

## 1.17.

# Derfor en ledelseskanon

af professorerne Per Nikolaj Bukh, Steen Hildebrandt, Per Jenster, Kurt Klaudi Klausen og Majken Schultz

### Ledelsesbedrifter

Hvad skal vi med en kanon over danske ledelsesbedrifter? Har vi mon virkelig brug for, at også dette område bliver "kanoniseret"? Vi skal blankt erkende, at det også var, hvad vi sagde til hinanden, da vi blev spurgt, om vi ville påtage os at udpege 12 danske ledelsesbedrifter i perioden 1945 til 2005 til en ny dansk kanon: Hvad skal vi bruge den til? Hvilken relevans kan hændelser, erfaringer og begivenheder for mere end 50 år siden have i dagens tilsyneladende turbulente samfund? Og hvorfor nu danske bedrifter, når vi står overfor globalisering som aldrig før?

### Ledelse er et faktum

Der er ikke tvivl om, at der ledes i de danske virksomheder og organisationer. Der er nok heller ikke tvivl om, at der er masser af eksempler på både god ledelse og det modsatte. Nogle eksempler kan de fleste af os umiddelbart blive enige om, mens andre af de eksempler, vi kunne finde på at nævne, afhænger af, hvilket perspektiv vi anskuer de ledelsesmæssige bedrifter ud fra.

### Tidstypisk

Der er noget markant tidstypisk over, hvad der opfattes som god tone ledelsesmæssigt. Ikke blot fordi de udfordringer, lederen står overfor, ændrer sig over tid, og fordi vores viden om, hvordan teknikker og metoder virker, udvikler sig. Men også fordi ledelse af mennesker afspejler det samfund, de holdninger og de forventninger, som ledere, medarbejdere og alle os, som iagttager ledelse, har til, hvad der er det effektive og rigtige at gøre.

Vi forbinder ofte de ledelsesmæssige bedrifter med bestemte ledere, som i en given virksomhed lykkes særlig godt med noget. Det kan være at indføre en ny organisationsstruktur, det kan være at vende en økonomisk katastrofe til succes, eller det kan være at skabe et særligt udviklende miljø, hvor medarbejdere trives, og hvor der skabes fremragende resultater. Det kan også være mange andre ting; men vor pointe er, at der ofte er tale om unikke begivenheder i tid og rum, som vi knytter til personer, der fremstår som særlige i deres tid.

Graver man et spadestik dybere, er historien som bekendt mere end manden eller kvinden, der blev kendt. Mange af de mytiske begivenheder, som har formet vores forståelse for god ledelse, afspejler tendenser, som ofte er udsprunget af flere virksomheders erfaringer og som hurtigt er blevet indarbejdet og forfinet i andre virksomheders praksis. De centrale begivenheder, som vi kan lære af – og som hører hjemme i en kanon – er derfor ikke blot personen og virksomheden, men det, de repræsenterer, og hvad det siger os om god ledelse i dag. Begivenhederne udkrystalliseres muligvis i myten om det unikke, men de bærer traditionen og erfaringerne, som er den del af vores nutidige forståelse for ledelse.

### Ledelsesbegivenheder

Derfor er de ledelsesbegivenheder, som i dag synes at have været særlig markante ikke blot historieskrivning men en nutidig forståelse af, hvordan tidligere erfaringer får betydning for fremtidige udfordringer. Vi kan lære af de centrale ledelsesbegivenheder – ikke blot fordi de er unikke og interessante – men fordi deres udfoldelse har skabt grundlaget for den form for ledelse, vi i dag opfatter som god og beundringsværdig.

## Fra rødder til udsyn

I en global verden med de konkurrencemæssige udfordringer, som alle brancher står overfor, vil det være åbenlyst omsonst at kanonisere danske ledere og virksomheder/organisationer/institutioner, hvis det drejede sig om at skabe ikoner og idoler, som skulle være den sande inspiration for ledere i det moderne samfund. Det er heller ikke det, som det drejer sig om, når vi taler om en kanon over danske ledelsesbedrifter.

### Global disciplin

Ledelse er en global disciplin, men den udfolder sig i lokale rammebetingelser. Den danske offentlige sektor har på trods af ligheder med andre OECD-lande udviklet sig på sin egen måde. Reformen og politiske initiativer har skabt rammerne for, at bestemte begivenheder netop har været betydningsfulde for ledelse i den danske offentlige sektor.

Tilsvarende har dansk kultur og historie, den danske geografi, fænomener som højskolebevægelsen, foreningslivet, den danske folkeskole etc. haft en betydning for den måde, organisationer har udviklet sig på, og den måde de er blevet ledet på.

Spørgsmålet er bare hvilke begivenheder, der har været særligt centrale, og hvilken betydning det har haft for danske virksomheder, at de netop har fundet sted i Danmark? Vi har ikke svarene på forhånd.

Danske virksomheder/organisationer/institutioner vil også i årene fremover blive udsat for international konkurrence og globale ledelsestrends. Kravene til danske ledere påvirkes af begivenheder på fjerne børser og markeder, og danske ledere skal begå sig på en international scene i et omfang, der måske vil betyde at nationalstatens grænser i fremtiden vil få stadig mindre betydning for ledelsesrummet.

Vi kan godt gætte på hvilke former for begivenheder, der i udlandet vil påvirke danske virksomheder, frivillige organisationer og offentlige institutioner. Vi ved også godt hvilke ledelsesbegivenheder, der i den internationale litteratur og presse hyldes som de banebrydende. Men adskiller sådanne bedrifter sig fra danske ledelsesbedrifter? Gør det en bedrift større, at der var flere nuller på tallene?

### God ledelse

Vores ambition med kanonen er at forstå, hvordan dansk ledelse og vores opfattelse af, hvad der er god ledelse, udvikles i lyset af konkrete bedrifter. Er det danske det, der skabte bedriften, eller skabes det danske i ledelse af bedrifterne? Dermed er det også vores ambition at sætte et anderledes fokus på diskussionen af, hvad god ledelse er. Ved at forstå og debattere betydningen af de bedrifter, der har formet den gode ledelse, kan vi få en anderledes måde at forstå god ledelse på. Vi tror på eksemplernes magt frem for listen over hvilken adfærd, den gode leder skal udvise.

## Fra personer til bedrifter

Den danske **ledelseskanon** skal flytte fokus fra de enkelte ledere og deres virksomheder, organisationer og institutioner til den indsats eller bedrift, som de personificerer. Nogle hændelser er udtryk for rent held eller tilfældigheder – og mange af de eksempler, der ofte fremhæves som beundringsværdige ledere og virksomheder, udspringer af særlige omstændigheder. Vi kan sagtens beundre dem og behøver ikke betvivle, at det har været dygtige ledere. Men det særlige behøver ikke bære kimen til det, som har en rækkevidde udover den sammenhæng, det blev skabt i.

Medierne kan have en tendens til at fremhæve eneren. Erhvervspressen kan have en tendens til at producere fortællinger om skurke og helte. Ofte er det de samme mennesker, som skifter rolle, afhængig af om en virksomhed giver overskud eller underskud. Virkeligheden er gerne mere facetteret. Megen ledelsesdebat tager udgangspunkt i den enkelte skurkehistorie eller – sjældnere – i den enkelte solstrålehistorie. Mere spændende vil det være med en debat, der samler og lærer af summen af de ledelsesbedrifter, som er vævet ind i vores historie.

### Metode

Den danske **ledelseskanon** er en metode til at få den samtale i gang. På [www.ledelseskanon.dk](http://www.ledelseskanon.dk) kan enhver gå ind og nominere ledelsesbedrifter, det være sig kendte eller ukendte, store eller små, udfoldet i erhvervslivet, det offentlige, civilsamfundet, kulturlivet eller på anden vis. Allerede overvejelsen om hvem og hvad, der fortjener at blive nomineret, sætter noget i gang. Ved at tænke over, hvad fremragende ledelse er, og ved at nominere ledelsesbedrifterne, inspireres andre til det samme. Efterhånden som flere og flere gør det, vil nye og overraskende fortællinger vokse frem, og der vil vise sig mønstre i, hvad fremragende ledelse er.

Som professorer i ledelse er det os fem i kanonudvalget, som kommer til at stå for den endelige udvælgelse af de tolv ledelsesbedrifter, som skal med i Den danske **ledelseskanon**. Det bliver svært, og jo flere nominerede, desto vanskeligere bliver det at fremhæve nogle frem for andre. Vores udfordring til læserne skal være: Hjælp os med at gøre det svært. Nominér en ledelsesbedrift på [www.ledelseskanon.dk](http://www.ledelseskanon.dk).

#### **Den danske Ledelseskanon**

Den nye **ledelseskanon** er igangsat for at udvælge de 12 største ledelsesbedrifter siden 1945. Ledelsesbedrifterne kan være udført i alle samfundssfærer. Frem til 15. november kan alle nominere kandidater på [www.ledelseskanon.dk](http://www.ledelseskanon.dk). Herefter træder Kanonudvalget sammen og udvælger de 12 bedrifter. Kanonudvalget består af professor Majken Schultz fra Copenhagen Business School, professor Per Jenster fra China Europe International Business School, professor Kurt Klaudi Klausen fra Syddansk Universitet, professor Steen Hildebrandt fra Aarhus School of Business og Professor Per Nikolaj Bukh fra Aalborg Universitet. Kanonudvalget afgør suverænt ethvert spørgsmål vedrørende sammensætningen af Den danske Ledelseskanon. Den præsenteres i Børssalen, København, den 12. januar 2009. Bag initiativet står DJØF, Dansk Erhverv, Finansforbundet, KVINFO, Personalestyrelsen, Mercuri Urval og Mandag Morgen.

*Tekstboks 1.*