

”

”Virkelighed” +/- Ledelse = Resultater”.

3. LEDELSE - DEN VIGTIGSTE PROCES AF ALLE

Lad os starte lidt eksistentialetisk. Hvorfor har vi ledere, og hvorfor be-
driver vi ledelse? Set fra mit perspektiv er formålet med ledelse at skabe
den ønskede virkelighed for virksomheden, uanset hvad der sker rundt om
eller i virksomheden. Det eneste, der kan forsvare ledelse, er, hvis vi kan få
det umulige til at blive muligt. Virksomheden kan godt selv gå i krise.
Virksomheden kan godt selv give kunderne dårlig service. Og virksomhe-
den kan godt selv finde ud af ikke at indfri budgetterne. Den eneste ledel-
sesmæssige eksistensberettigelse er, at vi kan kompensere for det, der
”driller” virksomheden, og på trods af udefra kommende faktorer skabe
de ønskede resultater ved, at vi som ledere udfordrer tænkningen i virk-
somheden om, hvad der kan lade sig gøre, og skaber dramatiske forret-
ningsmæssige gennembrud.

Aldrig før har ledelsesprocessen været så afgørende som nu. Sat på spidsen
kan man sige, at virksomhedernes skæbne står og falder med effekten af
ledelsesprocessen. De resultatmæssige implikationer af god eller dårlig
ledelse kan tælles i millioner af kroner, ja sågar i milliarder, har den seneste
tid vist.

Jeg tror fundamentalt på følgende lille ligning:

”Virkelighed” +/- Ledelse = Resultater

Virkelighed er sat i citationstegn, idet virkeligheden ikke er noget, der er,
det er noget, der skabes blandt andet af store ledere. Se blot på Barack
Obamas USA. Virkeligheden er skabt af det sprog, vi bruger om den, har
Wittgenstein engang sagt. Og sproget er som byggeklodser, vi kan flytte
rundt på. Ledelse er derfor en meget sproglig disciplin. Hvis vi tager Oba-
mas ”yes we can” og laver en lille ”ubetydelig” sproglig justering til ”Yes

we can, I hope". Dette er jo en helt anden virkelighed. Hvad er det for en virkelighed eller ledelsesskabt ramme, som du sætter op for virksomheden? Så ledelse skal ikke alene kompensere for virkeligheden, men i stedet skabe den. Med kraftfuld ledelse kan du få hvad som helst til at ske. Det er derfor helt klart for mig, at ledelsesprocessen er den vigtigste proces af alle. Den er moderprocessen for alle andre processer. For det er her, vi beslutter dét, vi beslutter, og det er her, vi eksekverer dét, vi har besluttet. Der er ikke noget, der sker af sig selv i en virksomhed – alt er resultatet af kvaliteten af ledelsesprocessen.

Tag de største danske virksomheder. Er deres situation skabt af markedet, finanskrisen eller andre udefra kommende faktorer? Nej – deres succeser og fiaskoer kan alene tilskrives den ledelse, der har været udøvet eller ikke udøvet under de gældende omstændigheder.

Ingen tvivl om, at finanskrisen tog mange på sengen. På den anden side er det også en enestående chance for at udøve optimal ledelse. At lede i opgangstider er ingen kunst. Det er i tider som de nuværende, at vi skal vise, hvad vi kan som ledere.

LEGO

Lad os starte med LEGO, en af kronjuvelerne i dansk erhvervsliv. For få år siden havde LEGO det rigtig skidt. De tabte markedsandele, lavede nogle meget kedelige økonomiske resultater, og deres attraktivitet over for kunder og medarbejdere var historisk lav. I dag få år efter er LEGO igen en ekstremt succesfuld virksomhed, der igen tjener gode penge, er innovativ og en særdeles attraktiv arbejdsplads. Hvordan er det gået til? Er deres konkurrenter lukket, er konjunkturerne blevet mere positive i de sidste år, har de fået statsstøtte, eller... Nej – det eneste, der er sket, er, at den øverste ledelse er blevet skiftet ud. Og Jørgen Vig Knudstorp (ny CEO) har taget nogle andre beslutninger og eksekveret dem anderledes end forgængeren. Den positive økonomiske konsekvens af indholdet af den nuværende ledelsesproces sammenlignet med indholdet i den forrige ledelsesproces er meget stor.

Bang & Olufsen

Hvis vi kigger på B&O over de sidste mange år, så skal de ryge ind i problemer en til to gange hvert tiende år. Og hver eneste gang har de hidtil klaret situationen. Denne gang er de samtidigt blevet ramt af finanskrisen. Overlever de? Overlever de som selvstændig virksomhed? Bliver det kon-

cernchef Kalle Hvidt Nielsen og bestyrelsesformand Jørgen Worning, der får dem igennem krisen? Jeg håber det – tre gode spørgsmål, som kun fremtiden vil vise. Men en ting er sikkert – den forrige ledelse har kostet aktionærerne rigtig mange penge.

Nordea versus Danske Bank

Hvis vi kigger på disse to banker, så kan man ikke sige, at de opererer i to vidt forskellige markeder, og at dette kan forklare deres forskellige evne til at komme igennem finanskrisen. Finanskrisen har skabt eksponering af to forskellige tilgange til ledelsesprocessen. Uden den drastiske ændring i virkeligheden ville disse forskelle givet ikke være kommet op til overfladen. Er Christian Clausen fra Nordea markant bedre end Peter Straarup fra Danske Bank? Et svært spørgsmål. En ting er dog fakta, og det er, at Christian Clausen har skabt en sund nordisk storbank bygget på meget moderne ledelsesprincipper, hvor man tager ledelsesprocessen særdeles alvorligt på alle niveauer. Nordea nærmer sig Top 10 i Europa på størrelse og Top 3 på lønsomhed og er naturligvis Nordens største bank. Som et kuriosum kan nævnes, at Nordea og Danske Bank i 2003 var lige store målt på markedsværdi. I dag er Nordea mere end dobbelt så stor som Danske Bank målt på denne måde. Kommer Danske Bank tilbage på benene igen? Det tror jeg. Vil det kræve store ledelsesmæssige ændringer og udskiftninger i toppen? Ja, ganske givet.

Vestas

En halvstøvet jysk virksomhed med beskedne ambitioner, der blev ramt hårdt af Ditlev Engel-effekten. Jeg er overbevist om, at Vestas ikke havde været bare halvt så stor eller halvt så meget værd, hvis det ikke havde været for Ditlev Engel. Han er superambitiøs og kompromisløs, og det virker, det han gør, og dét kan man kun have respekt for. Det tror jeg, aktionærerne vil være særdeles enige med mig i. Vestas er i dag i verdensklasse, når det handler om vækst, lønsomhed, shareholdervalue, innovation, branding, international indflydelse inden for Green-tech, attraktivitet som arbejdsplads m.v.

TDC

En virksomhed, vi alle tidligere elskede at hade. Ikke mindst afstedkommet af tidligere tiders dårlige kundeoplevelser. TDC har i de sidste 4-5 år gennemgået en proces, der ville tage de fleste virksomheder 10 til 15 år. Fra at være en støvet bureaukratisk offentlig virksomhed til at blive en fokuseret, ambitiøs, aggressiv, innovativ og medarbejder-attraktiv virksomhed.

somhed. At få tingene til at ske så hurtigt kræver en markant ændring af logikken og spillereglerne. Den første voldsomme kontekstuelle forandring var kapitalfondenes indtog på ejersiden. Herefter bliver Vagn Sørensen sat i formandsstolen, og som ny adm. dir. sættes Jens Adler i gang med at rydde op og skære til. Da denne opgave er løst, udnævnes den strategisk knivskarpe Henrik Poulsen til koncernchef. En anden væsentlig person er koncerndirektør Carsten Dilling, der først demonstrerer, at den dødsdømte fastnetforretning kunne løftes til uanede højder, for derefter at blive koncernansvarlig for Operations. Vagn, Henrik og Carsten har min dybeste respekt, og de er på hvert deres felt i særklasse. Forbliver TDC under den nuværende ejerkreds? Højest sandsynligt ikke. Hvad er det største aktiv for en ny ejer ud over net og kunder? Det er ledelsen i TDC. Hvad er værdien af den nuværende ledelsesproces i TDC? Den er ubeskrivelig høj.

Dette var blot nogle eksempler på, hvorfor ledelsesprocessen er den vigtigste proces af alle. Både når vi taler top-, mellem- og frontlinjeledelse.

Lad mig afslutte dette kapitel med en lille ”opsang”.

Når vi taler om andre processer end ledelse, f.eks. salg, produktion, it, R&D m.v., så har vi en forventning om, at vi kan skrue forventningerne til processernes resultatbidrag op, år for år. Hvorfor går ledelsesprocessen fri, når det er den vigtigste proces af alle?

Hvornår begynder virksomhederne, for alvor, at jage det kæmpe potentiale i ledelsesprocessen? Lad os skabe fuldstændig transparens mellem ledelse og resultater. Lad os sætte konkrete ambitiøse og accelererede mål for det ledelsesmæssige bidrag til resultatskabelsen. Forskning viser, at bundlinjeeffekten af god og dårlig ledelse kan variere med mere end en faktor 1:10.

Ledelsesprocessens potentiale er helt enormt. Lad rejsen starte nu og lad os aldrig blive helt tilfredse, for ...

Potentialet i ledelse er uendeligt



Afsnittets hovedbudskaber

1. Ledelse er den vigtigste proces af alle.
2. Resultatet af god eller dårlig ledelse kan tælles i millioner og milliarder af kroner.
3. Ledelsen er forskellen, der gør forskellen.
4. Hæv ambitionen for dit lederskab markant.



Refleksionsopgave 3. A

Hvor meget yderligere potentiale er der i dit lederskab?

Skriv dit svar her: