

# Ledelse og den nye magtbalance

Anders Drejer  
Aalborg Universitet

# Ledelse – og hvordan vil vi lede?



# Når ledelse sejrer...

*"We have before us an ordeal of the most grievous kind. We have before us many, many long months of struggle and of suffering. You ask, what is our policy? I will say: It is to wage war, by sea, land, and air, with all our might and with all the strength that God can give us; to wage war against a monstrous tyranny never surpassed in the dark, lamentable catalogue of human crime. That is our policy. You ask, what is our aim? I can answer in one word: It is victory, **victory at all costs**, victory in spite of all terror, victory, however long and hard the road may be, for without victory there is no survival."*, Winston Churchill, Premierminister

# Ledelse som det burde være

- ⊗ Et entydigt og visionært **mål**...
- ⊗ baseret på en soleklar forståelse af **udgangs-situationen**...
- ⊗ og indeholdende en motiverende, engagerende og involverende beskrivelse af **rejsen** til målet...
- ⊗ som ikke underdriver vanskelighederne, men motiverer **interessenterne** til at gøre det trods alle vanskeligheder...
- ⊗ fordi forventningsafstemningen er på plads og **prioriteringen** er foretaget.



# ... som ledelse ofte opleves

*”Ingen del af Den Store Krig er lige så interessant som dens begyndelse. Den afmålte og stille måde, hvorpå de enorme styrker samlede sig, den store usikkerhed omkring deres bevægelser og stillinger samt de mange forhold, som ingen kendte til eller kunne kende til, gjorde den første kollision til det drama, der aldrig siden er overgået. Der var heller ikke noget andet tidspunkt i krigen, hvor det overordnede slag blev udkæmpet i så stor skala, hvor nedslagtningen skete så hurtigt, eller hvor så meget stod på spil. Desuden var vores evne til at føle forundring, forfærdelse og begejstring endnu ikke blevet ætset og dulmet af årenes flammer ...”, (Winston Churchill, Krigsminister)*

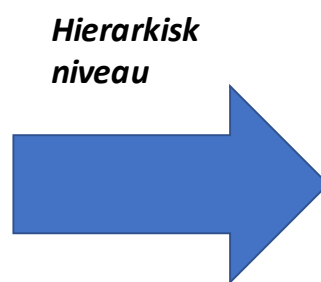
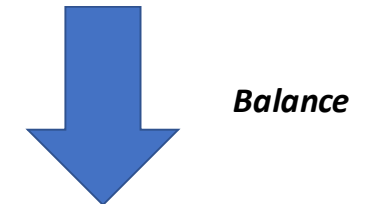
# Hvad slags ledelse vil vi udøve?

?

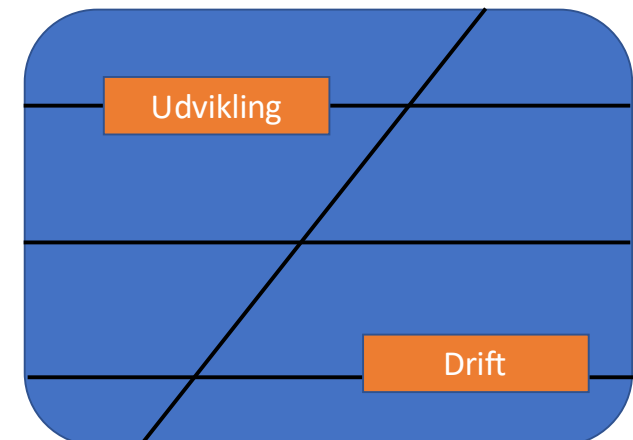
Management?	Leadership?
Analytisk?	Kreativ?
Fokuseret på økonomiske nøgletal?	Fokuseret på nye erkendelser?
Logisk-liniære beslutningsprocesser?	Iterative og heuristiske beslutningsprocesser?
Strategi af i dag fremskrevet til i morgen?	Strategi af i morgen backcastet til i dag?
Udvid den nuværende forretningsmodel?	Skab alternative forretningsmodeller?
Antager af fremtiden ligner nutiden?	Antager af fremtiden er dynamisk?
Følger regler og traditioner?	Bryder regler og traditioner?

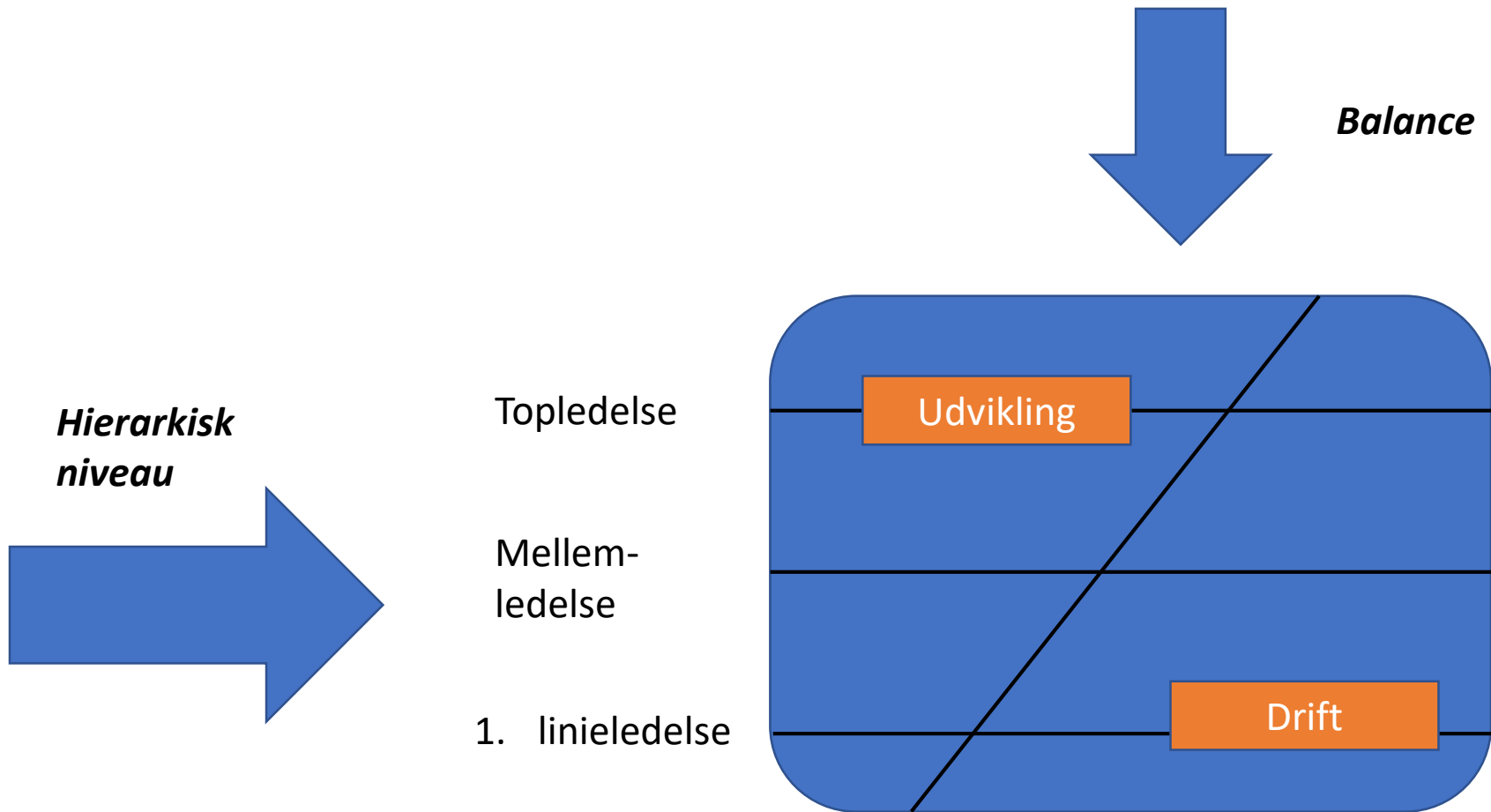
?

?

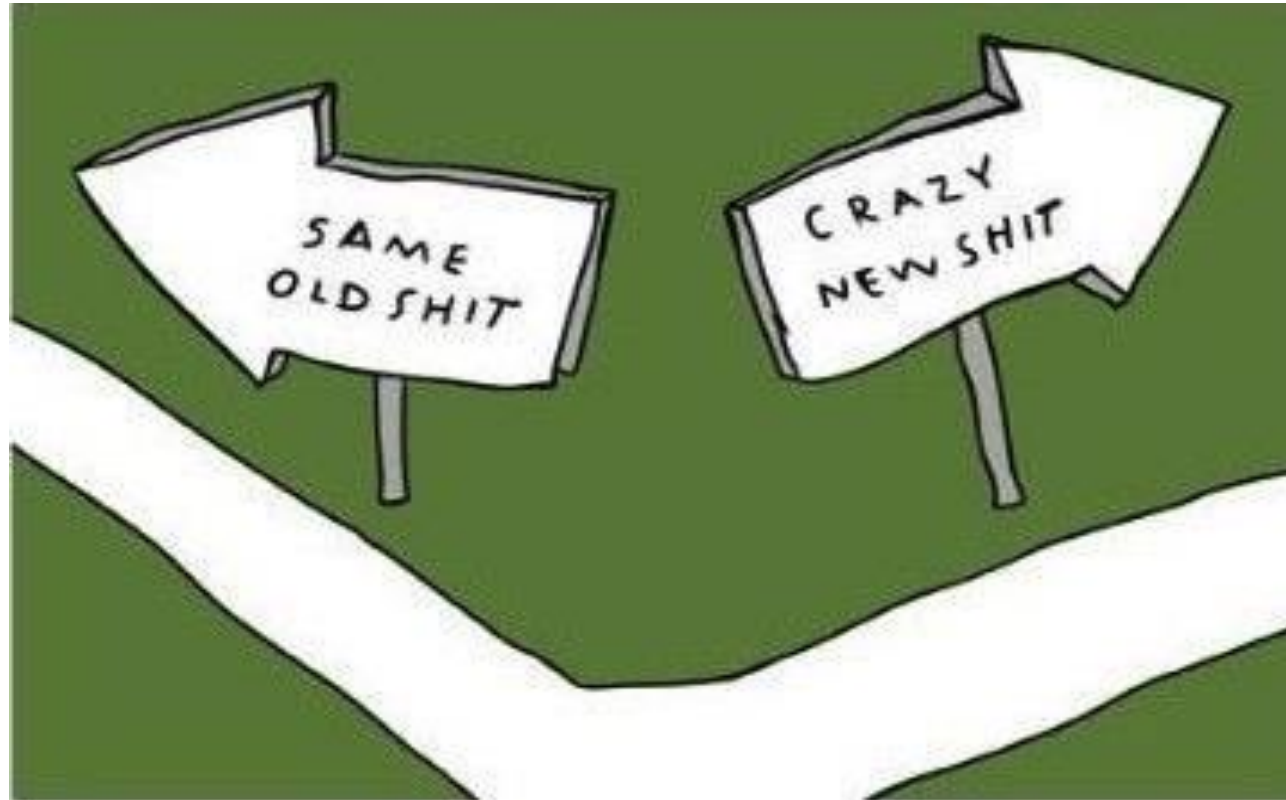


Topledelse  
Mellemledelse  
1. linieledelse





Hvilken udviklingsproces skal ledelse skabe?

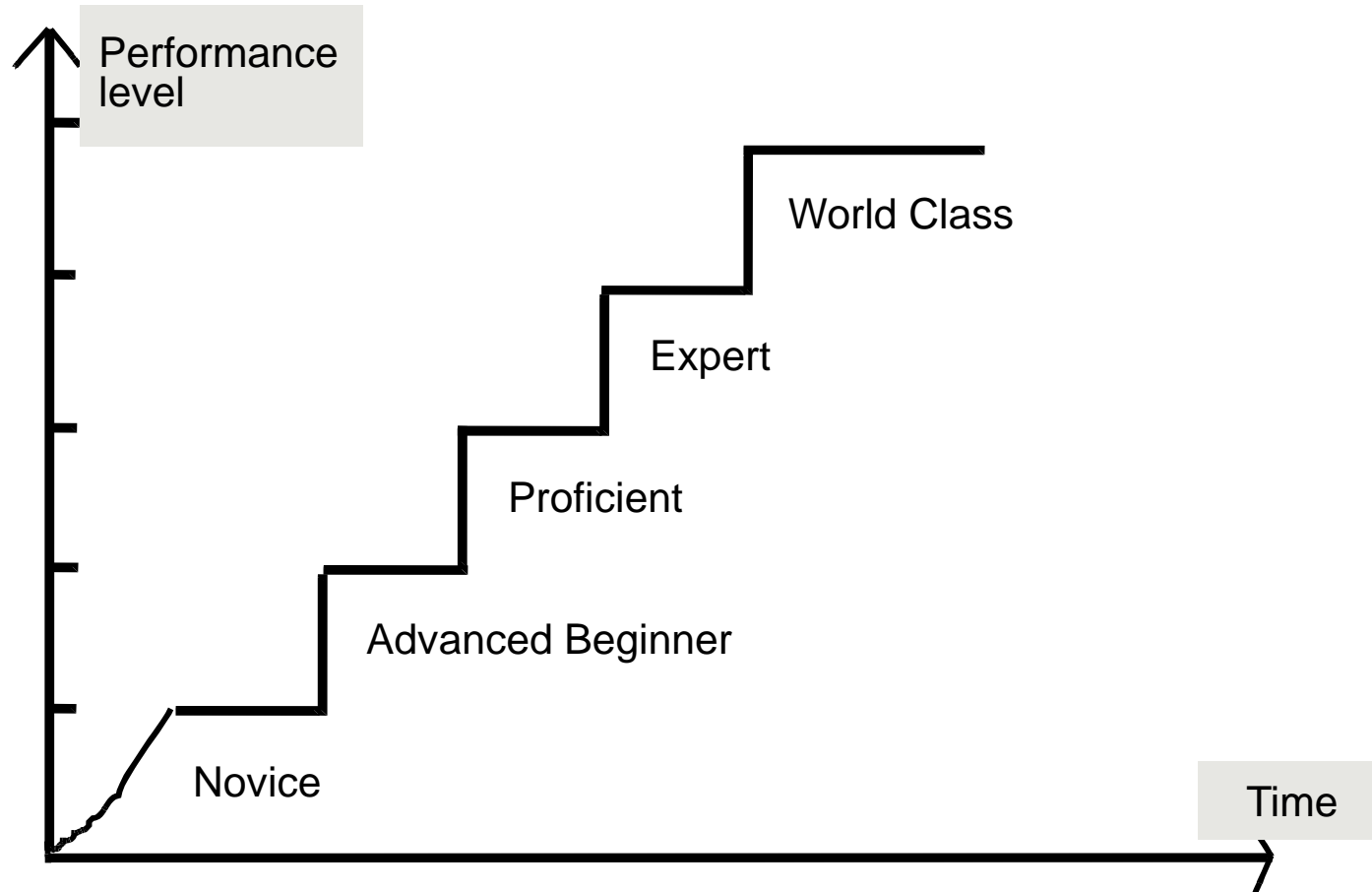




# Vinderorganisationer fornyer sig løbende

- "Kun ved nytænkning og stadig tilgang af nye aktiviteter undgås stilstand, som i vor tid er ensbetydende med tilbagegang".
- Mærsk McKinney-Møller udtaler sig til Børsen i 1988, 78 år gammel
- Citat af Charles Darwin fra "Origin of the Species":
  - ***"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change"***

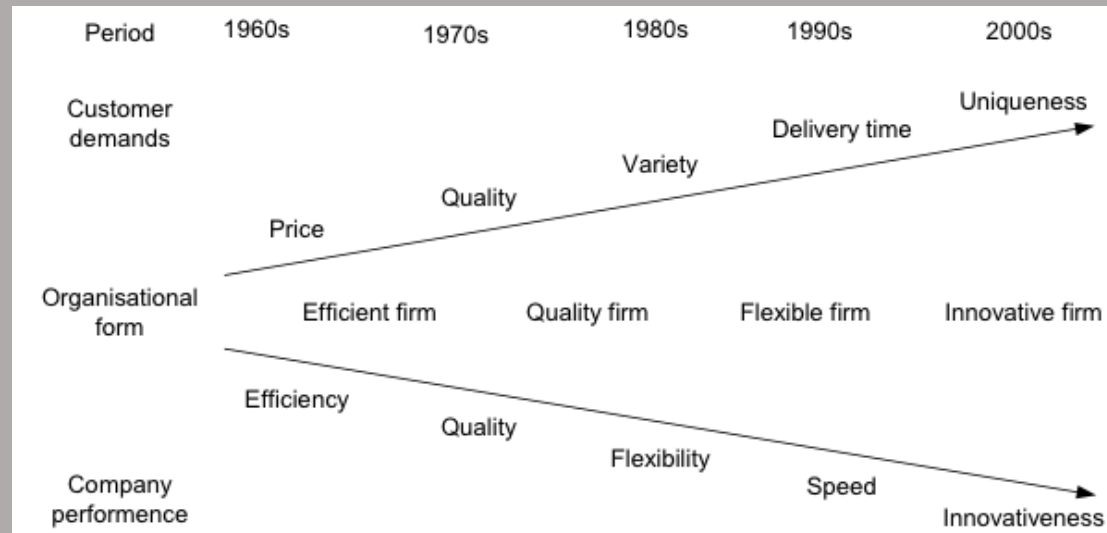
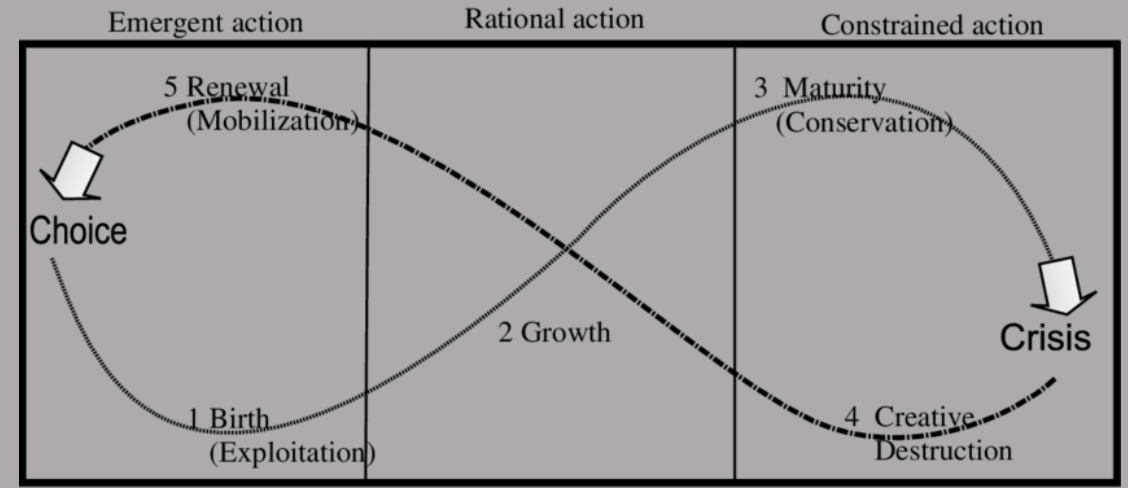
# Kompetencetrapper



Jeres organisation er designet til at skabe  
Præcis de resultater, I får i dag

Hvis I vil have andre resultater, må I  
Nødvendigvis ændre organiseringen

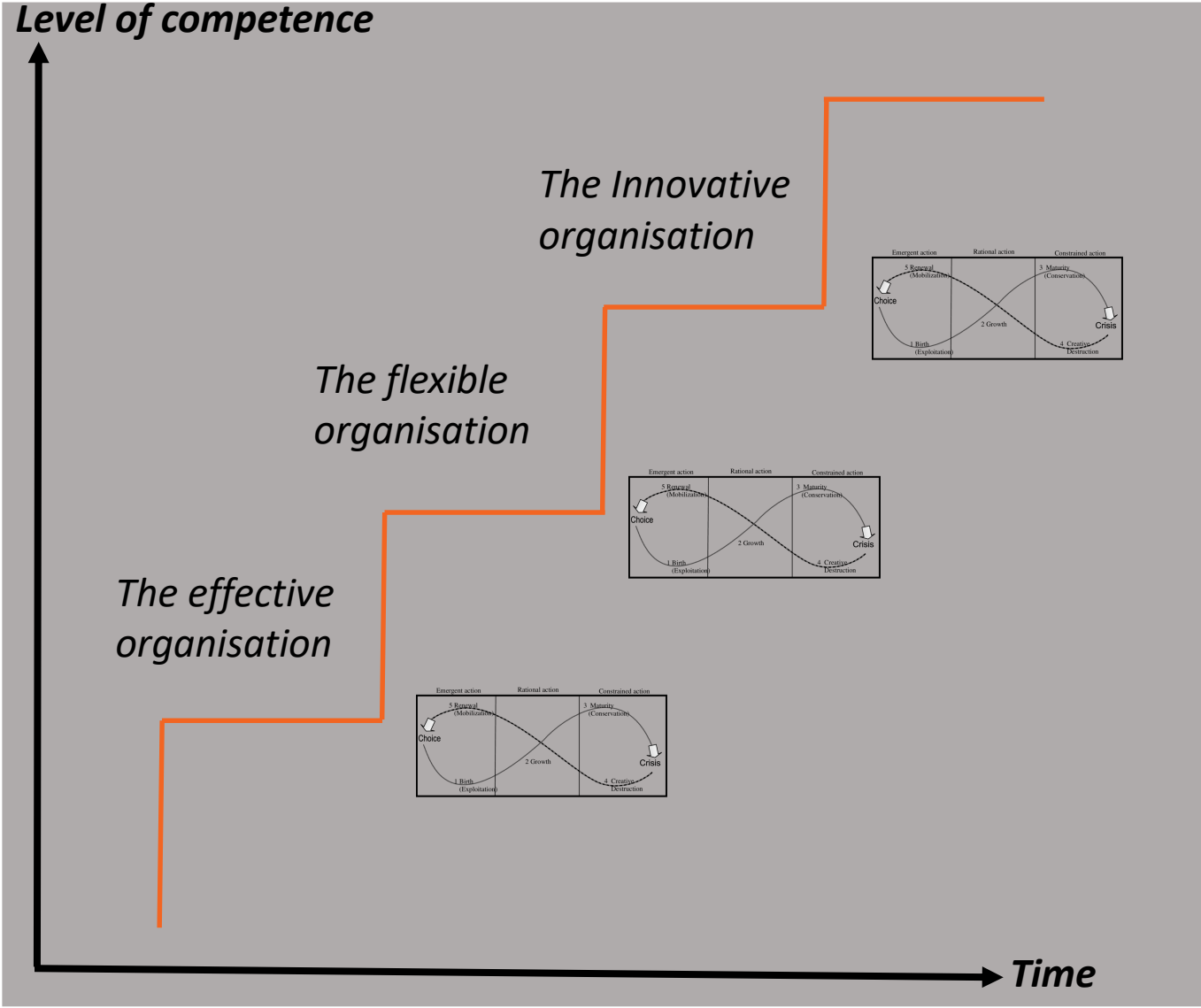
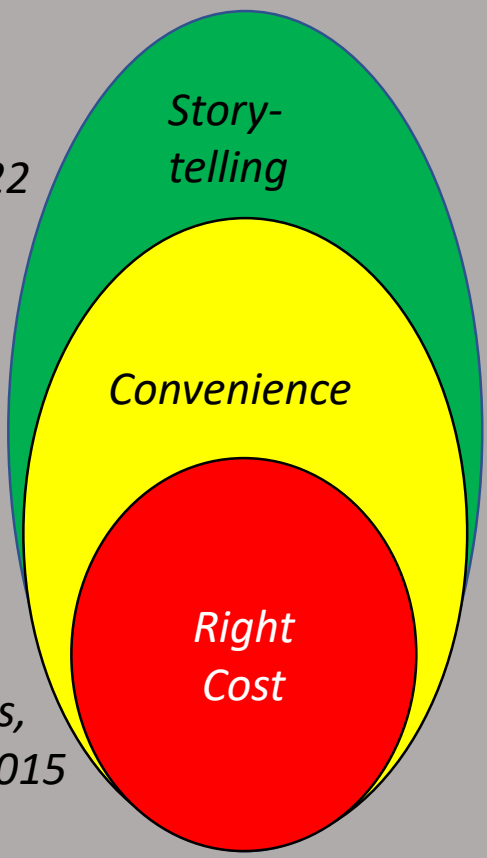
# Hvordan udvikler organisationer sig?



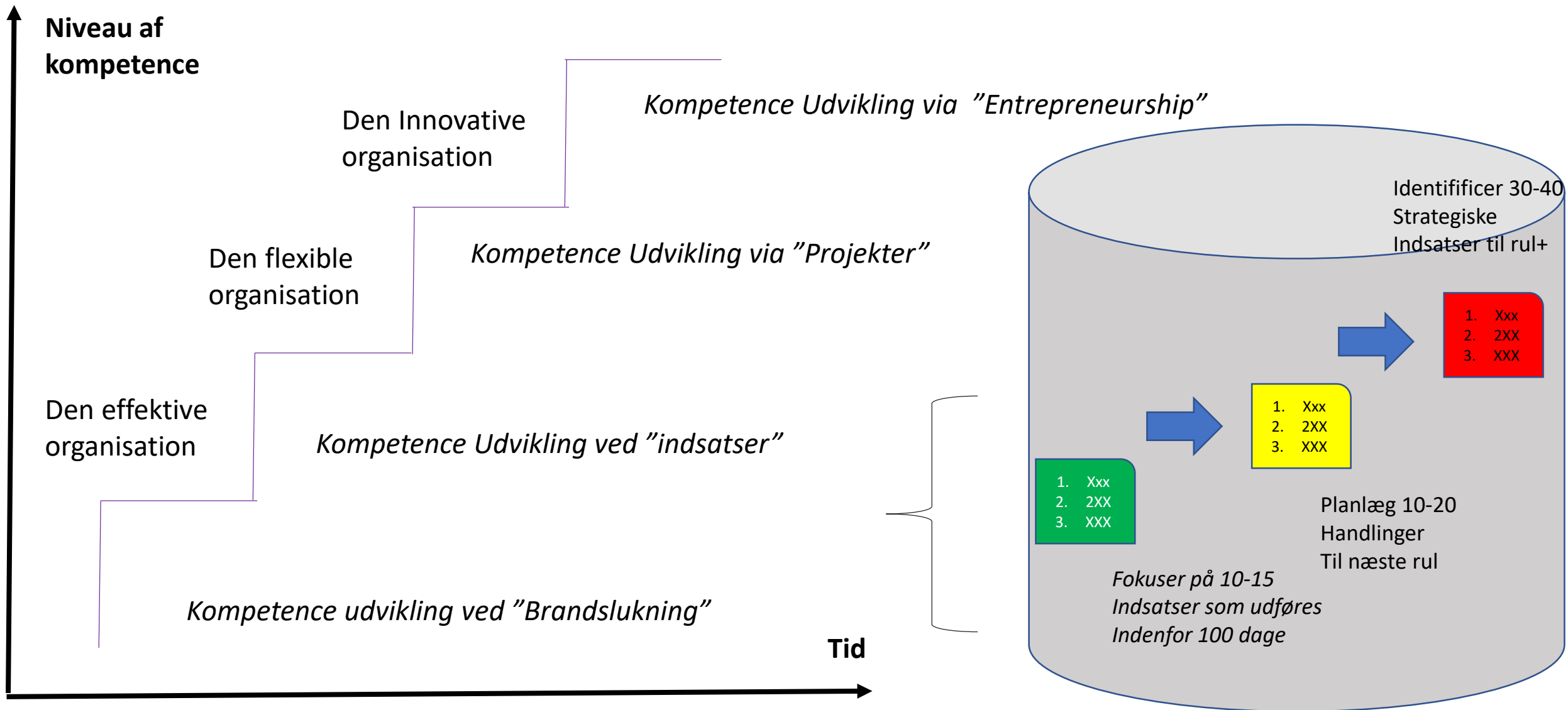
# Vi må se udvikling som revitalisering

*Future: To evolve*

- *Key Competencies 18:*  
- Core competencies of 2022
- *Core Competencies 18:*  
- Present core competencies
- *Base Competencies 18:*  
- Necessary competencies,  
- Core competencies of 2015
- *Foundation: What has made this company great?*



# Glem projekter - Giv mig **Handling!**



REM-manden er død ...



# Den mest markante drivkraft

- Medarbejderne:
  - Generation X - forlanger mening med arbejdslivet eller melder sig ud
  - Generation Why - er opvokset i et helt andet paradigme
- Test - tror I at I kunne “sælge” industrisamfundets velsignelser til jeres (egne) børn?

# Udviklingen over tid

<b>Motivation</b>		
Fra teori X	over teori Z	til teori Y
Fra "ressourcer"	"Kompetente"	til interesser
<b>Ledelse og organisering</b>		
Fra autoritet	over forhandler	til netværker
Fra alt inside	over outsourcing	til konfiguration
<b>Arbejdet</b>		
Fra livsnødvendig	over "fedt"	til virke
Ingen udvikling	Kompetenceudvikling	Eget ansvar



# Den gammeldags opfattelse

- Ledelse = at nå resultater gennem andre
- Så er disse “andres” motivation selvsagt vigtig
- Lederens interesser:
  - Få medarbejderne til at løse pålagte opgaver
  - Justere medarbejdernes adfærd efter mål
  - Holde på medarbejderne
  - Udvikle medarbejderne

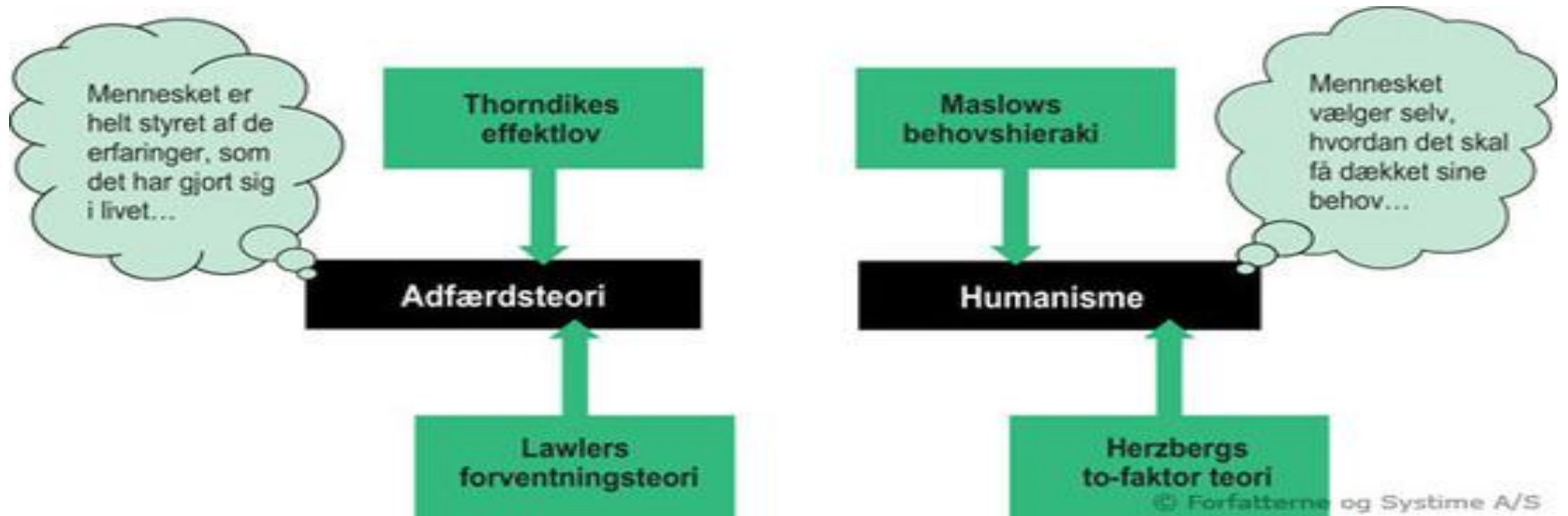
# Den nye opfattelse

- Ledelse = at tilføre situationen det, som situationen mangler
- Ledelse og team hænger sammen
- Lederens interesser:
  - Få medarbejderne til at definere og udvikle opgaver og mål alene og i teams
  - Selvledelse og udvikling
  - Udvikle medarbejdere og organisation

# Ledelse 2019

- Motivationsteoriene er selvopfyldende profitter
- Fører til selvledelse 1.0 - tillid!
- Driftsforbedring kan gøres bedre med teknikker som lean, men vi kan godt
- Udfordringen - ikke selvledelse men selvudvikling (selvledelse 2.0)

# Udgangspunktet

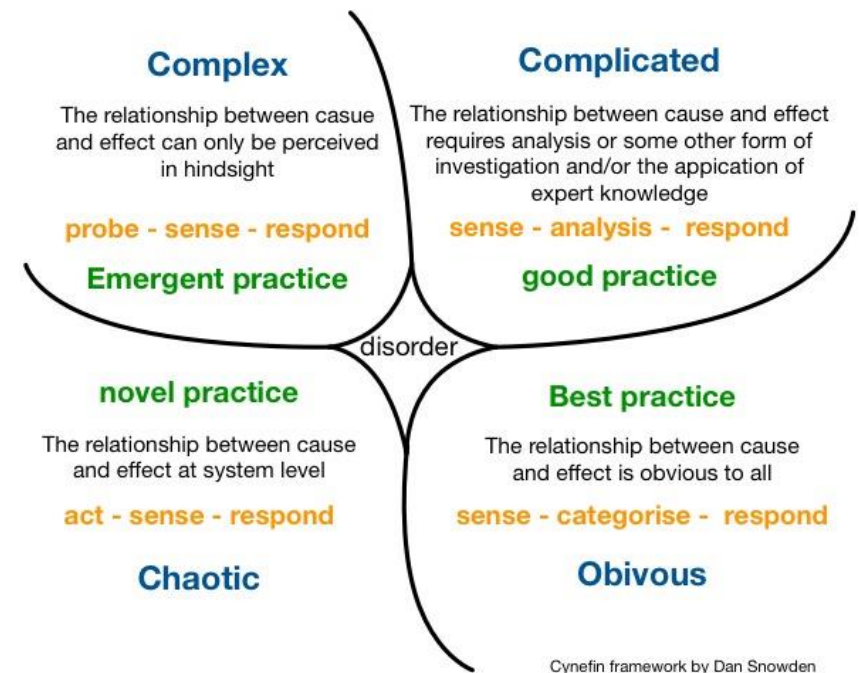


Hvad gør jeg så nu?



# Beyond – vi må videre

- Ledelse som problemløsning (kun analyse)
- Ledelse som dualistisk (enten eller)
- Ledelse som balancering (paradioksal)



# Ledelse som en læreproces

