

Den nye konkurrencekraft: INSTANT ACTION!

Ved Dan Andersen, partner og konsulent og Heine Kaasgaard Bang, partner og direktør, Conmoto A/S

I disse krisetider taler vi om behovet for ny og øget konkurrencekraft. Det rejser spørgsmålet: "Hvad er der i vejen med den gamle?" Vi har dygtige, stabile, veluddannede og kreative medarbejdere på et forholdsvis roligt arbejdsmarked. Hvis den nye konkurrencekraft ikke kun handler om at få timelønnen ned til kinesisk standard, så er Danmark godt rustet.

Hvad er det for et fundament, vi mangler? Det er svært at få øje på.

Mange danske ledere er afrundet af en tankegang, der bygger på lineær tænkning fra industrisamfundets fødsel. Scientific Management, hierarkier, faste rytmer, mekaniske planer osv. De skal nu genopfinde ledelse i de nye rammer, der kræver øjeblikkelig handling, når mulighederne er der (Vi kalder det: **Instant Action**).

For få år siden var alt muligt. Der var markeder, ressourcer, kunder, penge til det offentlige og – der var tilsyneladende ubegrænset vækst. Ledere skulle tage sig sammen for at mislykkes. Det var ikke særligt risikabelt for ledelser at tage chancer, det gik oftest godt båret af tidens gunst. I dag er forkerte beslutninger meget alvorlige, men nu er fremtiden også uforudsigelig.

Ingen talte om "ny konkurrencekraft" – tværtimod talte man om "mangelnde arbejdskraft".

Storm P's ordsprog: "Det er svært at spå – især om fremtiden" blev ikke brugt, da fremtiden var lysegrøn. Alle kunne spå: mere, mægtigere og større.

I 2010 spår ingen om fremtiden:

- Opsvinget kommer – det kommer ikke
- Huspriserne stiger – stagnerer – falder
- Ledigheden går op – går ned
- Eksporten stiger – falder
- Nu er der endelig gang i hjulene – åh, vulkanaske – åh, EUROen er presset

Listen fortsætter ...

Den konkurrencekraft, der skal udvikles, skal kunne leve i og lukrere på den tågede fremtid.
Det kræver styrke og spændstighed!

Glem tidens modeord: "innovation". Der er altid blevet innoveret; men nu er ordet blevet en forslidt redningskrans, ledere og politikere kan kaste i vandet, når fortvivlelsen er størst og fantasien begrænset.

Tænk i stedet på ”instant coffee”. Ingredienserne er klar, og når vi har lyst til kaffe, hælder vi vand på og Bingo – nyd din sorte kaffe, irish coffee, iskaffe eller cappuccino.

Den nye konkurrencekraft findes i spændstighed i mennesker og organisationer, som for ”instant coffee” skal ingredienserne være klar, så der kan brygges, når mulighederne eller krisen dukker op.

Instant strategi, instant ledelse og instant talentudvikling er kodeord.

Vi må leve med korte tidshorisonter, og samtidig må virksomheder sørge for at have det, der skal bruges klar, når mulighederne kræver det.

Vi skal tænke på organisationer som en kasse LEGO klodser. Klodserne er af høj kvalitet og kombinationsmulighederne talrige. De kan sammensættes efter behov i en instant proces!

”**INSTANT STRATEGI**” handler om at skabe spændstige organisationer med høj grad af manøvreduktighed og fleksibilitet. Der skal etableres procedurer, der konstant:

- Revurderer og justerer til ustabilitet i omgivelserne
- Antager, at planer er forkerte og skaber flere planer og scenarier
- Igangsætter handlinger, der tilpasses ustabile situationer
- Kommunikerer hvorhen, hvorfor og hvilke forudsætninger, der ligger til grund for retningen, for at få respons, commitment og handlekraft hos medarbejderne

De ledere, der skal løfte ”instant strategi”, må kunne udøve ”**INSTANT LEDELSE**”. Hvis deres organisationer skal være konkurrencekræftige, må de kunne lede i en verden af uforudsigelige paradokser:

- Begrænse omkostninger og skabe nyt – på samme tid!
- Være fleksible med færre ressourcer
- Gennemføre disciplineret eksekvering
- Være kreative og trofaste over for kerneforretningen

Elsk paradokserne eller find et andet job. Paradokserne forsvinder ikke.

Kampen om de fremtidige talenter vil fortsætte; men den ændrer karakter fra forkælelse til ”**INSTANT TALENTUDVIKLING**”, der tager afsæt i et nyttesyn mere end et fastholdelsesperspektiv.

Det er ”talent on demand”, der bygger på ”Just-in-Time” principper. Det vil sige, at der skal udvikles grundlæggende kompetencer: Evnen til at arbejde med komplekse problemstillinger og etablere overblik og mod til at tage ansvar for større områder end eget. Dette kombineres med korte, fleksible uddannelser, der målrettes aktuelle behov. Ideen er, at talenter vokser med ansvaret og lærer af praksis med god støtte og sparring fra de rigtige ledere og mentorer.

Talrige biografier viser, at det, store ledere har lært mest af, har været udfordringer i praksis.

Den største udfordring for "Den Nye Konkurrencekraft" er, at ledere og ledelse skal gennemleve en "management innovation" (som Gary Hamel kalder det). Det er ikke sikkert, at de ledere, der bragte os hertil, er de samme, der kan bringe os videre. De skal i hvert fald kunne noget andet og mere. De skal kunne lede i en verden med en tåget fremtid, hvor omkostninger skal ned og konkurrencekraft og effektivitet op.