



## RESUME

I den vidensintensive virksomhed eller organisation er medarbejderne ifølge ledelseksperter Flemming Poulfelt den største og næsten eneste ressource. Der er ikke noget fysisk produkt eller apparatur af

værdi, men der er en masse viden og kunnen inde i hovederne på medarbejderne, og det er den viden og kunnen, som skaber værdi for kunderne. Derfor mener Poulfelt, at ledere af vidensarbejdere skal bruge

anerkendelse som deres vigtigste ledelsesredskab. Lederen kan fx sige til medarbejderen: 'Hvad skal der til, for at du kan blive endnu bedre til det, du gør?' For medarbejdernes ambitioner om et udviklende job og

organisationens mål om at skabe høj effektivitet hænger intimt sammen i den vidensintensive organisation, understreger han.

# Ledere anerkender for lidt

Lederen i den vidensintensive organisation skal udstikke en klar retning. Og så skal han anerkende medarbejderne, så de præsterer bedre. Men reelt sker det alt for lidt, mener ledelseksperter Flemming Poulfelt.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Ricky John Molloy

"Forestillingen om, at vidensarbejdere ikke vil ledes, men hellere vil lede sig selv, er en myte," siger ledelseksperter Flemming Poulfelt.

Men det skal ske på en måde, som anerkender og giver plads til vidensarbejdernes høje faglighed, understreger han, for ellers bliver den vidensintensive organisation ikke tilstrækkelig produktiv og effektiv.

Flemming Poulfelt er professor i ledelse på CBS, og han uddyber den delikate balance mellem vidensarbejdere og deres ledere og organisationer i bogen 'Managing the Knowledge-Intensive Firm'. Bogen udkom for nylig på det engelske forlag Routledge, og den har to praktikere som medforfattere, nemlig direktør Nicolaj Ejler fra Rambøll Management Consulting samt den internationalt kendte konsulent Fiona Czerniawska.

*Hvad er den korte formel på godt lederskab i vidensintensive organisationer?*

"Ledelsen skal udstikke en klar retning for organisationen og samtidig give frihed og udvise tillid til medarbejderne. Så kodeordene er værdibaseret ledelse, hvor organisationens værdier bliver retningsgivende for medarbejderne og hjælper dem til at

holde fokus i en hverdag, hvor de ofte arbejder på egen hånd eller i teams."

*Hvorfor lægger I stor vægt på, at der skal være sammenhæng mellem medarbejdernes ambitioner om et udviklende job og organisationens mål om at skabe høj effektivitet?*

"Det er, fordi netop denne sammenhæng er så afgørende i den vidensintensive virksomhed eller organisation. Her er medarbejderne den største og næsten eneste ressource. Der er ikke noget fysisk produkt eller apparatur af værdi, men der er en masse viden og kunnen inde i hovederne på medarbejderne. Det er den viden og kunnen, som skaber værdi for kunderne. Derfor er medarbejderne guld i den her sektor, og derfor starter rekrutteringen også meget tidligt."

*Hvornår begynder rekrutteringen?*

"Hvis du besøger jurastudiet på Københavns Universitet, vil du opdage, at de store advokatkontorer går ind og starter deres rekruttering af nye medarbejdere allerede i studietiden. Og her på CBS bliver vi nærmest invaderet af fx store konsulentvirksomheder, som gerne vil fortælle vores

studerende, hvor godt det er at arbejde for netop dem. Kampen om de bedste medarbejdere fylder rigtig meget i den vidensintensive organisation."

*Hvilken sektor er det, vi helt præcist taler om, når vi har med vidensintensive virksomheder eller organisationer at gøre?*

"I den internationale ledelseslitteratur er det typisk kun private rådgivningsvirksomheder, der fokuseres på, men vi tager offentlige organisationer og myndigheder i blandt andet centraladministrationen med ind. Vi synes, det er oplagt, fordi mange af de ledelsesmæssige udfordringer vil være de samme. Og vores dobbelte fokus på private vidensvirksomheder og offentlige vidensorganisationer er faktisk en væsentlig årsag til, at et engelsk forlag gerne ville udgive bogen internationalt."

*I bogen har I cases med fra blandt andet advokat-, revisions- og ingeniørfirmaer samt Miljø- og Udenrigsministeriet. Hvilke ledelsesmæssige udfordringer deler man i disse forskellige verdener?*

"Eksempelvis deler man en udbredt tendens til, at specialister bliver forfremmet til lederfunktioner. Fx fuldmægtigen,

En leder skal støtte en medarbejder, når en opgave ikke går lige efter planen. Derfor er både anerkendelse og støtte vigtige ingredienser i god ledelse, siger Flemming Poulfelt.

der bliver kontorchef, advokaten, der bliver leder af en arbejdsgruppe, eller forskeren, der bliver institutleder. De er dygtige fagspecialister, men nu skal de pludselig lede ti medarbejdere eller mere uden at have den store ledelsesmæssige erfaring i bagagen. Den forandringsproces er svær at håndtere, men vi mener, at vi kan hjælpe dem til at få et skarpere fokus på, hvordan de skaber bedre ledelse.”

*Et skarpt fokus på ledelse er i jeres optik lig med en stærk interesse for medarbejderne. Hvad kendetegner de vidensarbejdere, som de nye ledere får under sig?*

”De er for det første veluddannede, og veluddannede mennesker har typisk en forventning om en stor grad af autonomi i deres job. Omvendt har de fleste også behov for en nærværende leder indimellem. Og den balance er hårfin. Hvornår skal man være der, og hvornår skal man trække sig tilbage? En god tommelfingerregel er at lede med afsæt i en individualiseret interesse for den enkelte medarbejder. Lederen kan fx sige til medarbejderen: 'Hvad skal der til, for at du kan blive en endnu bedre konsulent?' Eller revisor, advokat eller forsker. Og den form for ledelse kan man kun udøve ved at tage fat i den enkelte.”

*Men hvad får lederen og organisationen ud af dette stærke fokus på enkeltmedarbejderen?*

”En bedre udnyttelse af ressourcerne – og det er jo igen medarbejderne. Derfor skal de have udfordringer og anerkendelse fra

ledelsen for at levere det ekstra, som gør forskellen på den gennemsnitlige og den succesfulde organisation. Hvis medarbejderne keder sig eller føler sig oversete og ikke anerkendte, så bliver de ikke på kontoret i de ekstra timer, som betyder, at kunden får et optimalt produkt til aftalt tid.”

*Man risikerer vel også, at de gode medarbejdere forsvinder, hvis de føler sig oversejete og ikke anerkendte?*

”Netop. Jeg har lige haft kontakt til en af mine dygtige studerende, som fortalte, at hun efter få måneder havde kvittet sit nye job i et privat rådgivningsfirma. Hun havde ikke et andet job på hånden, men hun var utilfreds med det sociale klima og ledelsen på stedet, og så søgte hun væk. Og hun er ikke alene. Jeg oplever, at nutidens kandidater er kritiske og har klare mål med deres arbejdsliv. De vil ikke lade sig spise af med noget halvgodt og lade sig socialisere ind i normer og værdier på en given arbejdsplads, som ikke lever op til deres personlige mål og værdier. Den gik måske for 20 år siden, men ikke i dag.”

*Hvad er afgørende, når man vil fastholde dygtige medarbejdere?*

”Skulle jeg pege på en enkelt faktor, er anerkendelse et godt bud. Det er simpelthen en af lederens vigtigste opgaver at bekræfte og anerkende medarbejderen i, at ja, dit arbejde er vigtigt for organisationen, og ja, du gør en forskel. Men reelt sker det alt for lidt, og det er synd for medarbejderne, men mindst lige så meget for virksomhe-

den eller organisationen, for medarbejdere, der føler sig anerkendte, præsterer simpelthen langt bedre. Men samtidig skal det også med i historien, at en leder skal støtte en medarbejder, når en opgave ikke går lige efter planen. Derfor er både anerkendelse og støtte vigtige ingredienser i god ledelse.”

*Med til det intensive fokus på medarbejderen hører også en differentiering af medarbejderne i forskellige kategorier, skriver I. Hvad mener I med det?*

”Jeg bryder mig ikke om kategoriseringer, der taler om medarbejdere som a-, b- og c-medarbejdere. Det er for nedvurderende og kan virke demotiverende. Men det er på den anden side en kendsgerning, at der i en given medarbejderskare både er stjerner og arbejdsmænd, som begge skaber værdi for organisationen. Arbejdsmændene ved at levere sikkert og omkostningseffektivt, stjernerne ved at skaffe nye kunder i butikken og løfte specielt udfordrende opgaver. Derfor er det ledelsens opgave at motivere og fastholde begge typer.”

*Hvad skal man gøre for stjernerne som leder – udøve primadonnaledelse?*

”Nej, det begreb bryder jeg mig slet ikke om. Hvis særligt dygtige medarbejdere får lov til at udvikle selvoptagede attituder og manerer, vil det altid skade organisationen. Dels fordi stjernernes fokus flytter fra opgaven til dem selv og skaber dårligere præstationer, dels fordi der let opstår misundelse og dårlig stemning blandt de øvrige medarbejdere, hvilket også får dem til at præstere dårligere. Stjernerne skal anerkendes og have nogle udvidede frihedsgrader, men det er ledelsens opgave at sørge for, at det ikke kammer over. Det er en hårfin – og krævende – balance.”



## Flemming Poulfelt

- Professor i ledelse og strategi på Copenhagen Business School. Prodekan for formidling. Flere udenlandske gæsteophold.
- Beskæftiger sig med ledelse, strategi, ledelse af vidensintensive virksomheder og konsulentområdet.
- Forfatter og medforfatter til en række internationale og nationale bøger og artikler. Blandt de seneste: 'Return on Strategy' (2009), 'Uden for kategori' (2009), 'Management Consulting Today and Tomorrow' (2009), 'Management

*Consulting Today and Tomorrow: Casebook enhancing Skills to Become Better Professionals' (2009), 'Consultant-Client Collaboration – Coping with Complexity and Change' (2009) og 'Strategi med mening' (2008).*

- Har medvirket på konferencer over hele verden samt været arrangør og medarrangør af konferencer i USA, Europa og Danmark.
- Hyppig foredragsholder, virker som konsulent og varetager en række bestyrelsesposter.

*Hvad sker der, hvis balancen mellem stjerner og arbejdsmænd i den vidensintensive organisation bliver skævt?*

”Så går det ud over produktiviteten og overskudsgraden. Det er en meget vigtig ledelsesopgave at sammensætte det rigtige mix af medarbejdere i forhold til den opgave, der skal løses. Hvis man fx i en rådgivningsvirksomhed sætter seniormedarbejdere til at løse opgaver, som lige så godt kunne være varetaget af juniormedarbejdere, er det ikke en effektiv udnyttelse af ressourcerne. Og det kan i sidste ende betyde forskellen på positive og negative tal på den pågældende virksomheds bundlinje.” ■

*'Managing the Knowledge-Intensive Firm' udkom for nylig på forlaget Routledge. En tidligere og dansk-baseret udgave af bogen med titlen 'Uden for kategori. Ledelse af vidensintensive virksomheder' er udkommet på Børsens Forlag.*

### Læs mere:

*Goffee & Jones: Artiklen 'Leading Clever People'. Harvard Business Review, marts 2007.*

*Lorsch & Tierney: 'Aligning the Stars. How to Succeed When Professionals Drive Results'. Harvard Business School Press, 2002, samt artiklen: 'High Performance Consulting Firms'. I Greiner og Poulfelt: 'Handbook of Management Consulting'. Routledge, 2009.*

*Løwendahl: 'Strategic management of professional service firms'. Copenhagen Business School Press, 2005.*

*Maister: 'Managing the Professional Service Firm'. Free Press Paperbacks, 1993.*

“Forestillingen om, at videnarbejdere ikke vil ledes, men hellere vil lede sig selv, er en myte”

Flemming Poulfelt, professor

WWW

Læs tidligere forskerinterview på [djoef.dk/forskerinterview](http://djoef.dk/forskerinterview)