

## Noget om ledelse

Jeg drøfter ofte med kolleger og fagfæller, hvad der er god ledelse. Hvad vil det i det hele taget sige at lede og være leder? Hvad er lederens hovedopgaver? Er god ledelse det samme overalt, eller er det situationsbestemt? Er ledelse noget der kan læres, eller er det noget, man er født med at kunne?

Jeg har ikke fundet "forklaringen på "det hele"" – og kommer næppe heller til det – men jeg er dog overbevist om, at der er nogle elementer i god ledelse, som har almen gyldighed og væsentlig betydning. Nogle af disse elementer kommer jeg ind på i dette essay. Synspunkterne er baseret både på mine egne operative ledelseserfaringer som mangeårig direktør i PA Consulting Group (- nej, store konsulentfirmaer leder ikke sig selv!), og på mine mange opgaver for direktioner og bestyrelser.

Det ville glæde mig, hvis mine synspunkter kan inspirere.

**Bjarne Nielsen**

## Skal det være så svært at lede?

Ledelsesindustrien er kolossal. En stadig strøm af managementbøger, flere og flere uddannelser og massevis af kurser i massevis af managementværktøjer byder sig til. Og dagblade og magasiner har en voksende dækning af ledelse, og udnævner ugentligt – ofte på et grundlag af beskeden indsigt - det ene lederforbillede efter det andet.

Er det så svært som det bliver gjort til? Jamen ledelse er da et svært håndværk – og det er væsentligt sværere, end det var for 20 år siden. Men det bliver også gjort sværere end det er. Udbudet af hjælp til at blive (en bedre) leder har en tendens til at komplicere tingene. Måske fordi nogle udbydere aldrig har befundet sig i længere tid i et miljø, der skal præstere succesfuld overlevelse i en behård markedsøkonomi. Der er jo intet som at have prøvet tingene selv!

Ledelse er ledelse er ledelse! Der er nogle grundlæggende og universelle ting, som det er værd at hæfte sig ved og holde fast i som leder. Det Moses gjorde for over 2000 år siden var i princippet næppe anderledes, end det gode ledere gør i dag: at sætte målet og vise vejen! Især mange yngre ledere tør ikke tro på, eller stå ved, sådanne enkle erfaringer.

## Kollektiv eller individuel ledelse?

Ledelsesopgaven løses som regel bedst mere eller mindre kollektivt i et lederteam. Men kollektivet forudsætter, og er et supplement til, individuelt initiativ og personligt ansvar. Gode ledere skiller sig ikke ud ved at løse alle opgaver selv, men ved at initiere, bidrage til, og sikre at de bliver løst. Ved at sætte dagsordenen for hvad der diskuteres på f.eks. direktionsmøderne; ved at være katalysator og inspirator; ved at arbejde for konsensus, men være i stand til at træffe beslutningen selv – ledelse er kun sjældent afstemninger eller enighed om mindste fællesnævner.

Det individuelle ledelsesinitiativ kræver at lederen selv har viden, holdninger og engagement på virksomhedens vegne. Det kræver også personlig integritet og mod. Mod til at træffe og stå ved beslutninger; mod til at holde fast ved målet og vejen dertil; mod til at sige nej til fristende muligheder som ikke opfylder kravene til moral eller værdiskabelse; mod til at holde organisationen fast på det, den er der for; mod til at stå ved det ansvar stillingen indebærer, og ens egne beslutninger efterlader; og måske væsentligst af alt, mod til at træde tilbage eller forlade organisationen hvis man er uenig i sine overordnede beslutninger, eller hvis man ærligt konstaterer, at man ikke er stillingen voksen.

Desværre er der i praksis for mange ledere på alle niveauer, som hverken har mening eller mod, men hvis drivkraft tilsyneladende alene er at opnå høj indkomst, prestige og magt.

## Hvad er vi her for?

Det første spørgsmål enhver leder, uanset organisatorisk niveau, må stille sig selv hver morgen er: Hvad er berettigelsen af det team, den afdeling eller den virksomhed jeg er chef for? Svaret bør hver gang være: min organisation er her for at opfylde sit formål med mindst muligt ressourceforbrug. Med mindre man selv ejer virksomheden, er formålet givet af andre, ejerne. Grundlaget for al ledelse er ydmyghed og respekt for ejernes interesser og virksomhedens formål.

Hvad er så formålet – det helt grundlæggende rationale for organisationens eksistens? For en erhvervsvirksomhed er det altid at tjene et over tiden konkurrencedygtigt afkast til ejerne. At skabe aktionærværdi med andre ord - målt som summen af udbytter og stigningen i virksomhedens værdi. Nogle mener at det i stedet handler om at skabe værdi for interessenterne (stakeholderne). Er der forskel? Nej, for man kan ikke over tiden skabe værdi for aktionærene uden at skabe tilfredsstillende værdi for interessenterne.

Når der er balance i interessentaflønningen står en virksomhed stærkt, fordi alle får en retfærdig andel og derfor må formodes at have en positiv indstilling til virksomheden. Det giver gode forudsætninger for at gøre kagen større. Men hvis man f.eks. fordeler mere af kagen til aktionærerne ved at underbetale medarbejderne, eller ikke sørger for tilstrækkelig kompetenceudvikling, ja så får man kun de dårligste medarbejdere, og det vil senere gå ud over virksomhedens udvikling til skade for aktionærværdien. Aktionærværdi er en behagelig målestok fordi den kan udtrykkes i et enkelt tal, som definatorisk er det der er tilbage, når alle andre interessenter har fået deres. Hvor svært kan det være?

For afdelinger i en virksomhed, er aktionærværdi ikke et formål. En afdelings formål er at præstere ydelser til in- eller eksternt brug, som med en soleklar sammenhæng, bidrager til skabelsen af aktionærværdi.

Når spørgsmålet, "hvorfors er vi her?" skal stilles hyppigt, er det fordi det ikke sjældent ses, at ledere falder for fristelsen til at omformulere formålet, eller formulere andre sideordnede formål. Det kan f.eks. ske i forbindelse med strategi- eller organisationsudviklingsseminarer, hvor ledere eller ledergrupper lader sig rive med af en stemning skabt af deltagere, som ikke har ledelsesansvaret hvilende på deres skuldre. Vældigt spændende og en behagelig variation i hverdagen! Men der går ofte ikke længe, før det reelle formål står uklart og ikke får fornøden opmærksomhed. Risikoen for sådanne uvedkommende formålsformuleringer er betydeligt større i afdelingsledelser end i topledelse, fordi afdelingsledelser er længere væk fra bundlinien.

Hvis formålet viser sig umuligt at opfylde, har chefen et alvorligt personligt problem. Enten er han ikke dygtig nok, og bør derfor vige pladsen for en, som er. Eller også må han, hvis han er topchef, i fællesskab med ejerne afgøre, om virksomheden skal afvikles eller afhændes til nogle, som kan være bedre ejere. Alt for mange værdier er blevet destrueret, fordi sådanne beslutninger ikke er blevet truffet i tide.

Gode ledere formår at skabe en virksomhedskultur hvor alle ansatte er stolte af - og udvikler sig fagligt og menneskeligt ved - at skabe reelle værdier. Sådanne organisationer har som regel ikke meget fedt på sidebenene, og medarbejdere og ledelse har en sædvanligvis en relativ ydmyg (om end selvtilidsfuld) holdning til tingene.

## Hvor skal vi hen?

Det er i svaret på dette spørgsmål, at ledelse for alvor adskiller sig fra management. Management er at sørge for at udmønte strategierne i praktisk operation (– hvilket faktisk også nu om stunder kræver betydelige lederegenskaber).

Hvis man ikke ved hvad man vil, når man sjældent ret meget! Hvor meget virksomheden skal nå afhænger på den ene side af hvad ejerne ønsker, og på den anden side hvad virksomheden rent faktisk er i stand til at præstere. Det er bestyrelsens og direktionens opgave at sørge for en passende afvejning. Hvis ejerkravene er for store, og bestyrelse og direktion ikke er i stand til at modstå dem, vil det skade virksomheden på længere sigt. Hvis ejerkravene er for små, og bestyrelse og direktion ikke selv sætter højere krav, fører det til en slap organisation, med et overforbrug af ressourcer og utilstrækkelig kompetenceudvikling – hvilket også er skadeligt på længere sigt.

Aktionærværdi er imidlertid sjældent tilstrækkeligt som rationale og mål for en organisations daglige virke. Ejerkravene skal omsættes til forretningsmæssige mål og strategier - hovedvejene til at nå målene. Det er en både kreativ og systematisk proces, som i de bedste virksomheder foregår mere eller mindre konstant, og som med mellemrum med fordel kan ske i en fokuseret og formaliseret strategiproces.

Der kan tillige være behov for mission/vision- og værdigrundlagsformuleringer mv. Desværre er sådanne ofte i bedste fald varm luft, fordi de er baseret på for ringe tænkning eller/og for lidt topledelsesinvolvering.

Der er stor forklaringskraft i den efterhånden gamle historie om de to stenhuggere. Forespurgt hvad de laver, svarer den ene: "jeg hugger sten", og den anden: "jeg er med til at bygge en katedral". Den leder, som kan få den langsigtede vision helt ned på jorden, har betydeligt bedre muligheder for at motivere og skabe resultater end ham, der ikke kan.

En af de største fælder i strategiudvikling er følgende argument, som jeg ikke så sjældent har hørt: "Det kan godt være at dette projekt giver underskud, men det er et strategisk projekt, så vi bliver nødt til at gennemføre det – og desuden er der nogle store fordele, som vi ikke har indregnet, fordi vi ikke kan finde fakta". Sikke noget vås! Med dette argument er der truffet mange fejlbeslutninger. Der findes ikke strategier og projekter, som man ikke kan og skal regne aktionærværdiskabelse på (hvilket ikke betyder, at ledelsens intuition og erfaring ikke spiller en rolle i strategivalget). For det første må enhver strategi bygges på en rygrad af ordentlige konsekvensberegningsmodeller. For det andet må man, når man ikke har fakta, gøre velunderbyggede og -dokumenterede antagelser. Derved får man tillige et grundlag at blive klogere på på længere sigt.

## Hvordan gør vi?

At lede en drift effektivt dag efter dag, og at udmønte langsigtede mål og strategier i operationelle handlinger, betragtes af mange som en triviel beskæftigelse. Der er da næppe heller tvivl om, at nogle mennesker er bedst til strategier, og nogle er bedst til drift. Man skal være født med driftsgenet for at kunne lede drift effektivt. Man skal føle sig tilpas i "maskinrummets" relative ubemærkethed og gentagne opgaver i forhold til "broens" flotte udsigt og store opmærksomhed.

Hvis vi vender tilbage til stenhuggerne ovenfor, er det nødvendigt, at der er klare normer for hvordan stenene skal hugges, hvad kvalitetskravene er, og hvor mange der skal hugges om dagen! Tillige skal der være konstante forsyninger af rette råvare, ordentligt værktøj, uddannelse af ny medarbejdere etc., etc. Sådan gør vi!

Effektiv drift kræver først og fremmest faglig kompetence. Når (drifts)ledere mangler viden og indsigt og erfaring i det, de leder, kan de ikke vinde respekt hos deres underordnede. De kan ikke fokusere på det, der er centralt for værdiskabelsen, for de har ikke klare opfattelser herom. Deres beslutninger bliver usikre, og fristelsen er stor for at vælge et managementværktøj som er på mode, som konkurrenten bruger, og som lover hurtig gevinst – men som man ikke forstår. Man lader sig også nemt vildlede til at iværksætte "bløde" organisationsudviklingsprojekter o.l., hvis indflydelse på medarbejdernes reelle kompetencer og organisationens effektivitet i bedste fald er tvivlsomme.

Der spildes ganske mange ressourcer på udviklings- og forandringsprojekter, som aldrig burde have været sat i gang. Det kræver viden og mod at vælge fra værktøjskassen, og ikke mindst til at lade være. Når der så ofte vælges forkert, skyldes det ikke sjældent, at organisationens formål ikke er klart materialiseret hele vejen ned igennem. Af samme årsag er det heller ikke sjældent, at ledere forfalder til bløde løsninger og vage krav til medarbejderne.

Hvor mangefacetteret drift end er, baseres effektiv drift på to grundpiller. Den ene er, at formålet og ejerkravet er fuldstændig dekomponeret, således at enhver afdeling og medarbejder ved, hvad formålet og opgaven er for netop ham eller hende og ved, hvilke konkrete præstationsmål og -normer, der skal arbejdes hen imod. Den enkelte medarbejder skal hver dag vide, hvad han eller hun er der for! Den overordnede målestok er aktionærværdi, i det daglige udtrykt ved investeret kapital og frit cash flow, som nedbrydes til delmål, der er operationelle for hver enkelt del af organisationen.

Den anden grundpille for effektiv drift er, at der findes måle- og rapporterings- og beslutningssystemer tilpasset hierarkiet af præstationsmål og -normer. Man får hvad man måler! Et enkelt – men desværre ofte forsømt faktum. Og målingerne og rapportererne skal bruges til noget. Det er afgørende, at lederen handler på den viden, han får og drager de nødvendige konsekvenser hvis afdelinger, personer, projekter eller processer ikke lever op til kravene. Også selv om konsekvenserne, måske efter flere forsøg, ender med at blive ubehagelige. Hvis noget ikke bidrager til langsigtet formålsopfyldelse, er det ikke noget, der skal bruges kalorier på. Ellers er mål og normer jo bare tom paradesnak - og det er ikke noget gode ledere giver sig af med.

Effektiv drift er ikke et engangsfix - det er en måde at leve på. Belønningen er en god spiral, hvor tilfredse kunder skaber nye kunder og øget omsætning, hvor medarbejdere trives og opbygger reel kompetence, og hvor produktionen bliver stadig bedre og billigere. Og apropos medarbejdere: personaleledelse er en væsentlig opgave for liniecheferne – det er ikke en HR-afdelings opgave.

### **... og så lidt om branche- og virksomhedskendskab**

Kendskab til den branche og den virksomhed man arbejder i er stærkt undervurderede størrelser, når vi taler om god ledelse. Mange mener således, at kan man lede et sted, kan man lede alle steder; at det er at foretrække at ledere flytter rundt mellem virksomheder i vidt forskellige brancher - "friske øjne" osv. Det er antagelser som i dagens hårde konkurrencemiljø har meget begrænset gyldighed.

Hverken min erfaring eller logik siger mig, at den skytte, som skyder med et uvant våben i et fremmed terræn, skulle være bedre end den, som skyder med sit vante våben i terræn han eller hun kender. Den sidste må ganske enkelt, alt andet lige, være både hurtigere og have bedre træfsikkerhed – og over tiden opbygge en reelt funderet større selvtilid for at udøve sit hverv som skytte.

Men bevares, hvis organisationen er faldet i søvn; hvis man ikke har forberedt sig på, at konkurrencen pludselig kan ændres radikalt; hvis man har forsømt efterfølgerplanlægning og ikke været opmærksom på at næste ledergeneration skal udvikle sig; hvis det hele bare er sort uheld (som kan ske i selv de bedste virksomheder); eller man ganske enkelt har brug for en ny kompetence – ja, så er der naturligvis god grund til at gå uden for virksomheden, og måske også uden for branchen, for at finde en leder.

Og jo, der findes ledere, som meget hurtigt kan sætte sig ind i en ny branche og en ny industri – men de er få! Og jo, selvfølgelig kan (og skal) der være andre ledere i virksomheden, som i en periode kan kompensere for en ny leders manglende indsigt – men det synes de ikke, er sjovt i længden!

### **... og lidt om ansvar**

Ansvar som leder er stort, mangeartet og tungt. Det er ansvaret for at organisationen når sine mål; ansvaret for at ens medarbejdere har de rette vilkår at arbejde under; ansvaret for sig selv og sin udvikling som leder; ansvaret for at ens organisation opfører sig anstændigt etc. etc.

Ansvar er både en formel stillingskonsekvens og en personligt oplevet forpligtelse. Desværre findes der, især i den ny ledergeneration i Danmark, flere og flere ledere som mener, at man kan delegere ansvar, og som mere eller mindre direkte skyder skylden på medarbejdere, når et eller andet går galt. Måske er det et resultat af, at vores skole-, uddannelsessystem og hele samfund, i mange år ikke har lagt voldsom vægt på det personlige ansvar? Men man kan ikke delegere ansvar – man kan kun delegere magt. Hvis det ikke er klart, hvem der har ansvaret, kan der over tiden ikke træffes de beslutninger, som er nødvendige for effektivt at drive en or-

ganisation. Og ansvar kan kun ligge ét sted. Mange har gjort den erfaring, at når man deler et ansvar på to personer, bliver der 10 % til hver!

Når man har ansvar, har man pligt til at søge sig informeret, og pligt til at sikre at tingene sker, som de skal. Og der er grænser for, hvor længe man kan tillade sig at have tålmodighed med, at ting bliver bragt i orden og handlinger udført. Hvis man som chef ikke holder sig informeret, ikke handler på den information man har, eller er for tålmodig, løfter man ikke sit ansvar, og man er ikke værdig til at være leder.

### **... og lidt om afslutninger**

En af de store, og stadig hyppigere forekommende, forsyndelser i ledelse er, at mange ting aldrig bliver gjort færdige. Strategier bliver ikke omsat til handlingsplaner; beslutninger bliver ikke efterlevet etc. Det svækker værdiskabelseskulturen, spilder ressourcer og stresser organisationen. Der er mindst fem typiske, og absolut ikke acceptable, grunde til at det forholder sig sådan:

Den første er, at der er mennesker, som ikke har et afslutningsgen - det interesserer dem ganske enkelt ikke, at følge en beslutning helt til dørs. Den anden er, at der sættes mere i gang end der er kapacitet til at behandle. Den tredje, at der sættes noget i gang, som ikke har et klart formål eller hvor formålet ikke bidrager til værdiskabelse, og som derfor intuitivt nedprioriteres. Den fjerde årsag til at ting ikke bliver gjort færdige er, at det ikke er præciseret tilstrækkeligt tydeligt hvem der har ansvaret for, at der rent faktisk sker noget. Endelig er der som den femte årsag, ganske enkelt ofte tale om manglende ansvarsfølelse hos den, som har opgaven.

### **Kan man så definere og lære god ledelse?**

Ingen vil vel benægte at organisationer, som år efter år præsterer gode resultater for ejerne, har gode ledere? Betyder det så, at man kan udlede, hvad der er god ledelse? Jeg tror det ikke - dertil er ledelse alligevel for kompleks og situationsbestemt en gerning. Og hvis man kunne, ville det formentlig kun være dem som beskrev det, som umiddelbart kunne forstå det. Men man kan pege på nogle grundlæggende elementer, som altid skal være til stede i en eller anden form. Det er det, jeg forsøger i dette essay.

At gode selskaber har god ledelse betyder ikke, at ledere, som ikke skaber tilfredsstillende værdier, er dårlige. Måske bare skal de bare finde sig en virksomhed i en anden branche som passer bedre til netop deres talent. Nogle finder selv ud af det – andre skal (desværre) hjælpes til det!

At vise vejen kræver engagement og ambitioner. Lederen skal ville noget med virksomheden. Denne fundamentale og helt afgørende lederegenskab kan ikke læres! Den tilhører personligheden (og måske lidt opdragelsen), og er den stærkeste drivkraft for gode ledere.

Når lederens vilje og engagement skal finde konstruktiv anvendelse i vores komplekse verden, er det nødvendigt, at han eller hun har en vis teoretisk ballast om samfunds-, erhvervs- og brancheforhold, samt om virksomhedsforhold og ledelsesværktøjer. Lederen skal kunne sætte den strategiske dagsorden og styre en konstruktiv debat om virksomhedens udfordringer og fremtid. Det er noget, som der i høj grad kan og skal undervises i og læres.

Ved udformning af mål og strategier bliver det rigtig svært! Her skal der vælges til og fra. Store beslutninger som sjældent kan gøres om og sjældent uden store omkostninger. Det kræver fakta og analyser, men i sidste instans beror kvaliteten af beslutningerne på lederens indsigt, erfaring, intuition og mod. Det første kan læres gennem undervisning – det sidste kan styrkes med alderen.

Og så er der driften, det hårde daglige slid med alle detaljerne. Der er selvfølgelig en del basale managementværktøjer, som kan og skal læres gennem undervisning, men mesterlæren er stærkt undervurderet. Som Mærsk Mc-Kinney Møller sagde i sin takketale, da han af Dansk Selskab for Virksomhedsledelse i 2000 blev kåret som århundredets danske erhvervsleder: "Jeg lærte ledelse ved at gå ved min fars hånd"! Eksemplets betydning i ledelse er stærkt undervurderet.

Det kræver tålmodighed at gå ved fars hånd og lære virksomheden rigtigt at kende, og at blive eksponeret for og afkode dygtige foresattes adfærd. Desværre er det ikke voldsomt moderne, at være længere tid i den samme virksomhed, og tålmodigheden mht. at lære og komme til tops kan for de fleste yngre ledere ligge et meget lille sted. Men det er da ganske interessant, at verdens største (og meget værdiskabende) containerrederi og Danmarks største (og meget værdiskabende) bank har en særligt stor medarbejderkontinuitet og en særlig stor intern lederrekruttering.

Der er også eksempler på det modsatte: virksomheder som klarer sig relativt dårligt, og som ikke har kontinuitet i ledelse og medarbejdere. Det er min vurdering, at organisationer, som har gode topledere, gennemsnitligt også har flere gode mellemledere og flere gode medarbejdere end organisationer som har ringe topledere. Der er gode cirkler og onde cirkler i ledelse og virksomhedsdrift!

Afslutningsvist - at få det hele til at spille sammen hver dag, året rundt? At gøre aktionærerne tilfredse; at få medarbejdere til at trives og udvikles samtidig med at de knokler for at skabe værdi, selvom de måske kunne tjene en højere løn hos konkurrenten; at få skabt et konstruktivt og innovativt samarbejde med leverandører m.fl.? Det kræver grundlæggende et medfødt talent og en betydelig personlig integritet. Begge dele kan udvikles, og bliver det gerne med alder og erfaring. Og begge dele kan i de bedste virksomheder over tiden brede sig til et kollektivt, et organisatorisk, talent.

\*\*\*\*\*

*"These are my principles.  
If you don't like them I have others!"  
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen  
Ledelsesrådgiver  
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse  
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst  
[www.nielsencompany.dk](http://www.nielsencompany.dk)  
Tel: 40 90 46 24; e-mail: [bjarne@nielsencompany.dk](mailto:bjarne@nielsencompany.dk)