

TANKER OM LÆDELSE IGENNEM 60 ÅR

- ET PERSONLIGT UDVALG MED AFSÆT I
ORGANISATIONSTEORI I ANLEDNING
AF 60 ÅR FOR DANSK SELSKAB FOR
VIRKSOMHEDSLEDELSE

Majken Schultz, Professor i Organisation og Ledelse
Centre for Organization & Time,
Department of Organization



Min egen relation til VL SELSKABET

Startede i 1999 i **VL Gruppe 48** (Relativ ny professor og nyt bestyrelsesmedlem af RealDanmark)

Rekrutteret af Peter Schütze – og blev siddende, da jeg året efter kom i bestyrelsen af Danske Bank 😊

Andres erfaringer
fra bestyrelser

Viden om
erhvervslivet

Personlig
inspiration

I arrangørgruppen af VL Døgnet for en del år siden
Stor glæde af mine forskningsskontakter

I bestyrelsen for VL Selskabet 2007-2011

Hvad er ledelse?

“Management is about coping with complexity. Leadership is about coping with change.”

Kotter

Ledelse er at skabe retning, resultater og sammenhæng:

Retning – at sætte klare mål og værdier.

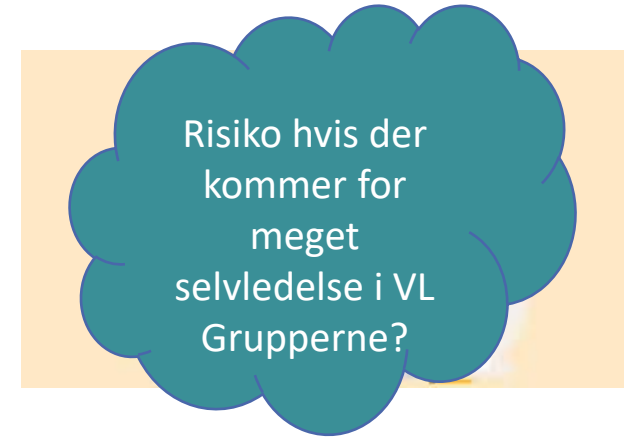
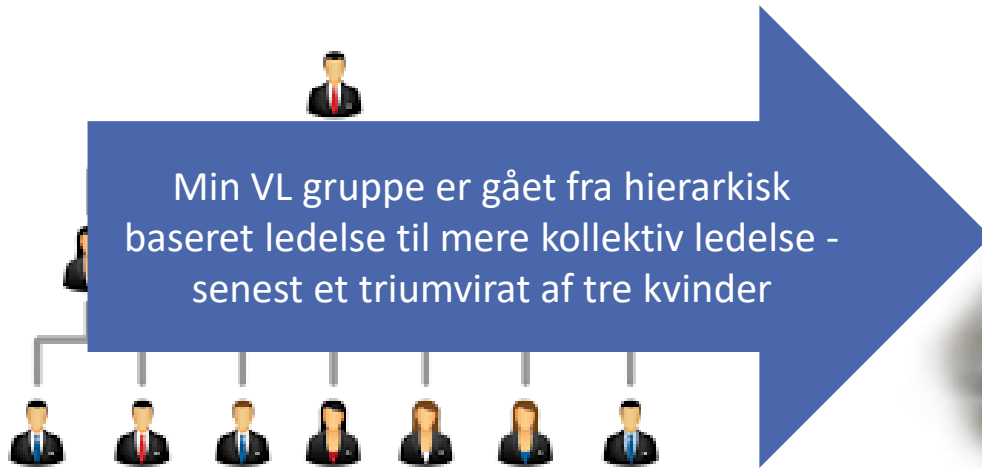
Resultater – at sikre fremdrift og ansvarlighed.

Sammenhæng – at skabe mening, samarbejde og trivsel.

Ledelseskommision I Danmark, 2018



Ledelse igennem mange forskellige strukturer, former og processer



Hierarkisk baseret ledelse:

Ledelsesstrukturer, top-down processer og kommandoveje.
Min 5 forskellige strukturer!

Kollektiv ledelse:

Partnerskaber, teams, communities, gensidige processer.

Selvledelse:

Individuelle processer i en kontekst. Ledelse af rammer for egen organisering.

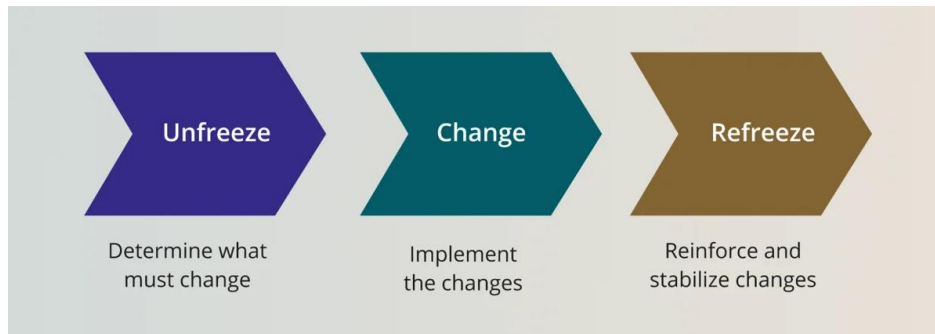
Centrale antagelser om ledelse igennem 60 år

- har (mest) bygget ovenpå hinanden



SKIFTENDE UDFORDRINGER, POLITISKE KONTEKSTER OG MODEBØLGER

70'erne:
FORAN-
DRING



Organisation Development



Ledelse bliver mere “human-centric”

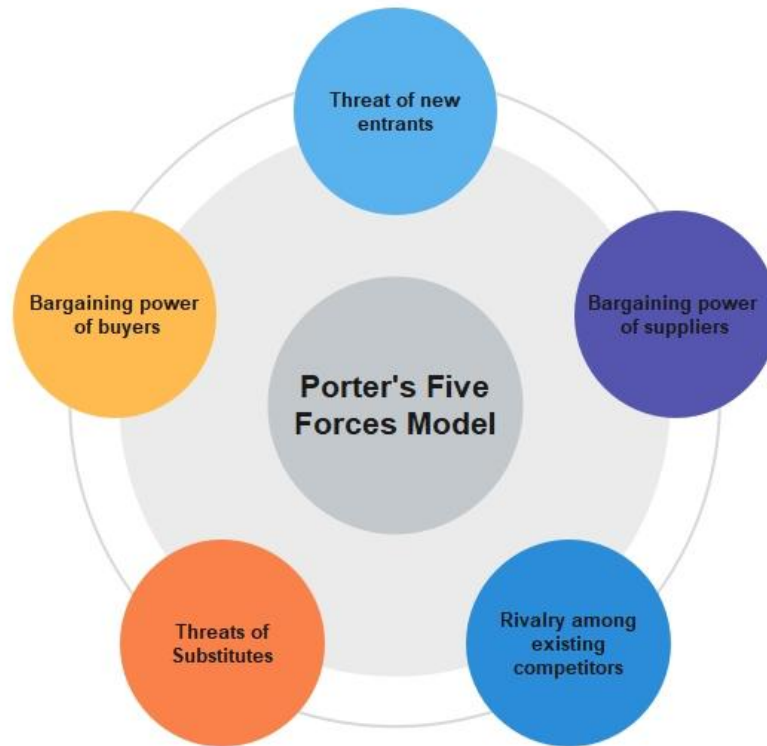
Ledelse igennem organisationsudvikling
væk fra Lewin’s tre-fase tænkning

Ledelse som involverende læringsproces

Lederen som forandringsagent, der kan
skabe tilslutning

Lederen som reflektiv og tilpasnings-
orienteret

80'erne:
STRATEGI



Eksempel: Michael Porter (1979): Five Forces of strategy

Ledelse som strategisk planlægning

Ledelse igennem differentiering og skabelse af konkurrenceevne

Ledelse som kortlægning og forståelse af markedsdynamikker

Lederen som langsigtet strateg

Lederen som konkurrenceorienteret kriger og spiller

90'erne:
KULTUR

Edgar Schein's Culture Model

Exhibit 1.1

Primary Evidence

- What
- How

Fortælling fra VL Døgnet efter
Golf-Krigen 1990-91:

Hovedtaler: General H. Norman
Schwarzkopf leder af koalitionsstyrken:

***"When placed in command,
take charge."***

Secondary Evidence

- Organization
- Organizational systems and processes
- Rites and rituals of the organization
- Design of physical space, facades, and buildings
- Stories about important events and people
- Formal statements of organizational philosophy, creeds, and charters

Al ledelse er kulturledelse

Værdibaseret ledelse igennem
vision/mission/værdier

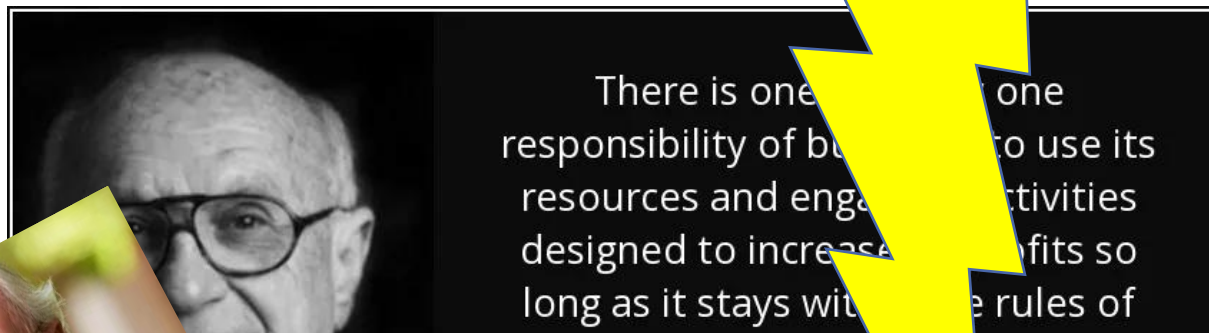
Ledelse igennem alle kulturens lag

Lederen som autentisk rollemodel for
kulturen igennem primær indlejring

Lederen som visionær værdiskaber

00'erne:
SHARE-
HOLDER

Finanskrisen



Ledelse gennem præstation, performance og indtjeningsevne

Ledelse gennem optimering af profit og shareholder værdi

Ledelse gennem udnyttelse af muligheder

agerer

holders



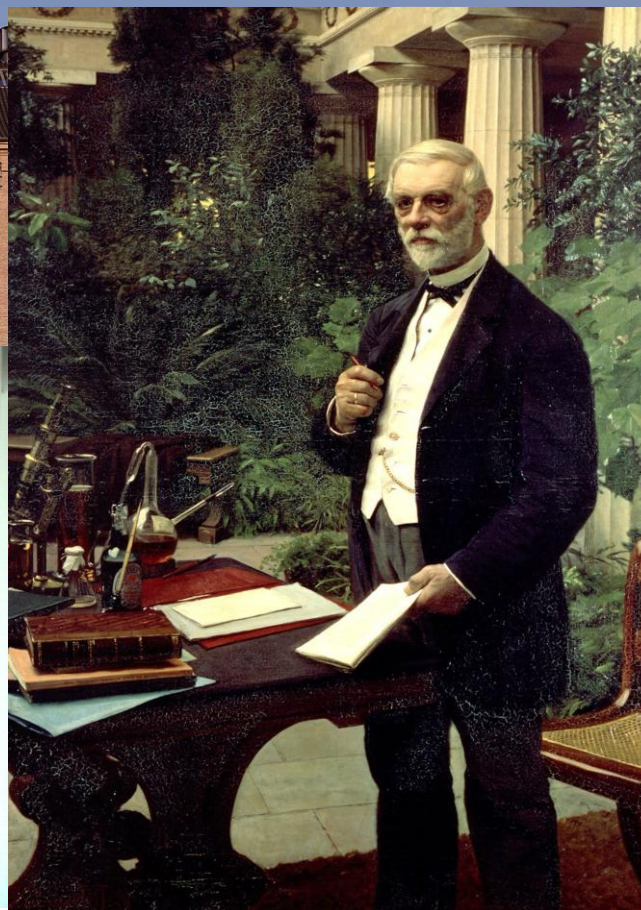
I arrangørgruppen fra 1948 af VL Døgnet:
Rosabeth Moss Kanter fra Harvard rapper om internettet baseret på sin bog
“Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow”

Robert Burgelman fra Stanford: “Strategy is Destiny” – om Intels udvikling og læring om innovation

men vinder for alvor gennem 1980'erne med shareholder værdi tænkning

10'erne:
STAKE-
HOLDERE

VL Døgnet 2016: Fængslet i Horsens



Ledelse gennem relationer til alle

balancering af
er og typer af
heder

ing af omdømme

te brand indadtil

20'erne:
ANSVAR-
LIGHED



VL 20'erne Årstemaer:

FN's verdensmål som
konkurrenceparameter

Responsible Business-
A Competitive Advantage

Sustainable leadership

Covid: Der skrues op for "samfundssind"

Ansvarlig, engageret ledelse

Ledelse igennem bevidst udvikling af
ESG og implementering af FN's
verdensmål

Ledelse igennem "purpose" og det
større formål med virksomheden

Lederen som samfundsaktør og aktivist

Lederen, der viser "samfundssind".

2025

VL Døgn Årstemaer:

Digital reshaping/The Reboot
2021

Kræver kunstig intelligens mere
intelligent ledelse?

2024

Har vi en særlig dansk
vækstmodel og nøgle til
fremtiden???

2025

Generativ

AI

stig

S



Klimaforandringer



Geopolitik

Ledelse i en Bermuda-trekant af teknologiske transformationer, forstærkede geopolitiske spændinger og accelererende klimaforandringer?

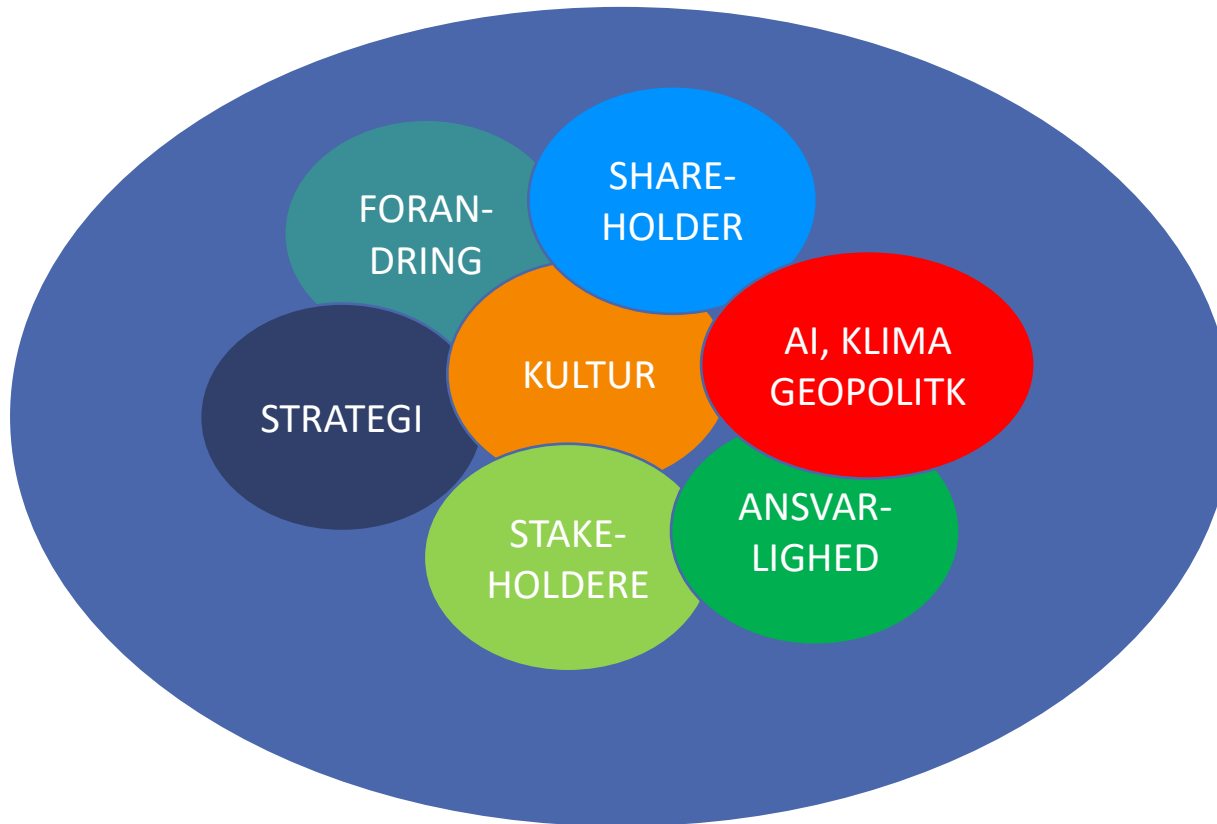
Ledelse igennem at skabe robuste, fleksible processer og strukturer i en stadig mere usikker & uforudsigelig verden?

Ledelse ved at gentænke værdiskabelse?

Ledelse ved at udvikle muligheder og vækst for den lange net zero fremtid?

Centrale antagelser om ledelse igennem 60 år

- har (mest) bygget ovenpå hinanden



- ❖ Større kompleksitet
- ❖ Større handlerum
- ❖ Større udfaldsrum
- ❖ Bredere kompetencer

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

Majken Schultz, Professor I Organisation og Ledelse
Centre for Organization & Time,
Department of Organization

Følg mig på LinkedIn

<https://www.linkedin.com/in/majken-schultz-3751176/>

