CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Ny dansk ledelse

Når ledere taler om ledelse: VL-analyse 2015

Holt Larsen, Henrik; Poulfelt, Flemming; Nielsen, Rikke Kristine

Document Version
Final published version

Publication date:
2015

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Holt Larsen, H., Poulfelt, F., & Nielsen, R. K. (2015). *Ny dansk ledelse: Når ledere taler om ledelse: VL-analyse 2015*. Dansk Selskab for Virksomhedsledelse.

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

NY DANSK LEDELSE

NÅR LEDERE TALER OM LEDELSE

VL-ANALYSE 2015

INDLEDNING: "STEMMER OM LEDELSE" 1

UNDERSØGELSENS HOVEDRESULTATER 2

Lederne har gode menneskelige egenskaber, men det kniber med personaleledelse og talentudvikling 2

Lederne er gode til at sikre stabil drift og sætte retning, især hvis det er lige ud…! 3

Lederne er gode til at sige, hvor vi skal hen, men har sværere ved at få organisationen til at følge trop 4

Lederne er gode til at skære igennem, men spændinger og konflikter fejes ind under gulvtæppet 4

Lederne udviser en samfundsansvarlig holdning til bæredygtighed og etik, men er mindre gode til at navigere sikkert i en omskiftelig og usikker verden 5

UDFORDRINGER

Lederne er gode til management, men det kniber med leadership 6

Ét er et søkort at forstå, et andet skib at føre 6

At være rigtig god – eller være god til det rigtige 7

Kampen om talenterne 8

Værdibaseret ledelse 9

At gøre det umulige muligt 9

Eksekvering af strategi 9

Innovation og læring 10

Den selvhjulpne leder 11

Ledelse: Made in Denmark – så er vi sikre på, at det duer? 11

Succes rummer i sig kimen til fiasko 12

EKSEMPLER PÅ INDSATSOMRÅDER 13

Dét med småt … 14

Skema: Sammenfatning af undersøgelsens hovedresultater 15

Bagsiden af ledelse … Bagsiden

INDLEDNING: "STEMMER OM LEDELSE"

Det er kendt, men ikke nødvendigvis erkendt, at god ledelse har afgørende betydning for konkurrencekraften, vækstpotentialet, produktiviteten og indtjeningsevnen i danske virksomheder. Det viser hovedparten af de analyser om ledelse, der er gennemført i de senere år i Danmark og udlandet. En netop udkommet rapport viser således, at forbedret ledelse i danske virksomheder ville kunne gavne samfundsøkonomien med et meget stort, årligt milliardbeløb (Ugebrevet A4, 27.4.2015). Det ville især kræve inddragelse af medarbejderne i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, socialt ansvar og omsorg for medarbejderne samt bedre evne til at levere nye produkter, omstille sig og samarbejde med leverandører.

Derfor er det et interessant spørgsmål i en tid, hvor fornyelse, vækst og produktivitet står på dagsordenen både samfundsmæssigt og i virksomheder, hvad der kendetegner dansk ledelse anno 2015.

Det spørgsmål har Dansk Selskab for Virksomhedsledelse ønsket at belyse som optakt til VL Døgnet i maj 2015, der samtidig markerer 50 års jubilæet for organisationen. Derfor var det også naturligt at spørge medlemmerne om, hvordan ledelse i dag udøves i de virksomheder, de repræsenterer. Det er resultaterne fra denne undersøgelse, som i det følgende vil blive præsenteret.

UNDERSØGELSENS HOVEDRESULTATER

I dette hovedafsnit præsenteres undersøgelsens hovedresultater. Et spørgeskema blev sendt til alle medlemmer af VL grupperne. Heri blev de bedt om at vurdere, i hvilken udstrækning 26 ledelsesmæssige kendetegn var karakteristiske for (alle) ledere i medlemmernes egen virksomhed. Dermed er der ikke kun tale om en selvvurdering, men om en vurdering af en hel ledergruppe. Respondenterne fik også mulighed for i et antal åbne spørgsmål at kommentere ledelsesforhold med egne ord (fritekst).

Svarmønstret i den kvantitative del af undersøgelsen fremgår af skemaet på side 15. Tallene ud for de enkelte udsagn viser, hvilken procentdel af de adspurgte, der fandt, at det pågældende udsagn var i høj grad eller i meget høj grad karakteristisk for lederne i virksomheden. Øverst i skemaet står de udsagn, der var mest karakteristiske for ledergruppen i virksomheden.

Det er et meget markant træk ved undersøgelsen, at hovedresultaterne på samme tid repræsenterer "en god og en dårlig nyhed". Af den grund præsenteres disse konklusioner parvis.

Lederne har gode menneskelige egenskaber, men det kniber med personaleledelse og talentudvikling

Den absolutte topscorer i respondenternes vurdering af, hvad der kendetegner lederne i deres virksomhed, er disses personlige karaktertræk. Lederne er troværdige og skaber tillid, de viser respekt for andre (uanset disses niveau og baggrund), og de skaber et godt arbejdsmiljø samt engagement omkring sig. Dette er i sig selv et meget tankevækkende resultat, for det viser, hvilken prioritet det gives, at ledere er redelige mennesker. Hvis ikke de personlige ledelsesegenskaber er til stede, nytter det ikke at hælde ledelsesfaglige kvalifikationer på lederne. Personligheden skal som udgangspunkt være på plads, og dette kan måske siges at være et generisk træk ved dansk ledelse.

I overensstemmelse med dette viser undersøgelsen også, at respondenterne generelt synes, at lederne formår at skabe en god stemning i organisationen, får medarbejderne involveret, delegeret opgaver til dem samt i det hele taget får skabt et godt arbejdsmiljø. På den baggrund er det ikke overraskende, at respondenterne oplever, at medarbejdertilfredsheden i deres virksomhed ligger meget højt.

Træerne vokser dog ikke ind i himlen, for respondenterne vurderer ledernes evne eller vilje til personaleledelse relativt lavt. Det samme gælder evnen til at tiltrække og

udvikle de rette mennesker. Dette er et meget bekymrende resultat i en videnøkonomi som den danske, hvor virksomhederne har immateriel produktion (viden, service, knowhow osv.), og hvor konkurrencekraften i høj grad bestemmes af kvaliteten af det menneskemateriale, som virksomheden er i stand til at tiltrække, fastholde og udvikle.

Hertil kommer, at det er et særkende ved HRM (Human Resource Management) i danske virksomheder, at personaleansvaret i meget høj grad lægges ud til den enkelte leder, fremfor kun eller primært at ligge i en evt. HR-funktion. Dette træk genfindes også – og i stigende grad – i andre lande, men Danmark har igennem de sidste 2-3 årtier ligget i front mht. at placere personaleansvaret hos lederne ude i organisationen. Så meget desto mere beklageligt er det, at undersøgelsen viser, at lederne kun i moderat grad besidder evnen og viljen til personaleledelse. Det samme gælder tiltrækning og udvikling af talenter, der angiveligt er den højest prioriterede HR-opgave i disse år – og i meget høj grad forudsætter de enkelte decentrale lederes involvering og kompetence på HR-området.

Lederne er gode til at sikre stabil drift og sætte retning, især hvis det er lige ud…!

En anden topscorer i undersøgelsen er ledernes evne til at fastholde stabilitet i driften, eksekvere, skabe resultater på både kort og langt sigt og sætte en tydelig retning for, hvor organisationen skal hen. Mindre udpræget er imidlertid ledernes evne til at håndtere vanskelige situationer, fx nedskæringer, radikale ændringer mv. Det samme gælder evnen til at navigere i en omskiftelig og usikker verden. Dette forstærkes af, at lederne kun i beskeden grad oplever udfordringer og problemer som værende positive og i stedet synes at være fokuseret på fejl og mangler i dagligdagen.

Helt i bund ligger ledernes evne til at skabe en effektiv læringskultur i organisationen, hvilket også forklarer, at lederne ikke skaber innovation og fornyelse i tilstrækkelig grad.

At evnen til at skabe innovation og fornyelse opfattes som et svagt ledelsesområde, er på samme tid overraskende og forventeligt. Innovation har gennem de senere år været fremhævet som midlet (læs: mirakelkuren) til at sikre vækst og fremdrift i Danmark, især pga. vores nationale karakteristika: videnøkonomi, nationalkultur, kompetenceniveau, engagement, ansvarlighed, arbejdsmarkedsforhold mv. Alt dette lægger op til ikke blot krav om, men også gode forudsætninger for innovation. Men måske ser vi stadig efterdønningerne efter krisen i mange virksomheder i den forstand, at disse som første prioritet har fokus på omkostningsminimering og effektivitet. Dette kan af virksomhederne opleves som uforeneligt med innovation og

fornyelse. "Bliv ved din læst" er mange virksomheders mantra i denne situation, men på langt sigt kan dette være en yderst problematisk grundholdning.

Lederne er gode til at sige, hvor vi skal hen, men har sværere ved at få organisationen til at følge trop

Danske ledere beskrives i undersøgelsen som gode til at sætte en tydelig retning for, hvor organisationen skal hen. Lederne er gode til at skære igennem, når der er behov for det, og de er som tidligere nævnt også gode til at eksekvere. Det kniber imidlertid mere med sammenhængen mellem det sagte og det gjorte (altså "walk the talk"), og lederne udviser kun i moderat grad empati og indlevelsesevne. De delegerer og involverer også kun i moderat grad organisationen i ændringsprocesserne. Det indebærer, at lederne ikke skaber accept og følgeskab i forandringsprojekter og – hvad værre er – ikke skaber strategisk fodslag i organisationen ved at gøre vision, mission og strategi til fælleseje. Måske kan dette forklares med, at lederne kun i beskeden grad er i stand til at afbalancere de store linjer og detailorientering (fx konkret sagsbehandling og problemløsning). Pointen er, at hvis man har næsen for meget nede i plovfuren, er det svært samtidig hermed at være den karismatiske frontfigur (læs: folkeforfører), der får medarbejderne til at gå i ens fodspor. Uanset hvad forklaringen er, forstærkes det af, at lederne beskrives som værende ikke særligt åbne over for kritik, og det lægger selvsagt et låg på den feedback, de får.

I den traditionelle retorik er det jo en af ledelsesdyderne, at man som (top)leder er i stand til at sætte retning. Man er med andre ord i stand til at arbejde med og fastlægge en strategi for, hvor man som virksomhed ønsker sig hen. Imidlertid drysses der lidt malurt i bægeret. For ledere svarer i samme åndedrag, at de har vanskeligt ved at få strategien gennemført fuldt ud i praksis. De ved godt, hvor de vil hen, men de har svært ved at få skabt opbakning og fodslag i organisationen.

Lederne er gode til at skære igennem, men spændinger og konflikter fejes ind under gulvtæppet

Som det er fremgået, tegner undersøgelsen et billede af lederne som handlekraftige, resultatorienterede, eksekveringsduelige og uden unødig tøven, hvis der skal skæres igennem. Lederne har "hår på brystet", så at sige, hvilket ikke kun kan tilskrives, at 79 % af respondenterne er mænd (!).

Undersøgelsen viser imidlertid også, at lederne som nævnt ikke er særlig åbne over for kritik, og den absolutte bundscorer blandt de 26 ledelseskarakteristika er evnen/lysten til at udnytte spændinger og konflikter på en konstruktiv måde. Noget tyder derfor på, at lederne, hvis de møder modstand, spændinger og konflikter, ikke ligefrem anlægger en pædagogisk mine, men trykker på speederen og tromler gennem

terrænet, hvilket i mange situationer kan være en leders/ledergruppes privilegium. Den gode nyhed er, at der de facto bliver truffet beslutninger, og at man i visse situationer rent faktisk kommer (som ønsket) fra A til B. Den dårlige nyhed er, at man som leder trækker et kølvand efter sig af frustration, afmagt eller svækket loyalitet/ejerskab/ansvarlighed.

Det lidt dystre, beskrevne billede forstærkes af, at respondenterne placerer som en bundscore ledernes evne til igennem kommunikation at få det rigtige budskab formidlet til de rigtige personer, på det rigtige tidspunkt og via de rigtige kanaler. Moralen er, at uanset hvor god en sag man har, og uanset hvor ædle ens motiver er, så falder det til jorden, hvis man ikke formår at formidle de vigtige pointer til relevante interessenter. Dette harmonerer i øvrigt med et norsk forskningsprojekt, der netop viser, at forudsætningen for, at svære organisatoriske forandringsprocesser lykkes, er, at man som leder kommunikerer, kommunikerer og kommunikerer, hvorfor en given ændring er nødvendig eller attraktiv for de berørte. Man stiller sig med andre ord som leder op som "buffer" imellem kaos, ragnarok eller krav i omgivelserne og medarbejderne bag sig.

Kommunikation er ubestridt et vigtigt ledelsesinstrument. Derfor er det (næsten) deprimerende, at kommunikation kommer så skidt ud i undersøgelsen. For ledernes opfattelse er som sagt, at de ikke er specielt gode til at få det rigtige budskab formidlet til de rette personer på den rigtige måde og via de rette kanaler. Hvis det er tilfældet, er det måske ikke overraskende, hvis "samtalen ikke fremmer forståelsen" og i stedet skaber usikkerhed og tvivl hos de implicerede.

Lederne udviser en samfundsansvarlig holdning til bæredygtighed og etik, men er mindre gode til at navigere sikkert i en omskiftelig og usikker verden

Hele 62 % af respondenterne tilkendegiver, at lederne i deres virksomhed(er) har en samfundsansvarlig holdning til bæredygtighed og etik. Dette er jo meget oppe i tiden og fremsættes ofte som et krav til en moderne, strømlinet, politisk korrekt og "bæredygtig" leder. Alligevel viser undersøgelsen, at lederne erkender, at de ikke er specielt gode til at navigere i en omskiftelig og usikker verden, og dette er jo netop, hvad moderne, politisk, globalt orienteret og etisk funderet ledelse i sin kerne handler om.

Hvis danske ledere derfor vil sidde ved rattet i den hybrid-, el- eller brintbil, der skal repræsentere progressiv, fremtidsrettet ledelsestænkning, er det vigtigt, at de gør sig fortrolige med de globale, økonomiske, politiske og moralske spilleregler, der vil præge CSR-dagsordenen fremover.

UDFORDRINGER

På basis af spørgeskemaundersøgelsen er det muligt at indkredse et antal udfordringer, som danske ledere – og dermed danske virksomheder – må forholde sig til, hvis de ikke vil blive efterladt i globaliseringens nødspor.

Lederne er gode til management, men det kniber med leadership

Undersøgelsen viser, at danske ledere i overført forstand har læst lærebogen om moderne management – og måske endda kan den udenad. Derimod kniber det mere med lærebogen om leadership. Lederne er gode til at optimere inden for givne rammer, men ikke skabe nye rammer. De er gode til at fastlægge og forfølge en bestemt kurs, men ikke nødvendigvis den rigtige kurs. De er gode til "more of the same", men ikke til at være innovative, gå nye veje, acceptere fejl og skabe læring. De er gode til at træde i karakter, vise deres muskuløse overarme, men er ikke gode nok til at trække eller suge folk med sig. I begejstringen over at gå foran og være overbevist om kursens rigtighed, taber de bagvognen, dvs. de ledere og medarbejdere, der i realiteten skal hjælpe dem med at implementere den strategi, de selv brænder for.

Så til trods for, at forandringsledelse har stået på dagsordenen i mange år, er det fortsat et felt, som mange virksomheder og ledere slås med. På sin vis er dette et paradoks, idet undersøgelsen jo netop viser, at ledere ikke desto mindre er i stand til at skabe engagement og et godt arbejdsmiljø. Men måske er dette et udtryk for, at ændringer er svære at gennemføre, samt at ledere måske netop søger mod management i de svære ændringssituationer, snarere end leadership. Lederne skaber tryghed, staldvarme og trivsel inden for de kendte rammer og undgår dermed den usikkerhed og forvirring, der typisk kan opstå, når man bryder ud af sit indre, mentale fængsel. Det er imidlertid uden for "fængselsmuren", at nye forretningsmuligheder, læring og innovation ligger.

Ét er et søkort at forstå, et andet skib at føre

Praksis viser, at evnen til at eksekvere er svært opnåelig, og det underbygges også af undersøgelsen. På sin vis minder det om undervognsbehandling af en bil. Det svære er ikke at sprøjte rustbeskyttelsen på undervognen, men at komme ind i alle hulrum. Der er mange "hulrum" i en virksomhed, og hvis man ikke trænger ind i disse, tærer det på organisationen, og den får – billedligt talt – på et tidspunkt klippet pladerne. Men måske er det forholdsvis simple midler, der skal til for at styrke eksekveringsevnen. Mange efterspørger nemlig i undersøgelsen konsekvens, opfølgning og disciplin. Der stilles for få krav, og "den udbredte tillid til alle' skaber ofte en laissez-faire-kultur, hvor strategier og projekter ikke føres rigtigt ud".

Danske ledere er for langmodige, og "lunten er nogle gange for lang, fordi vi gerne vil tro på empowerment". Der er for megen "hensynssyge" og "sød ledelse", og den er for "pussenusset og konfliktsky", som det lidt ramsaltet er blevet kaldt af respondenter. I det hele taget er "konfliktsky" et ord, som undersøgelsen bekræfter er en svaghed ved ledelse. Ledere "taler for meget udenom og tager ikke konfrontationerne", som det er blevet udtrykt.

At være rigtig god – eller være god til det rigtige

På mange områder bekræfter undersøgelsen, at lederne faktisk er rigtig gode til dét, de gør. De er virksomhedernes "sneplove", der rykker ud, når forholdene er vanskelige, og før andre trafikanter vover sig ud i trafikken. De baner vej, skovler forhindringerne ud i vejsiden og reagerer situationstilpasset, så de kan veksle mellem rydning af sne og saltning. Succeskriteriet for denne form for ledelse er, at lederne baner vej for andre.

At være rigtig god til noget, er imidlertid ikke det samme som at være god til det rigtige. Det første er kvalifikationer, det sidste er kompetence. Et autentisk eksempel viser denne grundlæggende forskel imellem begreberne. Hvis man for 20-30 år siden var en fremragende søofficer i det danske søværn, som vidste alt om våbensystemer i ubåde, var man ekstremt kompetent, for dét, man kunne, var stærkt efterspurgt. Faren for den kolde krig var ikke drevet over, så derfor var ubådene strategisk nødvendige. Den selv samme – tidligere kompetente – søofficer må i dag konstatere, at strategien (= forsvarsforliget) indebærer, at forsvarets rolle nu er at deltage i international krig og vinde international krig. Hvis dette foregår i Mellemøsten, fordi der er uro i den globale familie, er våbeninstruktøren på ubåde ikke længere kompetent. Han er stadig rigtig dygtig, men ikke dygtig til det rigtige, for den eneste danske ubåd står nu på kajen på Holmen og kan beses i skoleferierne. Hvis de seneste års "trussel fra øst" imidlertid blusser endnu mere op, kan man ende i den paradoksale situation, at dét, der tidligere var en unik, strategisk kompetence, men som siden blev nytteløs, (da vi ingen ubåde havde), måske igen bliver en unik, strategisk betydningsfuld kompetence.

Pointen med dette eksempel er, at en understrøm i undersøgelsen er, at danske ledere balancerer mellem at være kompetente (dvs. gode til det rigtige) og "kun" kvalificerede, dvs. rigtig gode (til ét eller andet), som der reelt ikke vil være brug for i fremtiden. Mange "minusser i karakterbogen" knytter sig til, at lederne ikke matcher de kompetencekrav, der stilles i dag eller (især) i morgen – og klamrer sig til den ledelsesviden, -kunnen og -adfærd, der matchede kompetencekravene i går.

Kampen om talenterne

Ledelse og udvikling af talenter er som nævnt den højest prioriterede HR-opgave i disse år. Det giver en strategisk konkurrencefordel at have de bedste hoveder - især i en videnvirksomhed, hvor det er kvaliteten af de menneskelige ressourcer, snarere end maskiner, der slår konkurrenterne af banen. På den baggrund er det uhyggeligt, at lederne ikke er bedre til - eller prioriterer – at finde, fastholde og udvikle de bedste talenter. Tilmed er området fyldt med dilemmaer: Skal man fortælle folk, at de betragtes som talenter - og dermed skabe forventninger, som måske ikke kan indfries - eller netop **ikke** fortælle talenterne det - og dermed øge risikoen for at miste dem? Er talent et spørgsmål om potentiale eller fremragende, aktuel arbejdspræstation? Handler talent kun om ledelse eller enhver strategisk kernekompetence (og omfatter dermed også den sublime skolelærer, den fintsnittende kirurg, den indlevelsesfulde bankrådgiver og den skarpe juridiske hjerne)?

Hvorfor er lederne/virksomhederne ikke bedre til at vinde krigen om talenterne? Nøglen til fremtiden ligger i at rekruttere de rette medarbejdere. Imidlertid viser undersøgelsen, at ledernes personaleansvar og evne til at rekruttere og udvikle de rette talenter ikke får en topplacering – tværtimod. Og det må give stof til eftertanke i en tid, hvor den menneskelige ressource er en nøglefaktor i konkurrencen. Ingen HR-afdeling kan alene løfte talentopgaven. Talentpleje sker ude i organisationen og forudsætter derfor, at den enkelte leder mestrer opgaven som talentudvikler, ser det som en naturlig del af sit lederjob og ikke suboptimerer ved kun at vende blikket mod operationelle resultatmål i egen enhed.

Hertil kommer, at vi i Danmark spænder nogle nationalkulturelle snubletråde ud, som vi derefter selv falder over. Mens Janteloven og dens uheldige virkninger for anerkendelse af talent, vilje til at tænke stort (og måske fejle og komme igen) samt mangfoldighed i al almindelighed er kendt stof for de fleste og fremhæves af respondenterne som en del af dansk ledelses bagside, peger respondenterne også på, hvad man måske kunne kalde en slags omvendt Jantelovs-tendens. Hermed menes uviljen til at erkende manglende performance, til at påpege og gå i clinch med dét, der ikke lever op til standard eller på anden vis bare ikke er i orden. Hvis Janteloven tilsiger, at den, der rager op over mængden, bliver hakket ned, ja så er den omvendte verden en situation, hvor præstationer, der er under standard, helt ignoreres, fordi vi ikke tør eller orker konflikten. Respekten for den enkelte, tillid til medmennesker og frihed under ansvar bliver dårlige undskyldninger for at undlade at følge op og give negativ feedback, og uddelegering bliver synonymt med helt at slippe tøjlerne og håbe på det bedste. Som en af respondenterne udtrykker det: "Værdibaseret ledelse anvendes som herredømmestrategi uden den fornødne indsigt i, at det sker".

Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse er i Danmark en så dominerende ledelsespraksis, at den fortjener sin egen overskrift – også pga. de dilemmaer, der er forbundet med denne ledelsesmetode. Moderne, veluddannede, men også selvbevidste danske medarbejdere ønsker at kunne sætte deres fingeraftryk på det arbejde, de laver. De ønsker ansvar, udfordringer, ejerskab, stolthed og udviklingsmuligheder. Derfor kan man ikke lede dem med micro-management. Topledelsens opgave er at fastlægge kursen, skabe rammer og dele visioner og strategier med ledere og medarbejdere, som derefter **selv** finder den bedste måde at løse de konkrete arbejdsopgaver på.

Derfor har der aldrig været så stærkt fokus på kravet om, at topledelsens rolle er at fastlægge visioner, værdier, kodeks for ledelse og etik mv., men kæden hopper af undervejs, så disse ideologiske budskaber ikke trænger ned igennem organisationen. Som vi tidligere har nævnt, taber topledelsen "bagvognen", og mellemlederne er ikke gode nok til at fungere som ambassadører og rollemodeller for de overordnede værdier. Derfor bliver disse værdier ikke det styringsværktøj for den enkelte medarbejder, som de burde være.

At gøre det umulige muligt

Danske virksomheder er som nævnt kendetegnet ved, at ansvaret for de menneskelige ressourcer i høj grad lægges ud dér, hvor de menneskelige ressourcer er, dvs. ud i de enkelte afdelinger. Dermed får den enkelte leder et stort personaleansvar. Som en engelsk forsker har sagt: "Hvis HRM skal tages alvorligt, skal det fjernes fra HR-afdelingen." Altså: uanset om man er produktions- eller salgschef i en virksomhed, butikschef i et supermarked, skoleleder, kontorchef i et ministerium eller filialchef i en bank, har man et stort personaleansvar. Det indebærer imidlertid, at man lægger personaleansvaret i hænderne på nogle ledere, der både er uddannet til, har som opgave og brænder for noget helt andet, nemlig salg, produktion, behandling af patienter på et sygehus, ledelse af en folkeskole osv.

Undersøgelsen viser, at lederne ikke er gode nok til at udøve personaleledelse. Det er katastrofalt, fordi vi i stigende grad er et vidensamfund, hvor op til 80 % af omkostningerne i virksomhederne kan være knyttet til personalet. At sikre topkompetente og engagerede medarbejdere bør derfor gives topprioritet.

Eksekvering af strategi

Mange virksomheder bruger relativt mange ressourcer på at udarbejde en strategi for, hvilken retning virksomheden skal bevæge sig i over typisk en 3-4 årig periode.

Især anvender topledelser relativt meget tid på udarbejdelsen af en ny strategi og i mange tilfælde med støtte fra forskellige steder i organisationen. Dette arbejde inkluderer som regel en række eksterne så vel som interne analyser. Det endelige arbejde udmøntes typisk i et dokument med navnet "Strategi 20XX".

På et kick-off møde (i kantinen) præsenteres strategien af CEO'en for enten en større ledergruppe eller for hele organisationen (afhængigt af virksomhedens størrelse). Udover at redegøre for indholdet af strategiplanen fremhæves det ofte, hvor vigtig eksekveringen er, og i en række tilfælde har virksomheden – som en del af strategien – udarbejdet en konkret eksekveringsplan.

Alligevel viser det sig i mange virksomheder, at eksekveringen af strategien ikke når de samme højder som strategiplanens mål og ambitioner til trods for, at (top)ledelsen fremhæver dette som kritisk. Dette paradoks fremgår også relativt tydeligt af undersøgelsen.

Hvad kan det skyldes, at strategieksekvering tilsyneladende ikke opfattes som en stærkere disciplin i mange virksomheder end strategiudvikling, når det samtidig vides (og erkendes), at eksekveringen er både forretnings- og ledelsesmæssig kritisk for virksomhederne?

Innovation og læring

Det er et karakteristisk – og beskæmmende – træk ved undersøgelsen, at lederne vurderer, at de ikke er specielt gode til at skabe en effektiv læringskultur. Med andre ord er ledere ganske vist gode til at komme ud over stepperne, men læringen herfra er (for) begrænset. Det illustreres også ved, at fx videndeling fortsat er et område, som en del virksomheder har vanskeligheder ved. Så der opfindes fortsat (for) mange "dybe tallerkener" i for mange virksomheder.

Det er paradoksalt, at læring og innovation ofte har så trange kår i virksomheden. Det er en udbredt opfattelse, at erfaringsbaseret læring på jobbet er en unik, uundgåelig og effektfuld form for kompetenceudvikling. Ligesom olie i visse områder nærmest springer af sig selv op af jorden, bare man prikker hul, kaster udførelse af arbejdsopgaver også automatisk læring af sig. Jo mere krævende, udfordrende og varierende, arbejdsopgaver er, jo mere lærer man. Man lærer af at gøre ting rigtigt, og man lærer af at begå fejl. Man kan iscenesætte læring, men meget læring på jobbet sker af sig selv, uforudset og måske endda uønsket. I og med at virksomheder er sat i verden for at bestille noget, og ledere og medarbejdere er krumtappen i dette processuelle virvar, kan det godt undre, at mulighederne for læring og innovation ikke udnyttes bedre, end tilfældet er.

Konklusionen er, at innovation fremhæves som en af grundparametrene for, at virksomheders vækstpotentiale kan fremmes, og at konkurrenceevne kan styrkes. Derfor bør der sættes meget mere ind på dette felt – især når pilen peger den forkerte vej, som undersøgelsen viser. Innovation skal fremmes, ikke blot i tale, men også i handling. Innovationskulturen skal styrkes, hvis virksomhederne skal have del i væksten på den globale scene.

Den selvhjulpne leder

Dette leder frem til den næste udfordring, nemlig den enkelte leders kompetence. En interessant vinkel, som dog ikke er rigt repræsenteret i undersøgelsen, er det ledelsesfaglige fundament hos dem, der bliver ledere: "Ledelse er stadigt ikke et fag i mange virksomheder. Bedste mand bliver chef. Få virksomheder arbejder med andre karriereveje", er der flere, som gør opmærksom på. Lederne har for lidt ledelsesfaglig uddannelse og for lidt efteruddannelse – eller for lidt af "den rigtige" efteruddannelse.

Dette kan godt være tilfældet, men som nævnt viser både konkrete erfaringer og mange forskningsprojekter, at størstedelen af den kompetence, som ledere bærer rundt på, stammer fra erfaringsbaseret læring, fx læring på jobbet eller læring i privatlivet.

Nogle virksomheder arbejder med en tommelfingerregel om, at 70 % af læring sker på jobbet, 20 % sker gennem sparring med andre, og 10 % opnås ved at sidde på skolebænken. Uanset om denne formel er helt korrekt, viser den dog, hvor vigtigt det er, at en virksomhed er et erfaringsmættet, innovativt læringsmiljø med fordomsfri holdning til (forståelige, uundgåelige) fejl, som rummer et potentiale for læring. På dette punkt skuffer undersøgelsen imidlertid, for den viser, at der er meget lavt til loftet i danske virksomheder m.h.t. at skabe læringsmuligheder.

Ledelse: Made in Denmark – så er vi sikre på, at det duer?

Af dyderne ved dansk ledelse fremhæves ofte ligeværdighed, flad ledelsesstruktur, uformel/uhøjtidelig omgangstone, dialog mellem ledere og medarbejdere, delegering, tillid, frihed under ansvar, respekt for andre, at man er direkte, "kalder en spade for en spade" og i det hele taget har en kontant, åben og ærlig kommunikationsstil. Dette er for så vidt i tråd med det klassiske billede af nordisk ledelse eller Scandinavian management, der bliver betragtet som et i international sammenhæng unikt og særligt ledelsesbrand karakteriseret ved bl.a. uddelegering, involvering og tillid.

En ureflekteret og selvforherligende udøvelse af dansk ledelse, "fordi det bare er det bedste", er problematisk, men på den anden side ligger der måske også nogle

potentielle fordele for danske virksomheder i den internationale konkurrence? På plussiden fremhæves det af respondenterne, at mange virksomheder også internationalt kan drage nytte af nordisk eller skandinavisk ledelse for at klare sig, men at denne respektfuldt skal blandes med den lokale ledelseskultur og -praksis. Måske er det netop den næste udviklingszone for danske ledere: At vi får et mere nuanceret, reflekteret og situationsbestemt syn på, hvornår hvilke ledelsesstile egner sig bedst til formålet i international/global sammenhæng. I kølvandet herpå opstår så behovet for at finde og udvikle ledere, der magter at udleve dette i praksis: At man kan udøve dansk ledelse på en situationsbestemt måde forudsætter imidlertid, at man har mere i bagagen end det danske at diske op med og har respekt for andre landes ledelsespraksis. Her er der plads til forbedringer, viser undersøgelsen, der påpeger, at der fortsat mangler international erfaring og et globalt mindset hos danske ledere.

Succes rummer i sig kimen til fiasko

En ting som også kan trækkes ud af undersøgelsen er synspunktet om at det går ufatteligt godt: "Danmark er meget dansk, og mange danskere lever i en dansk lykkeboble". Med andre ord ses det som en central udfordring for dansk ledelse, at vi simpelthen har det for godt – vi er for tilfredse og magelige og ser ikke den brændende platform i form af international konkurrence og lavtlønslande, der har meget mere end lav løn at komme ind i kampen med: "Vi er for mætte – vi er ikke sultne nok til at efterstræbe vækst og yde den indsats, der skal til". Dansk ledere savner "agilitet, sult og ambitioner" og er tilfredse med "ikke så ringe". Vi tænker for småt og i for snævre baner med et tankesæt karakteriseret af "8-16 mentalitet", "ladhed", "slaphed" osv. Overliggeren sættes for lavt, og "godt nok-løsninger" accepteres, når tilfredsheden sætter ind alt for tidligt. Med andre ord betragtes den danske selvtilstrækkelighed som en barriere for at skabe fremgang på den globale scene.

EKSEMPLER PÅ INDSATSOMRÅDER

Med afsæt i undersøgelsen kan der især peges på fem væsentlige ledelsesmæssige indsatsområder, som fremover kan være med til at styrke virksomhedernes konkurrencekraft. Disse er:

1. Sikre udvikling af en innovationskultur til at fremme fornyelse og konkurrencekraft.
2. Sikre den strategiske eksekveringsevne med henblik på at udnytte strategiers potentiale.
3. Sikre at forandringsledelse er en integreret ledelsesdisciplin og ikke et særområde.
4. Få lederes personaleansvar til at blomstre i fuldt flor.
5. Reflektere nærmere over den danske ledelsesstil og praksis i et globalt perspektiv samt hvilke mulige justeringer, der bør sættes ind med.

Foruden disse områder skal virksomhederne og deres ledere fortsat sætte ind på mange andre områder. For kernen i ledelse er at sikre, at ledelse tilpasses og udvikles til den særlige sammenhæng, som en virksomhed befinder sig i. Derfor kræver det, at ledere løbende søger at udøve og udvikle en ledelse, der kan fremme deres virksomheds konkurrencemuligheder, uanset hvor i verden den befinder sig. Denne ledelsespraksis skal matche det ledelsesgrundlag, som virksomheden gerne ser materialisere sig.

At sikre og udvikle dette er den reelle ledelsesudfordring i virksomhederne!

God arbejdslyst!

DÉT MED SMÅT ...

Analysen er gennemført i marts-april 2015.

Respondentgruppen er samtlige medlemmer af VL grupperne. Der blev udsendt spørgeskemaer via e-mail, og medlemmerne blev bedt om at tage stilling til, i hvor høj grad i alt 26 ledelseskarakteristika kendetegner den samlede gruppe af ledere i den eller de virksomhed(er), de er tilknyttet. Følgeteksten nedenfor hjalp respondenterne til at besvare spørgeskemaet:

"Nedenfor er nævnt en række kendetegn ved ledelse. Du bedes angive, hvor karakteristiske de enkelte kendetegn er for gruppen af ledere i din virksomhed. Det er derfor ikke kun en vurdering af dig selv, men derimod en vurdering af den samlede gruppe af ledere i din virksomhed.

Du deltager helt anonymt i undersøgelsen, og vi vil gerne bede dig om at være så ærlig og oprigtig som muligt. Det gælder specielt inden for de områder, hvor jeres ledelse kunne forbedres.

Det er vigtigt, at ledelsen bliver beskrevet, som den er på godt og ondt, og ikke som et glansbillede af, hvordan den burde være.

Er du med i ledelsen for flere virksomheder, bedes du besvare spørgeskemaet set ud fra den virksomhed, som du føler størst tilknytning til."

Analyseholdet:

Professor Henrik Holt Larsen og professor Flemming Poulfelt, begge CBS, Copenhagen Business School, har stået for analysens faglige indhold, bistået af Ph.D. Rikke K. Nielsen, og har forfattet teksten til heftet.

Megafon har stået for den tekniske gennemførelse af selve undersøgelsen.

HVOR KARAKTERISTISKE ER DE FØLGENDE KENDETEGN FOR DEN SAMLEDE GRUPPE AF LEDERE I DIN VIRKSOMHED?

Kendetegn	"I høj grad" eller "I meget høj grad"
Er troværdig og skaber tillid	73
Viser respekt for andre – uanset niveau og baggrund	72
Fastholder en stabilitet i driften	70
Sætter en tydelig retning for, hvor organisationen skal hen	68
Skaber et godt arbejdsmiljø	64
Forstår at eksekvere	64
Skaber resultater både på kort og langt sigt	63
Udviser en samfundsansvarlig holdning til bæredygtighed og etik	62
Skaber engagement omkring sig	61
Skaber sammenhæng mellem det sagte og det gjorte: "Walk the talk"	57
Skærer igennem, når der er behov herfor	57
Evner at håndtere vanskelige opgaver (som fx nedskæringer, radikale ændringer mv.)	57
Delegerer og involverer bredt i organisationen	57
Udviser empati og indlevelsesevne	56
Navigerer sikkert i en omskiftelig og usikker verden	55
Opfatter udfordringer og problemer positivt, fremfor at være fokuseret på fejl og mangler	53
Besidder både evne og vilje til personaleledelse	51
Skaber strategisk fodslag i organisationen ved at gøre vision, mission og strategi til fælleseje	51
Tiltrækker og udvikler de rette mennesker	51
Skaber innovation og fornyelse	46
Skaber accept samt følgeskab i forandringsprojekter	45
Balancerer de store linjer og detaljeorienteringen	44
Være åben over for kritik	43
Forstår i sin kommunikation at få det rigtige budskab formidlet til de rigtige personer, på det rigtige tidspunkt og via de rigtige kanaler	38
Skaber en effektiv læringskultur i organisationen	30
Udnytter spændinger og konflikter på en konstruktiv måde	17

Note: Tallene angiver den procentandel af svarpersonerne, der har tilkendegivet, at det enkelte kendetegn er karakteristisk i høj eller meget høj grad for den samlede gruppe af ledere i deres virksomhed.

Hæftet er udgivet af
Dansk Selskab for Virksomhedsledelse,
Tuborg Boulevard 5, 2900 Hellerup,
info@vl.dk, www.vl.dk

BAGSIDEN AF LEDELSE ...

Heldigvis stigende opmærksomhed på at kvalificere ledelse og anfægte dårlig ledelse. Det bliver vanskeligere og vanskeligere at praktisere discountledelse.

Den udbredte "tillid til alle" skaber ofte en laissez-faire-kultur, hvor strategier og projekter ikke føres rigtigt ud.

Lunten er nogle gange for lang, fordi vi gerne vil tro på empowerment.

Delegering fritager ikke ledelsen for forpligtelsen til at følge op og sikre målindfrielse.

Ledelse er stadigt ikke et fag i mange virksomheder. Bedste mand bliver chef. Få virksomheder arbejder med andre karriereveje.

Danish managers have a tendency to feel superior and believe that the Danish way is not only a way, but the right way. Danes talk about bringing others "up to our level".

Der kan i Danmark være en ubehagelig selvtilstrækkelighed og tro på, at danske løsninger og metoder naturgivent er bedst. Det kan være pinligt i mødet med andre kulturer.

Danmark er meget dansk, og mange danskere lever i en dansk lykkeboble.

Vi er for mætte – vi er ikke sultne nok til at efterstræbe vækst og yde den indsats, der skal til.

Alt for meget kunstigt hurlumhej omkring CSR. Lederne skal drive en frugtbar virksomhed - ikke et socialkontor. Ledere skal lede, ikke lege hønsestrik og være rundbordspædagoger.

Danmark er generelt alt for optaget af at fordele samfundskagen ligeligt i stedet for at stille krav til hinanden og fokusere på at støtte dem, der tager ansvar og udviser talent.

Den perfekte virksomhed er en død virksomhed. Vi skal generelt give plads til at fejle, hvor det ikke er fatalt, og dermed sikre en god grobund for initiativer.

For dårlige til at udleve de ligestillingsmæssige aspekter i praksis - alt for meget er kønne ord. Vi misser en masse talent. For meget Rip, Rap og Rup.

For meget andel og højskole, for lidt excellence og ego.