

Kvinder, ledelse og et godt bluff



You just can't be one of the guys! Joan Magretta slår ud med arme. Hun er prisvindende forfatter til flere artikler på Harvard Business Review, hvor hun var strategisk redaktør i 90'erne. Ud over det har hun en MBA, en ph.d.-grad og mange års praktisk erfaring som leder og partner i et af de førende ledelseskonsulentfirmaer i USA.

Vi sidder uden for Harvard Faculty Club, hvor jeg interviewer hende om moderne ledelse og om hendes erfaringer som kvinde i det magtspil. Joan Magretta har netop afsluttet en forelæsning for de 70 danskere, som jeg følger på en studietur til Boston. Turen er en del af en seks måneders CBA-uddannelse, som danskerne tager hjemme i Danmark.

Joan Magretta indvier mig i nytten af et godt bluff i kvinders relation til mandlige kolleger og forretningsforbindelser. Som yngre konsulent brugte hun selv følgende sætning for at komme på bølgelængde med mændene forud for et forretningsmøde: »Sikke en kamp i går!« Joan Magretta havde ikke set nogen sportskamp den foregående dag, men bemærkningen kickstartede automatisk mændene i en indgående drøftelse og analyse af gårsdagens kamp på tv. Med bluffet skabte hun et godt udgangspunkt for de efterfølgende forretningsmæssige drøftelser. Hun bragte sig på bølgelængde med mændene.

Joan Magretta er med i den gamle garde af kvinder, der gjorde sig gældende på amerikanske universiteter og direktionsgange, og det er dermed ikke en fru hvem som helst, vi møder i omgivelser, der emmer af intellektuel historie.

Fra flyveleder til PET-chef

Ledelse som selvstændig disciplin er blevet en stadig vigtigere kompetence at have, og da ledelse jo skal praktiseres i virkeligheden og ikke kun kan læres



Artiklens forfatter Emilia van Hauen her sammen med de øvrige deltagere på rejsen til Boston.

AF EMILIA VAN HAUEN. FOTO: GETTY IMAGES O.A.



Joan Magretta har mange års erfaring som leder og partner i et førende ledelses-konsulent-firma.

Er du leder og drømmer om mere uddannelse? Er to års MBA-studier for stor en mundfuld? Så er CBA måske noget for dig. Sociolog Emilia van Hauen tog med 70 danske CBA-studerende på studietur til Boston og besøgte Harvard Business School, hvor hun bl.a. lærte om værdien af et godt bluff.

som en teoretisk øvelse, er det svært for mange ledere at få tid og plads til at indhente teorien midt i al praktikken. Det er præcis, hvad CBA-uddannelsen fra AVT kan tilbyde, idet uddannelsen er bygget op om et seks måneders forløb, hvor de studerende en weekend om måneden mødes til forelæsninger med nogle af USA's bedste professorer, der flyves ind til Hotel Hilton i København.

Og hvem er de så de 70 danskere, der går på uddannelsen for at blive bedre ledere? Der er 14 kvinder repræsenteret af bl.a. den enlige mor, der er flyttet til Fyn for at lade sit barn bo i nærheden af bedsteførelørene. Som har svært ved at finde et relevant lederjob, og som får kurset betalt af det offentlige. Indkøberen, der gerne vil være leder, og som derfor selv betaler for uddannelsen. HR-direktøren for en større dansk virksomhed, der lige er kommet igennem en krise. Finansdirektøren fra et revisionselskab og flyvelederen, der gerne vil have en tungere teoretisk ballast om ledelse. Arkitekten, der har været involveret i reklamebranchen i flere år, og som nu gerne vil noget andet.

– CBA'en er struktureret på en måde, så jeg kan passe mit arbejde samtidig med, at jeg lærer noget meget konkret om ledelse, som jeg kan bruge i min hverdag allerede nu. Mit endemål er en MBA, men fordelene er, at jeg starter med at

tage en intensiv, men overskuelig periode, hvor jeg lærer noget og bagefter holder en pause, til jeg er klar til at gå videre med MBA'en, siger Lise Kronborg, der er flyveleder hos Naviair.

Mændenes baggrund spænder fra operativchef i PET over bankdirektør til kædechef for en hvidevarekæde.

Fælles for deltagerne er, at de alle vil noget med deres lederskab. De vil tage ansvar og være gode ledere. Og vil man leve op til den ambition, er det ikke nok med en fin titel.

The good guy

Meget tyder nemlig på, at fremtidens lederskab i høj grad vil være centreret omkring de klassiske, kvindelige dyder som omsorg, rummelighed og empati, og derfor er der basis for, at flere og flere kvinder ikke alene indtager chefstolen, men også får brug for en god, teoretisk ballast. Der er dog én ting, som vi kvinder ifølge Joan Magretta ikke kan ruste os til ved uddannelse, betror hun mig under interviewet.

– Vi kvinder er oppe imod »the good guy«-syndrom: Det er en mand i organisationen, som aldrig rigtig performer, som han skal, men hver gang man vil fyre ham, kommer ens egen chef og siger: – Nej, nej, ham skal du ikke fyre. Han er en »good guy«. Så tænker man:

Dygtig ledelse er resultater gennem andre

I sin bog *Ledelse i grunden* skriver Joan Magretta, at vi skaber organisationer for at opnå nogle resultater, som vi ikke kunne opnå alene. Hun skriver videre, at det geniale ved ledelse er evnen til at omsætte kompleksitet og specialisering til resultater.

Det bliver bakket op af Laura Morgan Roberts, der under sin forelæsning for os konkluderede, at »The real hard stuff is the people thing – not the numbers!« Hendes pointe understreges af en lederundersøgelse, som DIEU lavede i 2006. Konklusionen var, at danske leders vigtigste opgave er at levere nogle resultater og største udfordring at rekruttere kompetente medarbejdere. Det skyldes selvfølgelig, at størstedelen af arbejdsopgaverne i samfundet i dag er af kompleks og uforudsigelig art, hvorfor medarbejdernes dygtighed og autonomi er afgørende for det endelige udfald. Man kan derfor med en let omskrivning af Roberts' kommentar spørge, om ikke lederen først og fremmest skal se sig selv på markedet for relationer – før resultater? Dette er bestemt ikke til kvindernes ulempe, da vi kulturelt og historisk har et forspring i at skabe sociale relationer, der giver den enkelte plads til at være sig selv, samtidig med at man bidrager til gruppen.

Joan Magretta: Ledelse i grunden, Børsens Forlag.

Hvad pokker betyder det? At han spiller golf med chefen i fritiden? At de mødes på fodboldbanen? Hvorfor må jeg ikke fyre ham, når han så åbenlyst ikke leverer resultaterne?

– I det her spil kan vi kvinder ikke være med, og derfor må vi kunne noget andet. Vi må sørge for hele tiden at dygtiggøre os, vise overblik og vide, hvad vi taler om, siger Joan Magretta.

At vise overblik er ikke just, hvad alle deltagerne gør, da brandalarmen pludselig begynder at bimle midt om natten på vores hotel. Men de forskellige reaktioner er et sjovt studie i personlig ledelse eller mangel på samme. Mens halvdelen fra kurset bare sover videre – for nogles vedkommende fordi Boston rimer på bar, og for andres fordi de har ringet ned i receptionen og hørt, at der var tale om en teknisk fejl – forlader de øvrige af os vores værelser iført badekåbe og sovehår. På gangen ser jeg flere forvildede mennesker, der spørger hinanden om, hvad der sker. En mekanisk

Fortsættes næste side



Deltagerne på kurset spænder fra bl.a. en flyveleder, en arbejdsløs, en indkøber og en operativ chef hos PET.

Fortsat fra forrige side

stemme fortæller igennem den brølende brandalarm, at vi skal tage trappen de 18 etager ned. Hørlig ledelse er åbenbart ikke nok, og først da resten af gangen opdager, at vi er nogle stykker, der tager trappen ned, følger de andre efter.

En abe og to bolde

Harvard-professor Laura Morgan Roberts, ph.d. i organisationspsykologi, kunne nok svare på hvem af os, der bedrev den bedste ledelse. Hun underviser en hel dag i vigtigheden af diversitet på arbejdet; noget vi danskere ikke er specielt kendte for.

Der er ikke meget smeltedigel over Danmark; tværtimod ynder vi at understrege hvor homogent og stammeagtigt, vores samfund er, selvom vi med Muhammedkrise og integrationsproblemer har måttet sande, at andedammens økologi ikke længere kun består af harmløs andemad. Roberts laver en øvelse med os. Hun viser os et videoklip, hvor en gruppe med hvide T-shirts og en gruppe med sorte T-shirts hver især kaster en bold imellem hinanden. Vores opgave er at tælle, hvor mange gange bolden passerer mellem dem, der har hvide T-shirts på.

– 18 gange, siger nogle.

– Jeg fik det kun til 17, siger en anden.

– Hvordan kan det være? spørger Roberts.

– Jamen, jeg blev lidt distraheret af den abe eller bjørn, der pludselig kom ind i billedet.

– Øh, hvad? Kom der en abe ind i billedet? Den så jeg slet ikke, siger flere.

I videoklipet kommer der nemlig en person iklædt en sort gorilladrags gående ind mellem de kastende mennesker, stiller sig op, slår sig på brystet og går ud af billedet igen.

Øvelsen handler selvfølgelig om fokus. Lader man sig distrahere fra målet (at tælle hvor mange gange bolden passerer) af en ligegyldig udefrakommende faktor og ender med at få et ringere resultat, end man ellers ville, hvis man var fokuseret på sit eget mål. Eller overser man en oplagt ny forretningsmulighed eller en farlig trussel, fordi man netop ikke lader sig distrahere. Det er jo det, ledelse i bund og grund handler om: at tage den rigtige beslutning på det givne tidspunkt under de givne forudsætninger.

Maskuline, kvindelige ledere?

Roberts er en medrivende og indlevende underviser – og demonstrerer med al tydelighed, hvorfor Harvard blandt andet har fået status som en af verdens bedste læreanstalter: cases. Ikke alene benytter hun sig konstant af cases; hun kaster dem rundt i lokalet og får på den måde bygget en høj troværdighed op samt gør stoffet vedkommende. Hun sætter os hele tiden til at lave cases, så vi selv kan prøve at være i situationen, tage beslutninger og bruge den teoretiske baggrund, vi har med hjemmefra. Og så taler hun på sådan en lige ud af posen måde, som mange undervisere hjemme i Danmark kunne tage ved lære af.

At det dog stadig kan være problematisk at være kvindelig leder og samtidig virke troværdig, understreger alle de tre undervisende kvinder indirekte. De klæder sig alle maskulint i jakkesæt og afdæmpede farver. Ingen kjoler og knaldrød læbestift her!

Louise O'Brien, Executive Vice President, pointerer, at det er vigtigt hele tiden at være faktisk orienteret og endelig ikke tage sine følelser med ind på direktionsgangen, hvis man vil tages seriøst.

Hun tager hul på den åbenlyse diskus-

sion om kvindernes manglende repræsentation i ledelse i dag. Hendes oplæg kan dog bruges af begge køn, da det handler om, hvad det egentlig kræver at være en moderne leder, og hvordan man bliver ved med at være det. Vision er noget af det vigtigste at have, hvis man vil være en god leder. Men også en god bedømmelsesevne, beslutsomhed og evnen til at fungere godt under pres. Den sidste dyd er noget, de fleste forældre lærer helt af sig selv... □

Hvem er AVT?

I 2000 stiftes netværket Association for Visionary Thinking (AVT) bl.a. med det formål at lave en uddannelse for de mange dygtige erhvervsfolk, der har masser af praktisk erfaring, men som mangler noget teoretisk ballast – og som ikke kan overskue den eftertragtede og statusgivende MBA.

Kristian Groth og Dan Høyer står bag og bygger uddannelsen op med hjælp fra de bedste folk inden for Ivy League-skolerne i USA. Forløbet inddrager nogle af de bedste professorer på de bedste universiteter, og undervisningsmaterialet kommer fra Harvard Business School Publishing, så man kan lave et intenst og relevant forløb, som de fleste kan overskue.

Resultatet er CBA, Certificate in Business Administration; populært kaldet for en mini-MBA. Forløbet tager kun seks måneder, men indeholder alle de samme emneområder som en MBA. En weekend om måneden mødes man til intensive forelæsninger på Hotel Hilton i Københavns Lufthavn i Kastrup, og for mange betyder denne struktur, at de kan overkomme studiet, selvom de har både familie og karrierejob. Kurset inkluderer en uges studierejse til Boston, hvor de bl.a. besøger Harvard Business School.

Samtidig giver studiet dem anledning til at finde ud af, om de vil gå videre og bruge et år mere på at få en fuld MBA, hvilket hver fjerde gør i dag. Ideen viser sig at være så rigtigt set, at der i 2002 meldte sig 70 studerende, hvilket næsten blev til et såkaldt positivt problem, da folkene bag AVT havde håbet på at få blot 20!

Indtil videre har kun omkring 20 pct. fra hver årgang været kvinder, hvilket AVT anser for at være for få.

CBA'en er i dag et anerkendt diplom i erhvervslivet.

Tjek www.avt-people.com eller ring 70 20 88 28, hvis du vil vide mere om uddannelsen.

Næste ansøgningsfrist er den 15. juni 2008 med start i august 2008. Prisen for uddannelsen er 139.800 kr.