



HOLD STRATEGIEN OG FRAVÆLG PROJEKTER

Bogen "Uden for kategori – ledelse af videnintensive virksomheder" gør op med myten om, at højtuddannede ikke vil ledes. Men den berører også meget andet: værdiskabelse, valg af projekter, eksekvering af strategi, forskellige medarbejdertyper og fravalg.



BOGEN ER LÆST OG ANMELDT AF UDVIKLINGSCHEF I SLOTS- OG EJENDOMSSTYRELSEN KRISTIAN LYK-JENSEN

Højtuddannede vil ledes. Udfordringen er at vide, hvornår de højtuddannede skal have ansvar, og lederen skal trække sig tilbage – og hvornår de skal have feedback og coaching fra lederen.

Forfatterne bag bogen "Uden for kategori – ledelse af videnintensive virksomheder", professor i ledelse og strategi på Copenhagen Business School Flemming Poulfeldt og underdirektør i Rambøll Management Consulting Nicolaj Ejler mener, at bogen viser vejen til succesfuld ledelse af videnintensive virksomheder.

Men bogen handler om meget mere end at lede de højtuddannede medarbejdere. Den kommer rundt om kunder, virksomhedsstrategi, at eksekvere mål og strategier, at udvikle medarbejdere – og det meste af det set fra topledelsens perspektiv.

Kernen i at lede højtuddannede – og hele tiden holde balancen i, hvornår du som leder skal være til stede, og hvornår du skal give slip, behandles. Også fordi der er forskel på at lede lonely wolfs og holdspillerne.

Højtuddannedes krav til ledelse

Derudover gives en karakteristik af, hvilke krav højtuddannede stiller til deres leder. De stiller nemlig krav om at blive udviklet hele tiden. De går på arbejde for at realisere sig selv. Have ansvar og følelsen af, at de kommer videre.

De kræver opmærksomhed, de vil bekræftes, de vil have gode karrieremuligheder og vide, at de leverer den rette indsats over for kunder, borgere og brugere.

En væsentlig pointe i bogen er, at de højtuddannede ikke udelukkende kan få de sjove og udviklende opgaver. De skal også lave det, de lige er blevet gode til og har erhvervet sig kompetencer i. De skal ikke hele tiden videre og lære noget



nyt. Også selvom det er nye projekter og nye kunder, der ofte motiverer de højtuddannede mest.

Strategi er også fravalg

Et interessant afsnit i bogen handler om strategi og eksekvering af den. Her slår forfatterne fast, at det at følge en strategi lige så ofte handler om fravalg.

Hvis strategien fx er at rådgive offentlige institutioner om HR, så kan det godt være, at det ville være svært at løse en opgave om fakturahåndtering. Men det vil opløse strategien. Og det er det, videnintensive virksomheder ofte bliver udfordret af. Fravalget af "kunne vi ikke også noget andet".

Ledelsesrollen er derfor at fravælge og være meget skarp på, om de enkelte opgaver og projekter understøtter eller udvander strategien.

UDEN FOR KATEGORI LEDELSE AF VIDENINTENSIVE VIRKSOMHEDER

Nicolaj Ejler og Flemming Poulfeldt, 349,95 kr. inkl. moms, Børsens Forlag

RELEVANS



BRUGBARHED



HVAD ER BOGENS STÆRKE SIDER?

Det er en interessant bog, fordi den giver gode input til forståelsen af, hvad en videnintensiv virksomhed er, hvad enten den er offentlig eller privat. Der er gode beskrivelser af strategi, og bogen tydeliggør, hvordan strategien kan eksekveres. Især fravalget af projekter i forhold til at holde strategien er interessant.

Bogen er skrevet sådan, at den for hvert afsnit har en opsamling med pointer og spørgsmål, der får dig til at reflektere. Hvad er styrker og svagheder i min egen organisation? Og hvordan kan jeg gøre det bedre?

Tydeliggørelsen af mellemlederfunktionen som formidler af strategien er god. Den rører det snit, der er mellem organisationstrategien og medarbejdernes kompetencer.

Bogen er velskrevet, selvom den indeholder lidt for mange management-termer. Jeg fik den læst på fem-seks timer.

HVAD ER BOGENS SVAGHEDER?

Jeg tog mig selv i at kede mig lidt. For jeg synes, bogen forsøger at oversælge sig selv lidt a la "Viser vejen til succesfuld eksekvering". Den vil på en eller anden måde for meget og bliver for managementagtig. Bogen forsøger at sige, at kundens behov og efterspørgsel er unik for værdiskabelsen i videnintensive virksomheder. Og at medarbejderne er afgørende for resultater og succes. Men det er de vel også inden for hjemmehjælp og i en skobutik?

Jeg synes, bogen mangler lidt kritisk selvrefleksion. Den bliver lidt for amerikansk. Casene er kun succeshistorier – og de bliver behandlet lidt for venligt. "Hvis bare I gør som ØSC eller Rambøll, så får I succes." Historien om, hvornår det går galt, og hvad man kunne lære af det, er måske mere interessant. Hvor gik det galt? Var det markedet? Var de uheldige? Hvordan kan man håndtere det? Man bliver lidt træt af at læse om de samme konsulent- og advokatfirmaer, der gør det godt. Og så er bogen helt overvejende rettet mod konsulentbranchen og derfor mindre velegnet til den offentlige sektor.

KAN DU BRUGE BOGEN I DIT JOB SOM OFFENTLIG LEADER?

Jeg er da kommet til at reflektere over mine opgaver som leder – og alt det, jeg skal have styr på: strategi, værdibaseret ledelse, medarbejderteams og dilemmaet om at skulle få projekterne løst og medarbejdere allokeret. Jeg har jo tænkt tankerne før, men her får jeg italesat udfordringerne. Jeg kan bruge bogen til at reflektere og blive inspireret. Men bogen er for overfladisk til, at jeg kan bruge den som et opslagsværk, for den er for svag på løsninger.

HVEM VIL DU ANBEFALE BOGEN TIL OG HVORFOR?

Jeg vil nok anbefale den til nye mellemledere i det offentlige, der arbejder med konsulent- eller udviklingsopgaver. For bogen sætter på spidsen, hvad du skal være opmærksom på.