



**Center for ledelse  
i byggeriet**  
REALDANIA FORSKNING

# **Kronik: Ledere er uundværlige. Behøver de være det?**

**Kristian Kreiner**  
**Center for ledelse i byggeriet**  
**Copenhagen Business School**  
**Juni 2008**

© Kristian Kreiner, Center for ledelse i byggeriet, Copenhagen Business School.  
Med angivelse af kilde kan teksten frit citeres og gengives i uddrag eller i sin helhed.

## INDLEDNING

I en artikel i Harvard Business Review fra 2002 stilles læseren spørgsmålet: "Har du en godt designet organisation?"<sup>1</sup> Forfatterne lægger ikke skjul på, at svaret som oftest vil være NEJ. Organisationsstrukturer udvikler sig typisk over lang tid gennem små, tilfældige eller opportunistiske skridt. Resultatet er sjældent særligt velfungerende. Når få alligevel gør noget for at forbedre organisationsdesignet, er det ifølge artiklen, fordi det er noget, der er vanskeligt og sprængfarligt at røre ved. Det er ikke altid, man overhovedet kan se et alternativ til det, der allerede er, uanset hvor ufuldkomment det virker. Når man kan og forsøger at ændre på tingene, vil man møde modstand, fordi folk forsvarer den status og de privilegier, som den eksisterende struktur giver dem.

Alligevel er spørgsmålet vigtigt og relevant. Det er det ikke mindst, fordi det får os til at spekulere over, hvad der gør et organisationsdesign godt. Den omtalte artikel giver en række bud på, hvad det er for hensyn, et organisationsdesign skal tilgodese for at være godt.<sup>2</sup>

I denne kronik vil jeg forsøge at sende spørgsmålet, om organisationen er godt designet, videre til byggeriets virksomhedsledere. Ikke mindst i den del af byggeriet, hvor indtjeningen er dårlig<sup>3</sup>, må spørgsmålet være relevant. Men det ville næppe skade, hvis alle i byggeriet formulerede den slags spørgsmål for sig selv og hinanden. Tillad mig at foreslå og motivere følgende formulering af spørgsmålet:

*Sikrer dit organisationsdesign, at lederne bliver undværlige?*

For at undgå misforståelser må jeg hellere slå fast med det samme, at jeg *ikke* antyder, at byggeriet kan undvære sine ledere. Min påstand er blot, at lederne i byggeriet er blevet *for* uundværlige i den daglige drift, og jeg

---

<sup>1</sup> Goold, Michael & Andrew Campbell (2002). "Do You Have a Well-Designed Organization?" *Harvard Business Review*, March. Pp. 117-124.

<sup>2</sup> Goold & Campbell's bud er fx: 'Gør dit design det muligt for koncernledelsen at tilføre værdi til organisationen?' og 'Beskytter dit design de enheder, som har brug for særegne kulturer?'

<sup>3</sup> Det gælder ikke mindst entreprenørbranchen, hvor højkonjunktorens ekstraordinært store gevinster tilsyneladende er gået dens næse forbi.

## KRISTIAN KREINER

antyder, at der findes alternative organisationsdesign, som ville kunne frigøre lederne til andre værdifulde gøremål.

### LEDERUDDANNELSE: LØSNING ELLER PROBLEM

Lad os nu nærme os en virkelighed, som en leder i en større dansk entreprenørvirksomhed introducerede mig til. Konteksten for vores samtale var et mislykket forsøg på at "sælge" lederuddannelse til byggeriet.

Jeg er muligvis erhvervsskadet, når jeg tror, at det ville være godt for byggeriet at uddanne sine ledere.<sup>4</sup> Uden uddannelse overlader vi det til den enkelte selv at lære at blive leder i praksis. Naturligvis tilfører erfaringer ledere kompetencer. Historien (både ens egen og de andres, som man hører om) er en vigtig læremester for os alle sammen. Når vi nu imidlertid ved, at byggeriet er præget af kompleksitet, usikkerhed og uklarhed, så ved vi også, at det er meget svært at *lære noget rigtigt* af erfaringerne. Det kræver en anden form for indsigt at forstå, at et succesprojekt, som man bliver berømmet og belønnet for, kan være dårligt ledet, og at fiaskoprojekter kan have excellente ledere. Jeg tror, at uddannelse er nødvendig, hvis vi skal drage mere hensigtsmæssige og intelligente implikationer af vores historie, end vi gør i dag. Og det er vigtigt at slå fast, at uddannelse ikke skal ses som erstatning for den erfaringsbaserede læring, men som et supplement til den. På den måde er der mere end retorik (og opportuniste) i påstanden om, at vi alle skal bruge mere tid og flere kræfter på uddannelse. Nye kompetencer, tilført gennem lederuddannelse, kan være det, der vil kunne kompensere for de stadig dårligere vilkår for at lede virksomheder i en kompleks verden.

Dette var præmisserne, dengang vi forsøgte at lave et særligt MBA program for byggeriet. Men så enkelt ser tingene tilsyneladende ikke ud fra byggeriets synspunkt. På grund af manglende søgning blev uddannelsen nedlagt efter kun ét, om end succesfyldt gennemløb – en

---

<sup>4</sup> Naturligvis afhænger det lidt af, hvordan man uddanner lederne. Jeg er ikke blind for, at visse uddannelser potentielt gør tingene værre, fordi de giver falske og idealiserede anvisninger på god ledelse. Men det er en anden diskussion, som jeg vil gemme til en senere lejlighed.

## KRISTIAN KREINER

skæbne, som den deler med mange andre dedikerede lederuddannelser. Efterspørgslen er der tilsyneladende ikke.

Virksomhederne har utvivlsomt mange gode grunde (og sikkert endnu flere dårlige grunde) til ikke at sende deres ledere på efteruddannelse.<sup>5</sup> Den følgende begrundelse havde jeg aldrig hørt før, og fordi den blev givet af en direktør, som absolut vidste, hvad han talte om, var den så meget desto mere tankevækkende. Direktøren sagde, at han ikke havde råd til at sende sine ledere på uddannelse:

*Det ville koste mig 10 mio. kroner i tabt fokus!*

Udsagnet, usædvanligt og overraskende som det er, har jeg fået bekræftet af andre ledere i byggeriet, også uden for entreprenørverdenen. Det er ikke de direkte udgifter til lederuddannelse, der er problemet. De beløber sig til nogle få hundredetusinde kroner. Det er offeromkostningerne, der gør det dyrt. Den tid og opmærksomhed, lederen bruger på sin uddannelse, bruger han eller hun ikke på sine opgaver og sine medarbejdere. Og når han eller hun ikke gør det, så arbejder medarbejderne mindre effektivt og laver fejl i et sådant omfang, at det bliver alt for risikabelt og dyrt at undvære lederen selv i kortere perioder. *Lederen er tilsyneladende ganske enkelt blevet uundværlig i den daglige praksis.* Hvis organisationen skal fungere, er hans eller hendes tilstedeværelse og fulde opmærksomhed påkrævet! Lederuddannelse skaber indirekte yderligere problemer for virksomhederne i stedet for at løse dem.

Jeg har ingen grund til at betvivle, at dette billede af den moderne entreprenørvirksomhed er korrekt. At lederne faktisk er uundværlige, er dog ingen naturlov, men blot en afspejling af andre forhold og valg, som potentielt kunne ændres og gøres om. Pointen er, at ledernes uundværlighed er et produkt af den måde, man har valgt at organisere sig på. Det følger så også, at hvis man valgte at organisere sig på andre måder, ville denne uundværlighed ændre sig – og måske i en sådan grad,

---

<sup>5</sup> En udbredt forklaring er, at en lederuddannelse ofte skaber højere karrieremæssige forventninger, end den konkrete virksomhed kan honorere. Derfor øger lederuddannelse sandsynligheden for, at man tilskynder medarbejderen til at søge lederjobs andre steder – og øger sandsynligheden for, at andre virksomheder finder medarbejderen attraktiv.

## KRISTIAN KREINER

at det igen ville blive muligt for ledere i byggeriet, og ikke mindst ledere i entreprenørbranchen, løbende at opgradere deres kompetencer gennem uddannelse.

### ORGANISATIONSSTRUKTURER, DER GØR LEDERE UUNDVÆRLIGE

Hvad er det for en organisationsform, der gør lederne så uundværlige i den daglige praksis, at det ikke er muligt og forsvarligt at lade dem bruge tid på at blive klogere? Det spørgsmål har faktisk et klart svar. I organisationsteorien kender vi nemlig kun én organisationsform, hvor lederen er uundværlig, og det er den, Mintzberg kalder den *simple struktur*.<sup>6</sup> Den er simpel i den forstand, at den er enkel: Det er lederen, der bestemmer det hele, ved det hele, dirigerer det hele og styrer alle relationerne udadtil. Magten og initiativet er *centraliseret*. Når "bossen" forlader virksomheden, forlader også al den viden, information og autoritet, som muliggør funktionerne. Uden ham eller hende er der ingen organisation, fordi der er intet, der holder sammen på tingene, og intet grundlag for at beslutte og handle.

Et klassisk byggesjak er en udmærket illustration på den simple struktur.<sup>7</sup> Hvor ville sjakket være henne, hvis ikke sjakbajsen var der til at lede og fordele arbejdet? De ville naturligvis ikke kunne producere noget meningsfuldt ud over det, de allerede var blevet sat til.

Er en moderne entreprenørvirksomhed blot en samling af sjak, der eksisterer parallelt, og er ledernes rolle sammenlignelig med sjakbajsens? Det er naturligvis en provokation at karakterisere tingene på denne måde, men det er ikke ment som en fornærmelse. Alle ved, at entreprenørvirksomheder består af langt mere end sjakkene, at de er store, professionelt ledede virksomheder med stabsfunktioner og specialister osv. De er rigtigt nok blevet store og moderne – men alligevel må de være blevet store og moderne på en særlig måde, som gør lederne mere uundværlige i den daglige praksis, end de er i andre typer af virksomheder.

---

<sup>6</sup> Mintzberg, Henry (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design". *Management Science* 26:3. Pp. 322-341. Eller Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>7</sup> Mintzberg bruger selv iværksættervirksomheder som eksempel.

## **ORGANISATIONSFORMER OG OMGIVELSESBETINGELSER**

Man kan godt forstå, at mange af de uheldige ting, som sker i byggeriet, bliver tilskrevet en manglende kontrol med processer og aktører. Dette motiverer og legitimerer lederens forsøg på at skaffe sig og fastholde en sådan kontrol. Mange karrierer i byggeriet er blevet afsluttet brat, fordi det ikke lykkedes at opretholde kontrollen. Centraliseringen vil ofte give lederen en følelse af at have kontrol.

Enkelthed er en dyd i mange sammenhænge. Der er ingen grund til at gøre tingene mere komplicerede end strengt nødvendigt, heller ikke når vi taler om organisationsdesign. Vi ved, at den simple struktur er effektiv, når omgivelserne er dynamiske og enkle. Men der er vist ingen, der ville karakteriserer vilkårene i byggeriet som enkle. Dynamiske, JA: Alting ændrer sig hele tiden gennem et byggeprojekt, og det kræver hele tiden en eller anden form for indgriben og kursjustering. Men enkle, NEJ: Alle ved, at byggeriet er komplekst: at alting hænger sammen og interagerer på en måde, der kan være meget svær at forudsige. Ofte viser konsekvenserne sig helt andre steder end der, hvor problemerne opstår.<sup>8</sup>

Den simple struktur, som oprindeligt var en hensigtsmæssigt enkel organisationsform, bliver til en *primitiv organisationsform*, når omgivelsesbetingelserne er dynamiske og komplekse. Lederen går fra at være omdrejningspunkt til at blive flaskehals for arbejdet. Mens centraliseringen sikrede ham eller hende kontrollen over medarbejderne, mister de nu alle sammen kontrollen over situationen og processen. Måske er det på tide at undersøge, om der er andre måder at gøre tingene på – måder som ville genskabe det overblik og den situationsforståelse, som den simple, primitive struktur ikke tilvejebringer.

## **PÅ VEJ MOD MERE AVANCEREDE ORGANISATIONSFORMER I BYGGERIET?**

Mintzberg har kaldt den organisationsform, som specielt egner sig for dynamiske og komplekse omgivelser, for 'adhocratiet'. Den bygger fx på

---

<sup>8</sup> Ikke alle mener, at det behøver at være sådan. Nogle ville sige, at kompleksiteten er et udslag af et ledelsesmæssigt svigt. Men der er nu ikke meget erfaringsmæssigt belæg for troen på, at lederne kan reducere byggeriets kompleksitet gennem aftaler, planer og kontrakter. Derfor tror jeg, at det er mere realistisk at betragte det som et vilkår for ledelse frem for et ledelsesmæssigt problem.

## KRISTIAN KREINER

en udpræget specialisering af kompetencer og decentralisering af beslutningsansvaret. Lederen har en mindre central og synlig rolle, men kan i mange sammenhænge siges at have genvundet lidt af kontrollen med processen ved at give slip på kontrollen over beslutningerne. Når tingene bliver dynamiske og komplekse er der nemlig en præmie forbundet med, at mange tager ansvar i forhold til at kun en har det. De mange øjne ser flere nuancer i situationen, og det er kompetencer, ikke autoritet, der fører til de bedste vurderinger og skøn af, hvad der bør gøres i situationen.

Man siger, at udviklingsprojekter er det mest fremtrædende eksempel på adhocratiet. Man kan diskutere, om byggeri kan sammenlignes med et udviklingsprojekt. Mange ville hævde, at der er et større element af gentagelse og rutine i et byggeprojekt. Nogle kalder byggeri for *gennemførelsesprojekter* for at understrege, at graden af usikkerhed og uklarhed er mindre end i udviklingsprojekter. Virkeligheden er kompliceret, og nogle projekter forløber efter en snor, mens andre projekter hele tiden løber ind i overraskelser. Om forløbet bliver det ene eller det andet, er sjældent et spørgsmål om valg – sådan udvikler projektførelserne sig bare. Men så har man i hvert fald et andet valg – et strategisk valg mellem to alternativer udgangspunkter for forløbet:

- Man kan antage, at projektet er et gennemførelsesprojekt med lav grad af usikkerhed og uklarhed – og så satse på at håndtere de afvigelser og problemer, som måtte opstå undervejs; eller:
- Man kan antage, at projektet er et udviklingsprojekt med høj grad af usikkerhed og uklarhed – og så være på udkig efter steder og situationer, hvor man har mulighed for at genbruge tidligere løsninger, anvende etablerede rutiner, osv.

Den første strategi ville føre os i retning af den simple strukturs præmisser; den anden strategi ville føre os i retning af adhocratiets præmisser. Det er som sagt strategiske valgmuligheder, og der er ingen absolut rigtig løsning. Men erfaringen for, at den simple struktur i praksis ofte viser sig at være en for primitiv organisationsform, kunne tale for, at man i det mindste prøvede at eksperimentere og skaffe sig erfaringer med den anden strategi.

**AFSLUTNING: LEDELSE PÅ NYE MÅDER**

Som sagt i begyndelsen er der ikke meget perspektiv i store, omorganiseringforsøg. Jeg forestiller mig ikke, at entreprenørvirksomhederne vil hyre konsulentfirmaer for at implementere 'ad hocratiet' som organisationsform. Men det er ikke urealistisk at forestille sig, at lederne gjorde noget af tankegangen i ad hocratiet til en dyd og en udfordring i dagligdagen. To små spørgsmål ville hurtigt skabe fornyelse i organisationen, hvis lederne stillede sig dem ofte nok:

- Hvad kan jeg gøre for at være sikker på, at mine medarbejdere ved mere, er bedre informeret og har flere kompetencer end jeg selv?
- Hvordan kan jeg sikre mig, at den, der har de bedste forudsætninger (i form af viden, information og kompetencer) også er den, der træffer beslutningerne?

Det lyder måske igen, som om man på den måde ville opgive enhver form for ledelse og kontrol. I Mintzbergs egne ord er ad hocratiet da også den organisationsform, der viser de klassiske ledelsesprincipper den mindste respekt.<sup>9</sup> Men ledelse er noget andet, når omgivelserne er dynamiske og komplekse. Så er det som sagt mere formålstjenstligt, at mange *tager ansvar*. Og hvis medarbejderne skal tage ansvar, skal de have forudsætningerne for at træffe gode og fornuftige dispositioner. Det er den nye ledelsesopgave at sørge for, at disse forudsætninger er til stede. Lederens opgave er ikke længere blot at sørge for, at medarbejderne ikke laver fejl og koster virksomheden penge. Fremover er den vigtigste ledelsesopgave måske at sørge for, at medarbejderne er i stand til at skabe værdi gennem deres indsats og deres beslutninger.

Ledelse er der altså masse af også i fremtiden, men den udøves på en mere tilbagetrukket og indirekte måde. Og så er der yderligere det forhold, at lederen ikke længere er uundværlig i den daglige drift. Og det var jo sådan set det, det hele gik ud.

---

<sup>9</sup> Mintzberg (1980: 337).



