

SKADELIG samarbeid

Tverrfaglig samarbeid trekkes ofte opp som et vidundermiddel i krisetider. I virkeligheten verden kan imidlertid forening av kompetanse være rene giften, mener Berkeley- og INSEAD-professor Morten T. Hansen.

Apples Ipod-suksess handlet ikke først

og fremst om ny teknologi eller design. Det revolusjonerende var at man klarte å få ulike typer teknologi til spille sammen. Maskinvare snakket med programvare, som igjen snakket og kommuniserte med iTunes - en kombinasjon av musikkbutikk og musikkbibliotek - på datamaskinen. Nøkkelen for å utvikle Ipod, var samarbeid på tvers i organisasjonen, og det var et samarbeid det skulle vise seg å være vanskelig å kopiere, skriver danske Berlingske Nyhedsmagasin.

Morten Hansen har forsket på samar-

beid og ledelse i 15 år. Hans anbefaling er: Hvis du som leder ikke får samarbeidet til å fungere, la det være.

Hvis samarbeidsbarrierene ikke er ryddet av veien på forhånd og bedriften ikke har noen konkret visjon, er det dyrt å samarbeide enn å la være, konkluderer professoren. Han har sett det gang på gang i forskningen sin opp gjennom årene: Et samarbeid som ikke fungerer gjør ikke bedriften bedre, det kan tvert imot føre til at bedriften dumper ned på et lavere og dårligere nivå.

Hvis du som leder ikke får samarbeidet til å fungere, la det være.



Veien til suksess

Å lede i oppgangstider er ingen kunst. Det er først når krisen er et faktum at gode ledere skiller seg fra middelmådige og dårlige ledere. Men hva er hemmeligheten?

AV KJERSTI DØRUMSGARD MOKNESS
kjersti.mokness@mentormedier.no

Målet på god eller dårlig ledelse fin-



finanskrisen eller andre utenforliggende faktorer? Nei, deres suksess eller fiasko kan ene og alene tilskrives måten selskapet har vært ledet på under gjeldende omstendigheter. Det er i krisetider, som nå, ledere viser hva de duger til, sier Elling. Hvis man ikke duger, må man byttes ut, mener han.

Oppskrift

Elling og The Leadership Company har identifisert flere kriterier suksessfulle ledere utmerker seg på.

— De har svært ambisiøse mål, og målet er resultatvekst, selv i krise, sier Elling, men legger til at lederen ikke





Målet på god eller dårlig ledelse finner man på selskaps bunnlinje. Oppskriften på suksess som leder har konsulentselskapet Analyzer analysert seg fram til.

Analyzer har sammen med professor Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School intervjuet 1450 ledere i nordiske selskap for å finne veien til suksess. Undersøkelsen er utført på oppdrag fra konsulentselskapet The Leadership Company i Danmark.

– Aldri har ledelse vært så viktig som nå. Satt på spissen kan man si at virksomhetens skjebne står og faller med det. De resultatmessige konklusjonene av god eller dårlig ledelse kan telles i millioner, ja sågar millioner, av kroner har det vist seg i det siste, sier konsulent og partner Jesper Eilling i The Leadership Company Jesper Eilling.

I en intervjuundersøkelse har Analyzer kartlagt hva som kjenne-

Suksess

■ **Suksessrike** ledere er definert som ledere som kontinuerlig, i tre år, har hatt ambisiøse mål og enten innfridd eller overgått disse målene.

■ **Mindre suksessrike** ledere er definert som den gruppen ledere som verken har underperformet eller overperformet tre år på rad (har blandede mål og blandet måloppnåelse).

■ **Ikke suksessrike** ledere er definert som ledere som tre år på rad har hatt uambisiøse mål og /eller ikke har kunnet innfri de mål som var satt for deres enhet.

I krisetider snakkes det mye om «kriseledelse». Jesper Eilling i konsulentselskapet The Leadership Company stiller spørsmål ved om man ikke heller burde snakke om ledelseskriser.

tegnert suksessrike ledere i danske, svenske og norske selskap. Målet og definisjonen på suksess i undersøkelsen er selskapets økonomiske utvikling de siste tre årene.

Langt fra de fleste kan skilte med tittelen: Suksessrik. Bare 28 prosent, eller cirka 400, av lederne i undersøkelsen havner i denne kategorien.

Ledere på ulike nivå i organisasjonen er med i kartleggingen, men flesteparten, har tittelen direktør (50 prosent) eller administrerende direktør (25 prosent).

«I dårlige tider er det ledelse som avgjør selskapets skjebne.»

Ikke skyld på krisen!

I krisetider snakkes det mye om «Krise-ledelse». Jesper Eilling stiller spørsmål om man ikke heller burde snakke om ledelseskriser.

– Gode ledere utøver ikke en situasjonsbestemt ledelse. De leder situasjonen og skaper den optimale konteksten for virksomheten nansett hva som ellers skjer rundt virksomheten, sier han, og mener det er så enkelt som å si at: Virkelighetspluss/minus ledelse er lik selskapsresultat.

– Ta store danske bedrifter. Er deres situasjon skapt av markedet,

sesfulle ledere utmerker seg på.

– De har svært ambisiøse mål, og målet er resultatvekt, selv i krise, sier Eilling, men legger til at lederen ikke er noen «he-man» av den grunn.

– Når man for eksempel setter seg mål om å øke salget 50 prosent, er det helt avgjørende at hele organisasjonen er med på det. I krisetider vil en selger typisk si: «Det er helt naturlig at jeg selger mindre enn jeg pleier, for nå er det så vanskelig marked», sier Eilling.

– Hvis du virkelig vil gi organisasjonen rom til *high performance*, må du sette det vi kaller cornerflagg, eller hjørneflagg, sier Eilling og trekker parallellen til fotballbanen.

– Alle må vite hvilken bane vi spiller på og alle må vite hvor målet står. Hvis medarbeiderne/spillerne på banen selv må begynne å tolke, og ikke er sikre på hvor målet er, går det selvfølgelig galt, sier Eilling.

Tydlig mål innebærer prioritering av oppgaver. Men ledelsen viser at man er sikker på at medarbeiderne har et mye større potensial enn de tar ut. Hvordan medarbeiderne

velger å løse oppgavene, er likegyldig. Det må de selv finne ut.

– På denne måten får man folk til å tenke nyt. For å nå ambisiøse mål, må organisasjonen endre måten å jobbe på, sier Eilling, men understreker at det ikke er snakk om å presse folk til å jobbe mer.

– Lederen blir en spillende trener, men hvis hjørneflaggene ikke er satt, går det ikke. For norske og svenske ledere er nok dette en ny måte å tenke på, sier Eilling, som mener potensialet i enhver nordisk virksomhet er nesten 40 prosent større enn det som blir tatt ut. En annen side av å organisere



David Brent, i den populære komiserien Kontoret, er neppe prototypen på en Når nordiske suksessrike ledere karakteriserer seg selv, er sosial noe de færreste

virksomheten på denne måten, er at det for den enkelte ansatt føles mer meningsfullt og det skaper engasjement, ifølge Eilling. Lederens evne til nettopp å skape mening er viktig, og det kommer til å bli viktigere og viktigere framover.

Handlefrihet

I krisetider må det kraftig lut til. Utfordringen er å holde omsetningen og få ned kostnadene samtidig. Oppskriften på kriseledelse er først å erklære at det er krise. Da må kostnadene ned, godt under omsetningen. Så langt ned man kan.

– Man må heller skjære for dypt enn ikke å skjære. Men samtidig

må man øke attraktiviteten til de produktene man har igjen, slik at omsetningen faller så lite som mulig, sier Eilling, og mener det slett ikke ligger en motsetning i det.

– Selvfølgelig kan man redusere kostnader og øke attraktiviteten samtidig. Har du 20 produkter og legger ned ti, kan du gjøre de ti som er igjen mye mer slagkraftige.

Når krisen er over, får man flerfaldig igjen, og muligheten for lønnsomhet øker kraftig, ifølge Eilling. Han mener det handler om å gjenerobre kontrollen og dermed handlefriheten.

Baksiden av medaljen er oppsigelser.

Holder på toppsjefene

Finanskrisen har ført til at færre selskaper bytter ut sjefen.

Det viser en undersøkelse konsulentsekskapet Booz & Company har gjort blant de 2500 største børsnoterte selskapene i Europa og USA.

All den tid markedene er usikre, er det færre sjefer enn før som søker seg bort fra sine nåværende jobber. Styrene holder på sin side fast på erfarne ledere som regnes

som sikre kort i krisetider.

I Europa og Nord-Amerika ble henholdsvis 15,1 prosent og 14,8 prosent av toppsjefene erstattet i 2008, melder cheff.se. Det er en nedgang på henholdsvis 1,9 prosent og 0,5 prosent sammenlignet med året før. I Asia går utviklingen i motsatt retning. Der øker utskiftingstakten.

Ifølge undersøkelsen er det en

tendens at toppsjefene er eldre, og mer erfarne enn før. Det synes også som om «lærlingemodellen» er blitt mer vanlig. Halvparten av de påtroppende toppsjefene oppgir at de har jobbet under en toppsjef som har gått over i rollen som styreformann.

Per-Ola Karlsson, sjef for Booz & Company i Sverige sier til magasinet Chef at styrene føler seg tryggere med en erfarne kaptein ved roret i krisetider. Han erfarer imidlertid at



Som følge av finanskrisen er det færre selskaper som bytter ut toppsjefen.

i krise



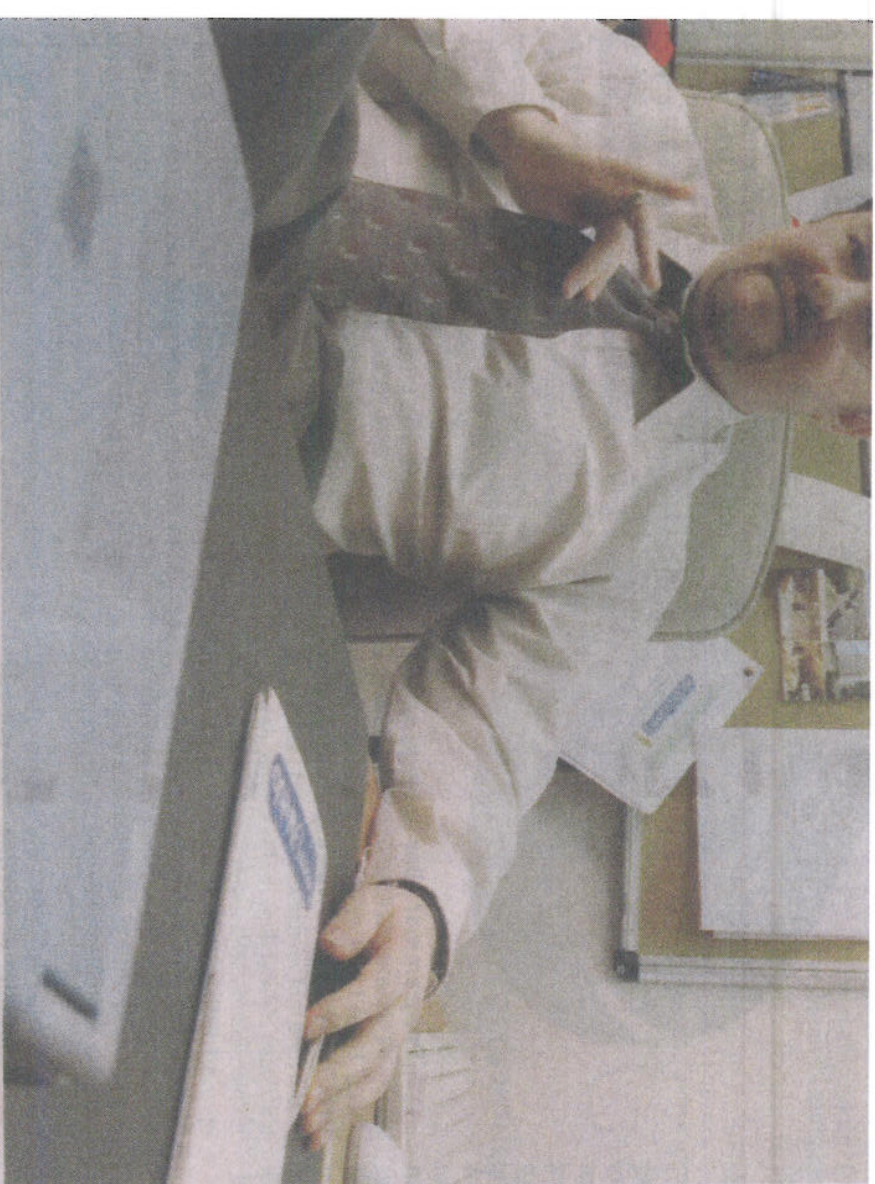
FOTO: SCANPIX

LEDERVERKTØY

Siik takler suksessrike ledere krisetider

I krisetider utmerker de suksessrike lederne seg på følgende punkter:

- Evner å skape optimale rammer for organisasjonen, uavhengig av endringer i ytre forhold.
- Bygger enkle og fleksible organisasjoner, som ofte er verdistyrte.
- Setter meget ambisiøse og klare mål og rammer som hele organisasjonen deler.
- Stor fleksibilitet innenfor rammene og målene.
- Optimerer samspillet business og mennesker. En suksessrik leder behersker begge sidene i en organisasjon og klarer å skape mening og engasjement blant de ansatte.



suksessfull leder. Brent, som spilles av Ricky Gervais, gjør alt han kan for å være sosial og kompis med sine medarbeidere. mener de er eller vil være.

«Norske ledere har erkjent at det er krise, men gjør ikke noe med det.»

– Hvor mange bedrifter har ikke medarbeidere som burde vært sparket for lenge siden, sier Elling, men medgir at her står dilemmaene i kø og at verden ikke er så enkel som han vil ha det til.

– Mitt inntrykk er at norske ledere har erkjent at det er krise, men gjør ikke noe med det, sier Elling.

Nordisk lederstil

Konklusjonene fra

Analizer viser at den typiske nordiske lederstilen fremdeles står sterkt i de nordiske landene. De nordiske lederne fokuserer på tilfrelst, frihet under ansvar, respekt, kommunikasjon, motivasjon og aktiv deltakelse fra de ansatte. Den klassiske «bløte» stilen går igjen, uansett graden av suksess. Men de suksessfulle lederne kjennetegnes ved at de i tillegg har et stort fokus på å skape resultater, samtidig som de setter seg ambisøse mål. Ten-

densen går mot økt vektlegging på mer «harde» elementer, som prestasjon, resultater og målsettinger. De beste lederne, med de beste resultatene, er de som klarer å kombinere det «bløte» og det «harde» i sin lederstil. De som har fokus både på menneskene i organisasjonen og på produksjonen. Ifølge undersøkelsen leder kvinner på en litt «bløtere» måte enn menn. Danske suksessrike ledere skiller seg ut i Norden. De har størst fokus på de «harde» delene i lederskapet, som prestasjon, mål og resultater. Og har dette en god del mer i fokus enn de beste ledere i Sverige og Norge.

- Opnærer samarbeid mellom og mellom
- En suksessrik leder behersker begge sidene i en organisasjon og klarer å skape mening og engasjement blant de ansatte.
- Stor tillit til medarbeiderne, delegerer flittig.
- Fokus på resultatvekst framfor å bare holde resultatet fra i fjor.
- Fokus på kostnadsstyring og effektivitet

Dette mener lederne selv

Veien til suksess kan være mangslungen, men slik beskriver nordiske suksess-lederne seg selv og sin lederstil:

- Jeg setter tydelige overordnede mål og viser vei. Og jeg er empatisk og omsorgsfull.
- Overfor medarbeiderne viser jeg stort tillit. Motivasjon og mening hos medarbeiderne er en forutsetning for resultater. Når medarbeiderne vokser, vokser bedriften. Jeg respekterer og verdsetter ulikhet. Åpenhet og aktiv deltakelse scorer høyt.
- Lederne trekker fram at de fortløpende anerkjenner medarbeidernes innsats. At de alltid har åpen dør og er med å skape glede og humør.
- Jeg delegerer og har tiltro til at oppgavene blir løst maksimalt. Jeg er god til å kommunisere og få fram mitt budskap.
- Lederne forutsetter at bedriften hele tiden kan forbedre seg.
- Lederne svarer imidlertid at de verken ser på seg selv som en person med dyp faglig ekspertise eller den som kommanderer veien. Et heller mener de at de er en sosial leder.

Flere lederverktøy finner du på ukeavisenledelse.no

