

Det danske ledelsesakademi
Decemberkonference 2013

Jan Bendix, Jan Bendix a/s

Sådan udføres ledelse også!

Er der mønster i ledelse?

Artiklen afspejler et forsøg på at finde mønstre i ledelsesarbejde i mere end 15 danske virksomheder og organisationer i kategorien små og mellemstore virksomheder.

Undersøgelsen er helt og aldeles uvidenskabelig bortset fra, at artiklens forfatter benytter den fond af viden, som mange forskerrapporter, lærebøger og managementlitteratur har forsøgt at formidle til både teoretikere og praktikere.

Artiklens analyse af virksomheder giver beklageligvis ikke koden til hverken "god ledelse" eller "den gode leder".

Forhåbentlig giver artiklen den nysgerrige forsker eller den interesserede observatør lyst til at søge efter elementer, der netop "gør den forskel", som hele tiden efterspørges af lederne selv og af den enkelte leder og det samfund, som har brug for kvalitet i ledelsesarbejdet.

Den gode tone, hvorfor?

I 2001 blev jeg optaget af en bog, der havde undersøgt ledelsesarbejdet i det anerkendte amerikanske kammerorkester: The Orpheus Chamber Orchestra¹. Orkestret var og er stadig specielt ved at arbejde uden dirigent. Hvordan kunne de nu det?

Forskerne havde fulgt arbejdet i det mere end 27 mand store ensemble. Resultatet samlede de i "The Eight Orpheus Principles":

1. Put power in the hands of the people doing the work
2. Encourage individual responsibility
3. Create clarity of roles
4. Share and rotate leadership
5. Foster horizontal teamwork
6. Learn to listen, learn to talk
7. Seek consensus (and build creative structures that favor consensus)
8. Dedicate passionately to your mission.

De gav rigtig god mening for mig.

¹ *Leadership Ensemble. Lessons in Collaborative Management from the World's Only Conductorless Orchestra* by Harvey Seifter and Peter Economy, 2001.

Da jeg nogle år tidligere havde haft mulighed for at overvære Sergiu Celibidache som dirigent for et symfoniorkester gav det grundlag for undren. Hvordan kan to så diametralt forskellige ledelsestilgange begge føre til så fremragende resultater, som henholdsvis Orpheus-folkene og Celibidache kunne skabe?

Ledelse var og er ikke et begreb, det er nemt at blive klog på, hvad den omfattende litteratur jo også viser.

Erfaringsbaseret ledelse, men dog!

Jeg har haft mange privilegier i min tilværelse blandt dem opgaven som leder i produktions- og servicevirksomheder herunder konsulentvirksomheder.

"Tiden" lægger ikke umiddelbart op til, at "erfaringer" kan bruges til ret meget i forbindelse med virksomhedsdrift.

Alligevel vover jeg at trække en af mine "lidt ældre heste af stalden": Kendetegn for "den gode leder":

- Mål
- Holdning
- Konsekvens
- Dialog.

I en artikel ² har jeg beskrevet, hvad jeg lægger i ordene ovenfor, og hvorfor jeg mener, at en leder kan skabe kvalitet i sit ledelsesarbejde ved at arbejde med disse begreber.

Mål der giver retning, inspiration og resultater er nødvendige for, at ledere tjener sin virksomhed. Målene bygger på en forståelse af omgivelserne og af egen organisation, og de bygger på værdier, som er indlejret i organisationen.

Lederen må være konsekvent i forhold til de lagte mål og de valgte virksomhedsværdier. Her skal ikke gribes til letkøbte kompromisser.

Det fjerde kendetegn er "dialog". Intet ledelsesarbejde kan udføres uden dialog med interessenter i og uden for virksomheden.

Ledelse og leder

Ledelse er et arbejde, der udføres for at drifte og udvikle organisationen. Det arbejde kan som Orpheus eksemplet udføres af mange individer uden, at de pågældende har "leder" som stillingsbetegnelse.

Lederbegrebet knytter sig til det enkelte individ og roller, som organisationen tillægger den pågældende medarbejder.

² De gamle dyder – om invariansen i ledelsesarbejde? Jan Bendix, I: *Ledelse i Danmark - anklage og forsvar, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2000, Jørgen Jespersen, Boye Larsen, Preben Melander, Christian S. Nissen (red.), ISBN: 87-574-0357-0 (www.ibx.dk/image/pdf-filer/de-gamle-dyder.pdf)*

Orpheus principperne knytter sig til ledelsesarbejdet, og kendetegnene ovenfor knytter sig til den enkelte leders eget arbejde med at udfylde lederrollen.

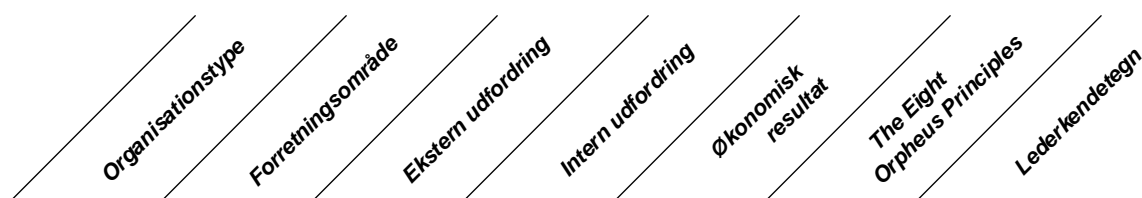
Hvordan udføres ledelse i dag?

Ved brugen af de to tilgange nævnt ovenfor har jeg vurderet ledelse og leder. I 17 virksomheder/organisationer har jeg subjektivt placeret ledelsesarbejdet og leder ud fra kendetegnene.

Virksomhederne er jeg tæt på. Jeg har arbejdet i og for dem i bestyrelsesroller. Afhængig af de pågældende selskabers værdier og vaner har jeg været mere eller mindre tæt på ledelsesarbejdet og ledere.

I bilaget har jeg karakteriseret virksomhederne efter virksomhedstype, forretningsområde, in-/eksterne udfordringer og økonomiske resultater. Efterfølgende har jeg med grov vurdering forholdt mig til kendetegnene for henholdsvis ledelse og leder.

17 virksomheder - ledelse-ledere (november 2013)



Resultatet af markeringerne viser beklageligvis ikke nogle klare mønstre eller blot mulige mønstre for sammenhænge mellem det at følge principperne for god ledelse og virksomhedens succes eller mangel på samme.

Der kan givetvis stilles en lang række metodekritiske spørgsmål og selvfølgelig også spørgsmål til artikelforfatterens kompetencer, som kan forklare de manglende sammenhænge.

Kan vi komme nærmere?

"Analysen" viser ikke vejen, men hvem finder den og hvordan? Hvad er det for elementer, metoder, personlighedstræk, værdier osv. der antænder "gnisten" til det gode ledelsesarbejde og den gode leder?

Her er opgaven for forskeren og for den autodidakte interesserede.

Vi taler meget om spild

På en lang række områder i samfundslivet taler vi om spild. For tiden gælder det tidsspilde, madspild og lignende. Det største spild skal vi formentlig finde der, hvor "gnisten" til den gode ledelse ikke slås an.



Det kan ingen af os interesserede være stolte af. Lad os sammen finde nye veje til kvalitet i ledelsesarbejdet og hos dem, der skal varetage det.

Jan Bendix

17 virksomheder - ledelse-ledere (november 2013)

Organisationstype	Forretningsområde	Ekstern udfordring	Intern udfordring	Økonomisk resultat	The Eight Orpheus Principles								Lederkendetegn			
					Put power in the hands of the people doing the work	Encourage individual responsibility	Create clarity of roles	Share and rotate leadership	Foster horizontal teamwork	Learn go listen, learn to talk	Seek consensus (and build creative structures that favor consensus)	Dedicate passionately to your mission	Mål	Holdning	Konsekvens	Dialog
Service	Handel og service - hjælpemidler	Marked		o	√	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	√
Service	Service - catering	Marked		+	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√
Service	Service - offentlig	Vækst	Org. vækst	+	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Service	Uddannelse	Marked	Omkostning	+	-	√	√	-	√	√	√	√	√	√	-	-
Service	Trafikselskab		Omkostning	+	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√
Rådgivning	Teknisk rådgiver-produkt	Marked	Org. vækst	o	√	√	-	√	-	-	-	√	√	-	-	√
Rådgivning	Ledelsesrådgivning offentlig/privat		Ambition	+	√	√	-	-	√	√	√	√	√	√	√	√
Rådgivning	HR-rådgivning	Internationalisering	Org. vækst	+	√	√	-	-	√	√	-	√	√	-	-	-
Rådgivning	Ledelsesrådgivning offentlig		Ambition	+	-	√	√	-	-	-	-	√	√	√	-	√
Underleverandør	Jern og metal	Marked		-	√	√	-	-	√	√	√	√	√	√	√	√
Underleverandør	Jern og metal	Marked	Organisering	o	-	-	-	-	-	-	-	√	-	-	-	-
Produkt og system	Systemleverandør - sikring	Marked	Organisering	+	√	√	√	-	√	-	-	√	√	-	-	√
Produkt og system	Koncept- og produktudvikling	Marked	Kompetence	-	√	√	-	-	√	-	-	√	-	-	-	-
Produkt og system	Netbaseret undervisning	Marked	Ambition	-	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	-	-
Produkt og system	Handel og produktion		Kompetence	+	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-
Produkt og system	Beklædning		Kompetence	o	-	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	-
Interesseorganisation	Interesseorganisation		Kompetence	o	√	√	-	√	-	√	√	√	√	-	√	-