

LEDELSE

Af Jesper Elling

erhverv@jp.dk



»I stedet for finanskrise burde den rettelig være kaldt for ledelseskriser.«

Jesper Elling, ledelsesekspert, rådgiver og forfatter.

KOMMENTAR

TOPLEDER, SÅ GØR DOG EN FORSKEL

LEDELSE: Nu, da krisen klinger af, er det vigtigere end nogensinde, at ledere kommer ud af starthullerne.

Optimismen er på vej tilbage på direktiongangene, og man behøver ikke at være adfærdspsykolog for at spore lettelsen i både kropssprog og stemmeføring hos landets topledere. Der er efter finanskrisens mørke i 2009 nu trods alt lys for enden af tunnelen.

Og derfor disse linjer – for at understrege, at den rettidige omhu i ledelse er vigtigere at gribe fat i end nogensinde. Det forekommer mig nemlig tydeligt, at en alt for stor del af landets erhvervsledere er på vej tilbage til nøjagtigt det sted, hvor de var før den store krise: solidt plantet i deres bekvemmelighedszone.

At de fleste sektorer har formået at skære i omkostningerne og alligevel få møllen til at dreje rundt med produktivitetstigninger på op imod 50 pct., da krisen tog allerhårdest fat, udlægges af mange som, at vi har haft ledere, der havde mod og kompetence til at navigere uden om de værste skær.

Jeg kan ikke være mere uenig, for finanskrisen har været navngivet forkert.

I stedet for *finanskrise* burde den rettelig være kaldt for *ledelseskriser*. For krisen var i virkeligheden et udtryk for, at virksomheder verden over ikke var ledet godt nok, og burde derfor rettelig have heddet ledelseskrisen.

En udmærket målestok for forskellene udgøres af virksomheder i samme branche med samme forudsætninger for at møde markedet. Tag f.eks. forskellene mellem Danske Bank, Nordea og Amagerbanken, der red ind i

krisen med nogenlunde de samme forudsætninger. Her på den anden side er forskellen adskillige mia. kr. i Nordeas favør.

Min påstand er, at det er ledelsen, der er forskellen. Hvor man i Nordea har taget ledelse alvorligt og ønsket ambitiøs, fornuftig vækst, har Danske Bank nærmest kørt efter den modsatte recept og med en arrogance over for kunderne, der er kommet til at koste dyrt på balancen, kundesiden og troværdigheden.

Et sted, hvor krisepræmissen heller ikke er blevet købt, men ledelse taget alvorligt, er i Coloplast, A.P. Møller – Mærsk,

Pandora, TDC og Telia – de gode eksempler er der heldigvis også en del af.

Læren af dette er, at vi skal tage ledelse alvorligt.

Ledelsen skal turde være ambitiøs, sætte barren højt og acceptere, at definitionen på, om et mål er ambitiøst nok, er, at lederne erkender, at de er på vej hen til et sted, hvor der er flere spørgsmål end svar.

Med andre ord skal lederne turde udfordre sig selv. Som de faktisk over en bred kam har formået at gøre under finanskrisen.

Som rådgiver møder jeg årligt hundredvis af topledere både i Danmark og i udlandet, men det, der slår

mig som en særlig dansk disciplin, er, at når jeg arbejder sammen med ledelsen om at øge omsætning og/eller indtjening, så kan jeg gå ind ad døren hos en direktionsklokken otte om morgenen, hvor jeg får at vide, at virksomheden har tænkt sig at tjene 10 pct. mere på aktiviteterne næste år.

Når jeg går ud af lokalet fem timer senere, er ledelsen nået frem til en erkendelse af, at målet nok i virkeligheden bør være 100 pct.

Jeg kan ikke lade være med at spørge mig selv om, hvorfor det mål ikke var formuleret af ledelsen selv. Det lykkedes trods alt at opjustere ambitionerne med faktor

10 i løbet af en formiddag.

Svaret kender jeg selvfølgelig alt for godt:

Fællesnævneren for dansk ledelse er, at det er o.k. at klare sig godt – men det er bare ikke godt nok.

Hvis man vil skabe reel værdi i virksomheden, så skal ledelsen performe fremragende – og det sker kun, hvis den tør at træde ud af bekvemmelighedszonen, ud hvor bølgerne går højt, og hvor nytænkning hele tiden er en bydende nødvendighed.

Det andet, en ledelse skal kunne, er at styre situationen – og ikke lade det omvendte være tilfældet.

For det må aldrig ende

med situationsbestemt ledelse, som er en af de mest iøjnefaldende årsager til, at verdensøkonomien løb af sporet, da de amerikanske husejere holdt op med at betale af på deres lån.

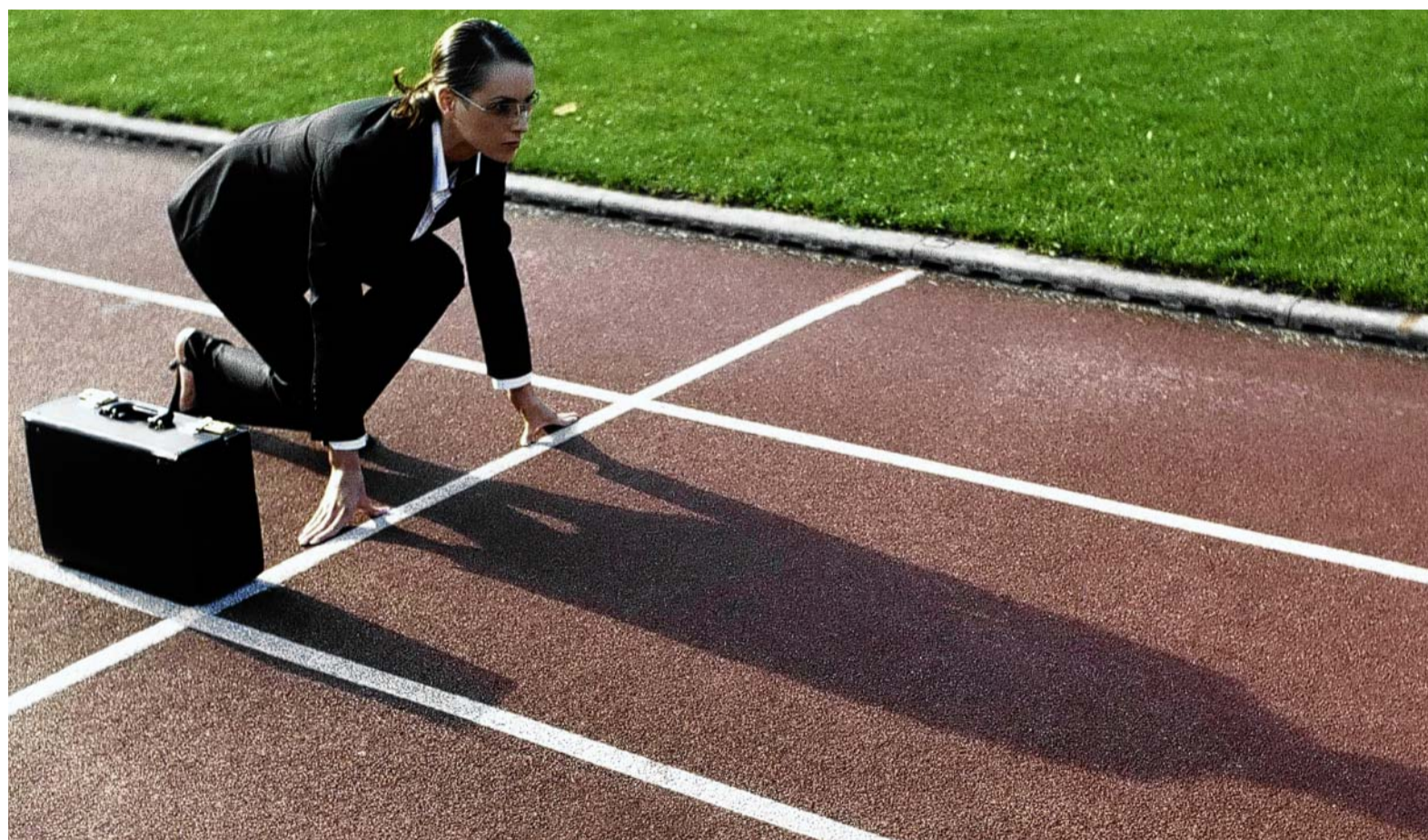
Lad os i stedet lære af de seneste par års nedtur og det, der førte til den.

Når ledere leder, bliver det meste faktisk muligt, så opfordringen til ledere og bestyrelser i landets virksomheder er klar: kom ud af starthullerne, gør en forskel.

Matematisk stillet op er virksomhedens resultat = situation +/- lederskab.

Så gør en dramatisk forskel for virksomheden – og begynd i dag!

Foto: Mauritius Images



Erhvervssektionen, der ikke bare fortæller, hvad der sker, men også hvorfor det sker.

Følg med fra mandag til fredag ...

