

NYT OM REVISION

Gode ledere kræver
en god kultur

HENRIK WELLEJUS

STATSAUT. REVISOR

En af de ledere, der har gjort størst indtryk på mig, er en nu pensioneret mand, som var partner i vores firma, mens jeg studerede HA. Både fagligt og personligt lærte jeg meget af ham. Om revisorens professionelle skepsis og kundepleje. Men også om, hvordan man som leder motiverer sine medarbejdere. Tvinger dem ud af deres tryghedszone og giver dem plads til at udvikle sig som kommende ledere.

Fra mit daglige arbejde som revisor kan jeg se, at udvikling af ledere er et af de områder, der optager mange virksomhedsledere. En ny global undersøgelse fra **Deloitte** viser også, at ledelse er en af de største udfordringer, virksomheder i dag står over for. 86 pct. af de 2.532 virksomheds- og HR-ledere, som deltog i analysen, vurderer, at ledelse er et vigtigt eller meget vigtigt emne. Men samtidig viser analysen, at kun 13 pct. mener, at de er gode til at udvikle deres ledere.

Mange virksomheder investerer store summer i træningsprogrammer for at udvikle ledere. Træningsprogrammer er et rigtig godt værktøj, men det er ikke udelukkende nok til at udvikle en stærk ledelse. Træningsprogrammer kan ikke stå alene. De virksomheder, der lykkes bedst med at udvikle nye ledere, er de virksomheder, der har en stærk kultur.

En kultur, der understøtter, at ledere på alle niveauer kan udvikle sig, er den bedste måde at sikre sig mod mangel på kompetente ledere i fremtiden, og at virksomhedens værdier bliver ført videre. Men det er hårdt arbejde og en langsom proces at opbygge en sådan kultur. Det hedder sig, at det tager op til fem år at bygge en kultur op. Til gengæld har jeg set eksempler på, at dårlige ledere kan ødelægge en kultur på kun et par uger, og derfor er det så vigtigt at have nye, kompetente ledere på bedding.

At kultur er vigtigt for en virksomheds succes, er der ingen nyhed i. Men praksis viser, at det er ganske vanskeligt at ændre den grundlæggende kultur. I kan med fordel fokusere jeres indsats på fire områder:

1. Den øverste ledelse skal forpligte sig til at skabe en kultur, der udvikler ledere. En omlægning af en kultur starter altid med den øverste ledelse.
2. Ledelsesstrategien skal matche forretningsmålene. Forskellige typer mål – om det er vækst, innovation, kvalitet eller nye markeder – kræver forskellige typer ledere.
3. Investering i lederudvikling bør ske på alle ledelsesniveauer. Det er måske nok fra toppen, at forandringen skal komme, men det er mellemlederne, der får det daglige indblik i, hvad der rør sig, og derfor er det lige så vigtigt at investere i dem som de øverste ledelsesniveauer.
4. Skab en mester-lærlinge-kultur. Den bedste måde at lære fra sig på er gennem eksempel, og da det tager mange år at udvikle gode ledere, bør man hele tiden sørge for, at pipelinen af potentielle ledere er fuld.

Ved at tage fat på disse fire områder, vil I være godt på vej til at sikre fremtiden i jeres virksomhed.

Henrik Wellejus er partner i revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte og leder af Region Øst. Han skriver om revisionsrelevante emner hver anden søndag. Læs mere på www.deloitte.dk

BUSINESSKRONIK

AF MAJKEN SCHULTZ
PROFESSOR, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Stemmerne fra baglandet

Diskussion om »baglandet« – dets betydning, og hvorfor mange ledelser mister evnen til at høre stemmerne fra baglandet.

I skrivende stund er det uafklaret om Lars Løkke Rasmussen kommer til at fortsætte som formand som **Venstre**. Men uanset udfaldet, så giver det meget uskønne forløb stof til eftertanke. Jeg vil her fokusere på en problemstilling, som er blevet sat på spidsen i forløbet, men som jeg mener har relevans for organisationer og virksomheder også langt fra Christiansborg. Den udspringer af diskussionen om »baglandet« – dets betydning, og hvorfor mange ledelser mister evnen til at høre stemmerne fra baglandet.

I dansk politik udgøres baglandet af de partimedlemmer og andre mere eller mindre aktive sympatisører, som tilsammen udgør det folkelige og demokratiske fundament for et parti. I Venstre er der som i andre partier en række forskellige organisatoriske fora, hvor baglandet kan komme til udtryk, men i princippet er det alle medlemmer af partiet. I andre typer af organisationer udgøres baglandet af valgte repræsentantskaber, som i **Tryk Gruppen** eller **Realdania**; andelshavere i de store andelselskaber eller græsrodderne i de frivillige organisationer. Men baglandet kan i dagens mere flydende og digitale virkelighed slet og ret være dem, som føler en tilknytning til organisationen, og derfor har en mening om organisationen og dens handlemåder – og indimellem har tid og lyst til at give sin mening til kende.

I diskussionerne om baglandets betydning fremhæves det ofte, at baglandet – ud over at være det demokratiske og legitimerende fundament for ledelsen – også er garant for organisationens historiske forankring og kerne værdier. Igen og igen har diskussionen om Venstres bagland kredset om, at baglandet i netop det parti er udsprunget af den danske muld og derfor har stærke værdier om arbejdsomhed, ydmyghed, påholdenhed og ordentlighed. Som det blev sagt på valgftenen til Europa-parlamentet, så er man i Venstre vant til selv at betale for aftenkaffen. Om værdierne er rigtige, skal jeg ikke gøre mig til dommer over – pointen er, at baglandet tillægges en særlig autenticitet og troværdighed, som en ledelse har brug for. Behovet opstår specielt, når organisationen befinder sig i en krisesituation, og ikke mindst i en tillidskrise. Baglandet bliver så ambassadører for det, som organisationen har stået for, og skal stå for i fremtiden.

Men netop fordi baglandet ofte forbindes med de historiske forankrede værdier og den lokale mangfoldighed, er det fristende for en ledelse at se baglandet som en forhindring for den professionalisering og centralisering, som forbindes med mere »moderne« former for

ledelse. Men den fristelse skaber risiko for at dumpe ned i flere forskellige faldgruber.

En faldgrube er slet og ret at blive blændet af sit image som moderne ledelse og dermed forveksle baglandet med bagtroppen og se sig selv som fortroppen. Det er klart, at personer, der beskæftiger sig med topledelse, hele tiden ser nogle nuancer, helheder og kompleksitet, som man ikke kan se fra baglandet. En topledelse kan derfor godt risikere at overse baglandets synspunkter i iveren efter at nå sine egne mål. Baglandet er lidt mere af historisk interesse end repræsentant for synspunkter og kompetencer, der kan hjælpe til at bære organisationen fremad. Dermed kan det ske, at topledelsen bliver forført af sine egne præstationer og glemmer, at succes kan have mange årsager ud over ledelsens egen indsats – herunder indsatsen fra baglandet. Stor personlig succes kan let forveksles med, at man selv gør det fremragende på hele organisationens vegne. Men succes kan være på bekostning af nærheden til organisationens værdier.

En anden faldgrube er, at ledelsen igennem en voksende professionalisering udvikler det synspunkt, at man som ledelse naturligt har de samme rettigheder som topledere i private virksomheder. Man glemmer, at man sidder på mandat af medlemmer eller græsrodder og begynder at se organisationen som en veldrevet koncern med alle de privilegier og vaner, som ledere af store koncerner traditionelt har tildelt sig selv. Man forveksler professionalisering med kommercialisering og glemmer, at uanset hvor strømlinet en partiorganisation måtte være, så er den ikke stærkere end de medlemmer og vælgere, den kan mobilisere. I den proces risikerer man at miste de kompetencer og værdier, som baglandet besidder og som i sidste indsats er grundlaget for partiets eller virksomhedens eksistens. Og så kan det være for sent. **LEGO** er et godt eksempel på en virksomheder, der i en periode mistede troen på sit bagland af klods-fans, men som i den grad er lykkedes med at genetablere og udvikle forbindelsen.

Der er omvendt heller ingen grund til at overromantisere baglandet eller behandle det med fløjlshandsker. Baglandet er ikke bedre end det modspil og medspil, der kommer fra topledelsen.

Respekten ligger netop i den gensidige dialog, som ikke kun skal iscenesættes ved kriser eller festlige lejligheder, men være en integreret del af organisationens måde at være på. Set ude fra har Venstre's topledelse befundet sig i begge faldgruber og kommer næppe op igen uden hjælp fra stærke kræfter i baglandet.



MAJKEN SCHULTZ

● **Alder:** 54 år ● **Uddannelse:** Cand.scient.pol. og ph.d.
● **Karriere:** Professor i organisation og ledelse på Copenhagen Business School. Forfatter til en lang række nationale og internationale artikler og bøger om organisation, identitet, branding og kultur. Partner i Reputation Institute. International Research Fellow Oxford University. ● **Bestyrelser:** Bang & Olufsen, Realdania, Danske spil og Danish Crown. ● **Hjemmeside:** www.majkenschultz.com