få bedriften til å trekke i samme retning under skiftende vær- og føreforhold er det en del basisferdigheter lederen må ha:

- De bør være kreative i sine reaksjoner på en uviss fremtid. Det at markedene og rammebetingelsene endre seg så radikalt fra dag til dag setter store krav til kreativitet i å møte nye utfordringer. Nye utfordringer krever nye løsninger. Det betyr at lederne må mestre, like og ta vare på utfordringer.
- De bør være både prosess- og målorienterte. Mye av nøkkelen til suksess ligger i å fokusere på prosessen frem mot målet, og ikke å se seg blind på produkter og salgstill.
- Lederne må være medskapende, involverende og uformelt kommuniserende. De ansatte er medskapende kompanjonger i prosessen mot målet.

- Lederne bør tro på selvorganiseringens potensial. Dette er en type tillit til at medarbeideren finner ut av ting vel så godt som lederen selv. Lederne må tro på at det faktisk er flere medskapende beslutningsfora i den enkelte bedrift (nedenfra og opp), i stedet for at makten utgår fra toppen (top-down). I den nye økonomien er dette særdeles viktig fordi de har en relativt flat struktur og hvor kompetansenivået til de ansatte ofte er like høyt som lederens.

### **Personlig utvikling**

I tillegg til disse mer generelle kravene må lederne også tilegne seg betydelige ferdigheter som å løse konflikter, lære seg metoder for å veilede medarbeidere, snakke med folk, sette mål, være tydelig og utvikle personlig innsikt som handler om kjenne egne styrker og svakheter. Igjen så er dette ferdigheter som kan læres og trenes gjennom personlig utvikling.

### **Hvordan utvikles gode ledere?**

Personlig utvikling er nøkkelen til suksess for alle ledere. Men personlig utvikling er en kontinuerlig prosess. Det er ikke nok å sendes på skolebenken for å få teoretisk innføring i dyktig lederskap. Vel så viktig er det få veiledning, oppfølging underveis. En slik veiledning og oppfølging kan først og fremst gjøres ved at lederne selv bevisst rekrutterer erfarne ledere inn i bedriftene, for slik sett å kunne danne en sterk ledergruppe internt. Den andre metoden er å benytte seg av ekstern rådgiving og oppfølging, hvor det etableres en coach- og en mentorrolle. Lederen kan da læres, trenes og vedlikeholdes av en erfaren rådgiver eller leder.