

DE DANSKE LEDELSESBEDRIFTER

Den danske ledelseskanon består af 12 danske ledelsesbedrifter. Ledelseskanonen er ikke det endelige svar – men en måde, hvorpå man kan formulere, hvordan dansk ledelse har udviklet sig, hvilke begivenheder der har formet udviklingen, og hvilke elementer der indgår, når virksomheder og ledere lykkes med at gøre en forskel. I ledelseskanonen forstås “en bedrift” altså ikke som en virksomhed, men som en præstation.

Vi har udvalgt bedrifterne gennem en proces, hvor borgere og organisationer af enhver slags har kunnet komme med nomineringer hen over 2008. Samtidig har vi har i udvalget løbende drøftet, hvad der karakteriserer en ledelsesbedrift, og hvilken karakter en kanon over ledelsesbedrifter skulle have. Resultatet er blevet de 12 bedrifter, som indgår i denne publikation. Det er vigtigt at bemærke, at det ikke er den enkelte leder eller virksomhed, der er i fokus, men den særlige adfærd, som har gjort det muligt for ledere og virksomheder at få succes.

Det er karakteristisk for de ledelsesbedrifter, vi har udvalgt, at de rækker ud over den enkelte virksomhed, således at bedriften i hovedtræk kan genfindes i flere virksomheder. Disse virksomheder har fællestræk i form af den måde, hvorpå ledelse har gjort en forskel i virksomheders udvikling.

For at anskueliggøre den enkelte bedrifts karakter har vi for hver bedrift valgt et særligt markant virksomhedseksempel, som sætter fokus på og yderligere konkretiserer, hvad det særlige i bedriften består i.

Vi har foretaget udvælgelsen velvidende, at et nærmere studie af en række andre virksomheder måske kunne have vist, at de ville have været bedre eksempler. Men det er nu engang gennem de konkrete eksempler, at vi forstår de generelle fænomeners karakteristika. Vi håber, at vore læsere ved at bruge samme metode vil kunne medvirke til at udfolde forståelsen af ledelsesbedrifterne i endnu flere nuancer end, hvad der har været muligt i denne kanon.

En dansk ledelseskanon – hvorfor?

Hvad skal vi med en kanon over danske ledelsesbedrifter? Har vi mon virkelig brug for, at også dette område bliver kanoniseret? Hvad kendetegner en ledelsesbedrift? Og hvilken betydning skal det danske i bedrifterne have? Disse spørgsmål var nogle af dem, vi stillede vi os selv og hinanden, da vi i foråret 2008 blev kontaktet af Mandag Morgen med en forespørgsel om at deltage i udarbejdelsen af Den danske ledelseskanon.

I en tid, hvor virksomheder og organisationer smelter sammen på tværs af sektorer og kontinenter, og hvor danske ledere i stigende grad konfronteres med udfordringer af globale

dimensioner, kan det virke både provinsielt, gammeldags og snæversynet at skue tilbage og udpege fortidens store ledelsesbedrifter. For blev de ikke rundet af en virkelighed, der ikke længere eksisterer?

Vore indledende overvejelser førte hurtigt til en beslutning om, at kanonen ikke blot skulle være historieskrivning og en opremsning af dygtige virksomhedsledere og virksomheder, som igennem tiden har været fyrtårne i dansk erhvervsliv og i den offentlige sektor.

I stedet var det vigtigt at finde nogle af de gennemgående tendenser, som havde været med til at forme udviklingen af danske virksomheders ledelse. Opgaven blev derfor at identificere ingredienserne i den ledelsescocktail, som er årsagen til, at mange danske offentlige og private virksomheder har klaret sig vedvarende godt. Hvad er det, der gør, at nogle organisationer pludselig blomstrer og præsterer iøjnefaldende resultater.

Der er grænser for, hvor dybtgående og systematisk en sådan analyse kan blive inden for de rammer, der er udstukket for Den danske ledelseskanon. Vi er gået til opgaven med en vis ydmyghed og har mange gange måttet erkende, at vi næppe ydede alle de dygtige ledere gennem tiden fuld retfærdighed. Vores forståelse af historien spejler sig i nutiden og vores erindringer kværnes i malstrømmen af aktuelle begivenheder.

Selvom udvælgelsen af ledelsesbedrifter og eksemplariske virksomheder med denne publikation er slut, håber vi, at diskussionen af de udvalgte bedrifter fortsætter. Det er igennem en løbende drøftelse, nuancering, præcisering, eksemplificering og udvidelse af ledelsesbedrifterne, at denne ledelseskanon kan bidrage til en konstruktiv og kreativ dialog om ledelse.

Det er i diskussionen af de konkrete bedrifter og de virksomheder, som eksemplificerer bedrifterne, at vi kan lære noget om ledelse. Kanonen er et værktøj til at finde ind til kerne af, hvordan ledelse har gjort en forskel for udviklingen af danske offentlige og private virksomheder. Vi vil med denne kanon invitere alle, der beskæftiger sig med ledelse og interesserer sig for ledelse, til at være med i debatten.

Det unikt danske

Der er ikke tvivl om, at der findes kulturelle forskelle nationer imellem, og at historiske begivenheder på forskellig vis påvirker de vilkår, som virksomheder og ledere agerer under i forskellige lande. Rammebetingelser af politisk og organisatorisk karakter har også været med til at forme spilleregler

forskelligt, ligesom tilfældigheder givetvis har haft betydning for, hvilke virksomheder, brancher og ledelsesprincipper der har vundet frem i de enkelte lande.

Spørgsmålet er derfor, om udvikling og ledelse i de danske virksomheder er præget af noget særligt dansk, eller om det danske blot er et mere eller mindre tilfældigt resultat af, at en given udvikling har fundet sted her i landet? Svaret er givetvis ikke et enten-eller-svar – og vi har heller ikke med dette projekt haft et mål om at give et entydigt svar.

Vi har i stedet lagt vægt på, at bedrifterne skulle give mening, når vi ser på dem med nutidens øjne. Vi kunne næppe have sat os ud over vores samtids opfattelse af, hvad der er god ledelse, dygtige ledere og beundringsværdige virksomheder. I stedet for at forsøge har vi brugt samtiden som en form for filter ved udvælgelsen af bedrifterne. Det er ikke alle 12 bedrifter, der har fuldstændig samme karakter, men de giver på hver deres måde en forståelse af, hvad der kræves for at lykkes ud over det sædvanlige som leder. Samtidig er de alle eksempler på ledelsesmæssige bedrifter, der har været med til at skabe, udvikle eller flytte på den måde, vi tænker ledelse. Derfor kan de tjene som forbilleder for kommende ledere.

Udvælgelse af bedrifterne

Vi har i kanonudvalget, som bestod af fem ledelsesprofessorer – Majken Schultz, Per Nikolaj Bukh, Steen Hildebrandt, Kurt Klaudi Klausen og Per Jenster – haft frie hænder til både at udvælge bedrifterne og fortolke de kriterier, der er grundlag for udvælgelsen. Vores udgangspunkt har været, at bedrifterne skulle have fundet sted i perioden 1945-2005, være mere end én persons værk, have tilknytning til Danmark eller danskere samt have gjort en forskel både i deres samtid og i dag.

Med dette udgangspunkt inviterede vi sammen med initiativtageren til projektet – Mandag Morgen – alle til via hjemmesiden www.ledelseskanon.dk at komme med forslag til bedrifter, der kunne indgå i kanonen. Vi talte også med kolleger og andre med indsigt i dansk ledelse, om hvad de interessante bedrifter kunne være, og hvordan man kunne forstå en ledelsesbedrift. Sideløbende holdt vi en række møder, hvor vi diskuterede de indkomne forslag, hvad der kendetegnede dem, hvad de hver for sig indebar for bedriftsbegrebet, og hvorledes de havde en betydning for ledelse i dag.

Det blev hurtigt klart, at det var et kompliceret projekt, vi havde begivet os ud i. Da vi begyndte, havde vi en forventning om, at bedrifterne burde være fordelt nogenlunde ligeligt hen over den tidsperiode, som de skulle dække. Samtidig mente vi, at en bedrift burde kunne tidsfæstes ret præcist. Det viste sig ikke at være en hensigtsmæssig antagelse.

For det første drejede en stor del af de indkomne nomineringer sig om bedrifterne i 'nyere' tid. I vores egen diskussion

af bedrifterne blev det også klart, at en række af de potentielle bedrifter, der lå tilbage i tiden, måske ikke var så anvendelige som grundlag for en diskussion af god ledelse i nutidens og fremtidens samfund. Herudover var der en klar tendens til, at det simpelthen var vanskeligt med sikkerhed at få belyst omstændighederne ved de gamle bedrifter.

For det andet var det slet ikke muligt entydigt at placere en bedrift tidsmæssigt. Det var også svært entydigt at tilskrive dem en enkelt leder eller virksomhed. For mange af de potentielle bedrifter, som vi overvejede, måtte vi erkende, at der jo også var andre virksomheder, som havde lavet lignede bedrifter. Måske havde de oven i købet gjort det bedre end vores kandidater. Vi havde reelt set ingen vished for, at netop det eksempel, vi var på vej til at vælge, var det bedste. Måske var det bare det, som havde fået størst opmærksomhed?

Vi valgte derfor at løfte bedriftsbegrebet op over den enkelte virksomhed og leder, så vi systemiserede de potentielle bedrifter ud fra deres fællestræk. Der har i perioden været en lang række ledere og virksomheder, som har været markante og som ud fra forskellige kriterier har udvist vedholdenhed i god ledelse. Mange af disse virksomheder var allerede blandt de nominerede. Derfor drøftede vi hver enkelt af dem for at få en forståelse af, hvilken bedrift de især kunne tilskrives, hvis de skulle nævnes i kanonen.

På det grundlag udvalgte vi de 12 ledelsesbedrifter og formulerede dem, som det fremgår af denne kanon. Vi valgte også for hver bedrift én virksomhed, som i særlig grad skulle anvendes til at eksemplificere, hvad bedriften indebar – og vi sikrede os samtidig, at der var et antal andre virksomheder, som indeholdt de samme elementer af bedriften. Undervejs i processen deltog journalister fra Mandag Morgen og dokumenterede, hvad argumenterne for de enkelte bedrifter var, og på hvilken måde de udvalgte virksomheder og personer var centrale.

Bedriften over personen

Der er noget markant tidstypisk over, hvad der opfattes som god tone ledelsesmæssigt. Ikke blot fordi de udfordringer, som ledere står over for ændrer sig over tid, men også fordi vores viden om ledelsesteknikker og -metoder er i konstant udvikling. Endelig afspejler ledelse det samfund, de holdninger og forventninger, som ledere, medarbejdere og andre iagttagere af ledelse har i forhold til, hvad der er det effektive og rigtige at gøre.

Men selvom de udfordringer, som ledere står over for i dag, synes enorme og uden sammenligning med fortiden, vil fortidens ledere næppe kunne acceptere, at deres betingelser stemples som ukomplicerede og problemfri.

Fælles for de 12 udvalgte ledelsesbedrifter er, at de alle har

været nyskabende for deres tid og har sat nye standarder for god ledelse inden for hver deres område. Det kræver mod at gå mod strømmen, og det vil vi gerne bifalde ved at fremhæve særlige virksomheder, organisationer, institutioner og personer.

Men Den danske ledelseskanon er ikke et galleri over enkeltpersoner eller virksomheder, der har gjort den ledelsesmæssige bedrift kendt. Ledelsesmæssige toppræstationer tilskrives ofte enkeltpersoner, men baggrunden for dem er typisk langt mere kompleks og favner en lang række ledere, medarbejdere, organisationer og virksomheder, der hver især har bidraget med deres kompetencer, viden og erfaringer. Derfor har vi i vores udvælgelse gravet et spadestik dybere for at finde frem til og hædre de tendenser, tænkning, værdier og holdninger, der har muliggjort fremdrift inden for dansk ledelse.

De centrale begivenheder, som hører hjemme i en ledelseskanon, er derfor ikke kun koncentreret om personen og virksomheden, men nok så meget om det, som de repræsenterer og kan lære os om god ledelse i dag og i fremtiden.

Fagligt, strategisk og socialt lederskab

De udvalgte bedrifter favner bredt og inkluderer både den private og offentlige sektor. De strækker sig over 60 år og er dermed formet af forskellige samfundsmæssige og historiske betingelser. Alligevel er der flere fællestræk, der går igen, og som kan hjælpe os tættere på en forståelse af, hvad god ledelse er.

For det første udmærker alle 12 bedrifter sig ved, at de er blevet til i et miks af fagligt, strategisk og socialt lederskab. Nogle steder vejer de sociale elementer tungest, mens det hos andre er det faglige eller strategiske, der er i centrum.

Fælles for dem alle er dog, at de indeholder et element af alle tre ledelsesdimensioner. Det forklarer, hvorfor en bedrift, der umiddelbart synes succesfuld, fordi den har ført til store økonomiske resultater, ikke er selvskrævet til at blive kanoniseret, hvis den ikke afspejler både et strategisk og socialt lederskab.

Det kan virke overraskende, at det strategiske element, om end på forskellig vis, er at finde i alle 12 bedrifter. Det fremhæves ofte, at danske ledere er fagligt og socialt kompetente, mens der stilles spørgsmålstegn ved deres evner for strategisk ledelse. Vi har ikke grundlag for helt at afvise denne kritik, men vil blot konstatere, at den danske ledelsestradition rummer flere stærke eksempler på strategisk lederskab. Det er en vigtig pointe, som vi håber vil finde plads i fremtidens danske ledelsesdebat.

For det andet afspejler de udvalgte cases en kultur, der på samme tid er både samlende og konkurrencebetonet. Det er

Jysks hyldest til "det gode købmændskab" et eksempel på. På den ene side giver den virksomheden konkurrencekraft, på den anden side skaber den fællesskab, korpsånd og social sammenhængskraft i medarbejderstaben.

For det tredje er der noget, som tyder på, at virksomhederne bag de udvalgte ledelsesbedrifter er blevet succesfulde, fordi de er gået mod strømmen. Det gælder f.eks. Mærsk's indtræden på markedet for containerdrift i starten af 1970'erne, hvor den unge Mærsk-McKinney modsat sine rådgiveres råd satsede benhårdt på en hurtig udbygning af flåden. Med vækststrategien handlede selskabet direkte modsat af konkurrenternes konsolideringsstrategier.

For det fjerde er det bemærkelsesværdigt, at de virksomheder, som beskrives i kanonen, faktisk har flere fællestræk, end man skulle tro. Af pladshensyn er der i forbindelse med de enkelte bedrifter blot nævnt et par virksomheder og organisationer, som kan udbyde, hvori bedriften består, og vi har valgt ikke at fremhæve den samme virksomhed i forbindelse med flere bedrifter. Mange af de virksomheder, som vedvarende klarer sig godt, indskrives sig imidlertid under flere bedrifter. Det er således ikke nok at klare sig godt på én af dimensionerne, hvis man skal opnå en langvarig succes.

Her til sidst er det værd at bemærke, at Den danske ledelseskanon er ikke en kortlægning af dansk ledelse. Det giver nemlig ikke mening at tale om dansk ledelse. Vi bliver til stadighed påvirket af globale tendenser, og meget af det, vi opfatter som dansk ledelse, kan genfindes i en lang række andre lande verden over. Men samtidig er der ingen tvivl om, at ledelse på en række parametre adskiller sig fra land til land. Ledelse betones, fortolkes og udøves forskelligt, men under påvirkning af globale tendenser. Derfor handler Den danske ledelseskanon ikke om dansk ledelse, men om ledelse i Danmark.

Vi ser frem til at fortsætte diskussionen i den kommende tid om den gode ledelse. Den danske ledelseskanon er et pejlemærke – til inspiration, til eftertanke og ikke mindst til debat og dialog.

PER NIKOLAJ BUKH

STEEN HILDEBRANDT

KURT KLAUDI KLAUSEN

PER JENSTER

MAJKEN SCHULTZ