

ING rystede statsstøvet sig med indicering

TV-studievært i nyt medieselskab

MBA blev bankkrands vej til nyt topjob i Polen

08|

06|

20|



Business Karrriere

Onsdag • 17/03/2004 • Berlingske Tidende • 4. sektion



Foto: JAKOB DAL

Ledelse står for fald

Den traditionelle lederstil ovenfra og ned holder ikke længere. Fremtidens leder ser virksomhed og samfund som en helhed, og hun lader blødere værdier tælle på linje med økonomiske nøgletal. Tania Ellis (til venstre) og Jette Bjerrum har i deres MBA-afhandlinger set på fremtidens lederrolle.

04-05

60% af alle fusioner mislykkes

DI EU

learn · lead · succeed

Læs hvorfor på www.dieu.dk

Ledelse bliver til selvlædelse

MBA I en forandret verden bliver det lederens opgave at binde virksomhedens vision sammen med medarbejdernes holdninger. At tjene penge er ikke længere et mål i sig selv, mener to nybagte Executive MBAs, der har studeret fremtidens ledelsesudfordringer.

Af Lars Wang

Mens Tania Ellis var sousechef i en serviceafdeling med ansvar for 15 medarbejdere og 250 medarbejdere, oplevede hun et gadtvis holdningskrift blandt de ansatte.

»Hvor indstillingen hos medarbejderne tidligere var: Nu smøger vi ærmerne op og tager fat, bare sig, hvad vi skal gøre! – så kom der en ny generation til, der spurgte: Hvad kan jeg gøre for mig? Hvorfor skal jeg lige lave det her? Medarbejderne ønskede at forstå deres arbejde i en større sammenhæng og stillede andre krav end den »gamle«-ge-

neration,« fortæller Tania Ellis. Det fik hende til at fundere over, om der blot var tale om et generationsskift, eller om det åspjaltede en dybere udvikling.

Parallelt spekulerede Jette Bjerrum over, hvorfor det vedblivende er så få kvinder i toppositioner. Hvorfor er det overhovedet interessant at tale om kvindelige ledere? Hvad er det, der hindrer kvinder i at springe ud i lederjob, når nu kvinder efterhånden er i flertal på de videregående uddannelser og bestreder ansvarsfulde poster i multivest i hierarkierne?

»Jeg har i løbet af min karriere oplevet, hvor mange forskellige holdninger der kan være til en kvindelig leder og til kvindelenen i det hele taget. Det ligner nogle gamle holdninger i forhold til kvinder og karriere. For mig handler det mere om at se på, hvilke kompetencer og tilgange til ledelse vi står overfor. Den proces er allerede mandlige ledelsesstillinger over for den interaktive og personorienterede »kvindelige ledelsestil. Altså forskellige måder at løse en og samme opgave på. Det interessante er, at en effektiv leder stadig i dag karakteriseres som udpræget »mandlig«, og der eksisterer et kulturtvæksnit, hvor kvinder rollen er i konflikt med lederrollen. For det andet handler det om ressourceoplyd – for samfundet og for virksomhederne. Der ligger nogle klare kompetencer, som ikke bliver udnyttet, fordi kvinderne ikke kommer frem i Væst, og

over det svæver spørgsmålet: Hvad er det, vi har brug for, hvis vi skal klare os i den globale konkurrence og fortsat udvikle arbejdspladser, og her bør de kvindelige ledere stå meget stærkere fremover,« siger Jette Bjerrum.

To svin på tændelsen

For både Jette Bjerrum og Tania Ellis ligger nøglen i forståelsen af ledelsesbegrebet. Der sker et paradigmatisk skift fra den traditionelle ledelse ovenfra og ned og hen mod et mere holistisk – helhedsorienteret – ledelsessyn, hvor mangfoldighedsledelse og integration af de blødere sider af virksomhedsledelse bliver afgørende.

Det har de begge arbejdet med i deres afsluttende afhandlinger på MBA-studiet. Men det var først sidst i forbindelse på Henley Management College, at det gik op for dem, at de beskriver samme tendens fra hver sin vinkel. Hvor Tania Ellis i sin MBA-afhandling beskæftiger sig overordnet med, med det ny ledelsesbegreb, tager Jette Bjerrum mere konkret fat på kønsproblematikken som en del af mangfoldighedsledelse.

Ingen svinger på bundlinjen

Begge er enige om, at der fortsat er gamle ledelsesoplysninger, virksomhederne må holde i hævd. Bundlinjen skal være i orden, det må ikke være sin egen økonomi og malsstrategi.

»Selvfølgelig skal der præsteres resultater. Det er ikke til diskussion,« siger Jette Bjerrum. »Men udfordringen for ledelse er også at fokusere på talentmassen og skabe grundlag for større kreativitet blandt medarbejderne. Ellers overlever virksomheden, ikke. Lederen skal kunne motivere andre og have forståelse for, at virksomheden ikke længere lever isoleret. Faktorer som samfund, arbejdsplads og privatliv spiller sammen. Lederne skal skabe balance mellem et fælles verdensbillede – for arbejdspladsen er det den overordnede vision og strategi – og det at den enkelte får mere og mere ansvar. Det interessante er, at flere undersøgelser peger på, at virksomheder, der sætter på mangfoldighedsledelse – deriblandt en betydfuld kvindelig behandling i topledelse og bestyrelse – og på at udnytte kønsforskelle på ledelsesplan, klarer sig bedre på bundlinjen.«

Frihed handler også stress

Fra at handle om magt, rigdom og prestige handler ledelse i dag mere om selvlædelse og at se sig selv og virksomhede-



JETTE BJERRUM, 39 år, gift og mor til to drenge, produktchef i en mediamarkeds virksomhed.

Det er interessant at se, hvordan kvinder reagerer på et sådant skifte. Hvis man som kvinde bliver leder, er man en minoritet i forhold til sin hidtidige gruppe; men man er også en minoritet i forhold til den mandlige ledelsesgruppe. Jeg tror, det skræmmer mange kvinder.

den i en større sammenhæng, mener Tania Ellis. »Vi er nået til et stade, hvor vi har den luksus, at vi kan tillade os at tænke i selvrealisering. Og så i et større perspektiv. Det handler ikke kun om mig eller om virksomheden, men også om hvad vi kan bidrage med til samfundet, og hvilke værdier virksomheden står for. Det er en ændring af vores bevidsthed. Samtidig lever vi i en mere og mere kønsskilt og omskiftelig tilværelse. Det eneste konstante er forandringen. Men vi forsøger at løse problemerne med gamle værktøjer, for vi ved endnu ikke, hvilke nye redskaber vi skal lægge i værktøjskassen.«

Tania Ellis og Jette Bjerrum peger bl.a. på, at vi i dag har større frihed i arbejdet med forsknings- og udviklingsarbejde og arbejdspladser. Men vi har knapt lært at håndtere det, hvilket giver sig udtryk i stress og usikkerhed.

»Enen til at leve i en evigt forandret verden med bevægelse om, at man kan blive fyret i morgen, bliver stadig vigtigere,« siger Jette Bjerrum.

Penge er et middel

Den store udfordring for ledere er at være pejlemærke i forandrigtheden. Lederen skal være leder af ledere, og den enkelte medarbejder skal kunne lede sig selv.

»Det traditionelle hierarki med kontrol og direktiver holder ikke,« siger Tania Ellis. »Medarbejderne skal kunne tage beslutninger, som tidligere blev foretaget længere oppe i systemet, fordi det i dag opererer i en kompleks virkelighed. Samtidig går vi fra Human Resource Management til Human Purpose Management. En god ledelse er ikke længere nok i sig selv. Vi vil kunne se en mening med det, vi gør. Vi vil have et helt liv, hvor arbejdet

og privatsfære hænger sammen. En stor udfordring for ledere er derfor at knytte den enkelte medarbejders mål og arbejdsindsats sammen med virksomhedens overordnede mission og strategi.«

At tjene penge kan ikke længere være et mål i sig selv, men et middel til at kunne tjene det samfund, virksomheden opererer i, mener Tania Ellis.

»Virksomhederne må spørge sig selv, hvad deres eksistensgrundlag er ud over at tjene penge. De virksomheder, der kan det, vil være vindende. Derfor er det afgørende, at virksomhedens mission kan forenes med det, der giver mening for den enkelte. Man skal kunne lede sig selv og forstå den sammenhæng, man indgår i. Det ligger en pointe i, at en af hovedårsagerne til stress ikke er, at man arbejder meget, men at man har svært ved at se meningen i det, man

«
Selv om udgangspunktet kan være meget teoretisk, gælder det om at la-
ve nogle praktiske modeller, hvor vi kan lære af hinanden.

Jette Bjerrum,
produktchef og
Executive MBA.

▼ **Lederens udfordringer**

- Være leder for ledere.
- Sikre rammer for balance mellem arbejdsliv og familieliv.
- Vise mål og retning for virksomheden.
- Forankre virksomhedens værdier i forhold til medarbejdere og samfund.
- Vise vejen gennem egne handlinger.
- Koble den enkelte medarbejders arbejdsindsats med virksomhedens mission.

Fremtidens ledertyper:

- Performere: Arbejder i marken og skaber relationer til kunder og den øvrige omverden.
- Coaches: Typisk medlemmeførelse, som inspirerer og igangsætter andre.
- Topledere: Ledere, der udfører retningsgen for virksomheden og medarbejderne og skaber miljøet.

(til venstre: Tania Ellis)

MIA ELLIS, 34 år, har en kæreste og en søn, arbejder som selvstændig research, skribent, foredragsholder rådgiver. Begyndte i rejsebranchen og har a. 12 års ledelseerfaring fra luft- og reklamevirksomheder. Tania Ellis skriver på en bog om det erhvervs- og ledelsesparadigme. Tog Executive MBA, som hun delvist har finansieret, for at bygge teori sin praktiske ledelseerfaring. Valg-Henley på grund af fleksibiliteten i idannelsesforløbet. Tania Ellis MBA-afhandling »The Era Compassionate Capitalism« kan ses www.taniaellis.dk.

«
Diskussionen om de nye lederroller er kommet for at blive. Her ligger nøglen til erhvervslivets succes. Forudsætningen er at udvide vores referencerammer, og se ledelse i et nyt og bredere perspektiv. Her ligger nøglen til erhvervslivets succes. Vi er nødt til at finde ud af, hvilke nye edskaber vi vil komme i værktøjskassen for at vi kan få adgang til vores innovationskraft.

»


Det var først sidst i forløbet på Henley Management College, at det gik op for Tania Ellis og Jette Bjerrum, at de beskrev samme tendenser fra hver sin vinkel. Foto: Jakob Dall

▼ **Lederens egenklaber**

- Abenhed i ledelsesstil.
- Stærke interaktive kommunikationsevner.
- Kan levere økonomiske resultater.
- Innovativ i tanke og handling.
- Aktiv lytende.
- Stærk analytisk sans.
- Stærk personlig integritet.

▼ **Status på mangroldigledelse:**

- 83 pct. af virksomhederne i ny undersøgelse har ikke en dedikeret m/k-strategi.
- 72 pct. af virksomhederne i ny undersøgelse måler ikke m/k-forholdet i virksomheden.

Kilde: Jette Bjerrum

laver. Man bliver også stresset af at lave det forkerte.»

Helhedsledelse

At finde mening i arbejdet er en udløsende faktor for at skabe innovation og kreativitet. Man kan ikke standse udviklingen eller forhindre ud- flytning og outsourcing,« undervisningen i Henley. »Vi må acceptere, at det er et vilkår. Men hvis vi skal videre, fordrer det et helhedsorienteret syn, hvor ledere og medarbejdere er bevidste om deres ståsted. Hvis medarbejderen ikke har en klar fornemmelse af sin egen mission, nyfærdt det interet.

Derfor er det også interessant, hvilke krav de kommende generationer vil stille, og hvad det vil betyde for holdningen til det at være mand, kvinde, far, mor, leder, medarbejder, og så videre. Faktisk taler flere undersøgelse for, at de kommende generationer bliver »kønshindet«, og at vi derfor blandt andet kan for-

vente en ændret adfærd i relation til balanceret deltagelse af mænd og kvinder i beslutningsprocesserne i vores samfund,« siger Jette Bjerrum.

Den manglende brik i ledelses puslespil, mener Jette Bjerrum og Tania Ellis, er det holistiske ledelsesyn og øget satsning på innovationskraft. Det kræver blandt andet, at ledere i højere grad anvender deres følelsesmæssige og intuit-

▼ **Henley MBA**

Henley Management College med hovedkvarter vest for London er en af verdens førende business skoler med ca. 6.500 studerende i over 100 lande.

Skolen tilbyder Master of Business Administration, MBA, og andre ledelsesuddannelser på fuld- tids- eller deltid's basis.

I Danmark uddanner Henley omkring 50 MBAlere årligt.

WWW **læs mere:** www.henley.dk

Henley praktiske modeller, hvor vi kan lære af hinanden. Forandringerne skal være drivkraft til virksomheden. Det centrale er ansvar. Hvordan får ledelsen medarbejderne til at tage ansvar, og hvordan får den enkelte mod til at tage ansvar? Det handler mere konstant også om at have det sprog på arbejdet, at være glad for det, man laver, og finde det i arbejdet, der kan sætte ens hjerte i brand.»

lv@berlingske.dk



Copenhagen Business School
HÅNDELSHØJSKOLEN

Master informøder

Hør alt om MBA BYG og MMD

Onsdag den 17. marts

Torsdag den 1. april

MBA BYG Programmet

A CBS EXECUTIVE PROGRAMME

Daggas Have 15, Lokale SV 092 kl. 17.15-19.00
Yderligere info og tilmelding: www.mbabyg.dk
☎ +45 3815 2997

MMD Master of Management Development

A CBS EXECUTIVE PROGRAMME

Daggas Have 15, Lokale SV 071 kl. 14.00-16.00
Yderligere info og tilmelding: www.mmd.obs.dk
☎ +45 3815 2999

EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

AMBA
ACCREDITED