

STRATEGISKE HÅNDJERN

– Hvordan finder vi nøglen?



>> Steen Madsen,
Conmoto A/S

I den seneste tid har der været stor bølgegang i både nationalt og internationalt erhvervsliv. Hjælpepakker fra regeringen, betalingsstandsninger og konkurser er blevet dagligdags tale, og både privatpersoners og virksomheders bevægelsesfrihed påvirkes. Derfor kan det undre, hvorfor de ændrede forhold i omverdenen ikke har medført en ændring i opfattelsen af, hvordan man driver en moderne virksomhed. Konsekvensen er, at mange virksomheder lader sig påvirke så meget af omgivelserne, at ledelsen undertiden tvinges til at foretage irrationelle og uhensigtsmæssige beslutninger. I denne artikel argumenteres der for, at det er nødvendigt at introducere et nyt begrebsapparat i form af strategisk excellence og den Strategiske Excellence Model. Formålet er at sikre ledelsen tilstrækkelig styringskapacitet til at implementere de strategier, der kan styre virksomheden sikkert i havn.

Af Steen Madsen, Conmoto A/S

Skift fokus

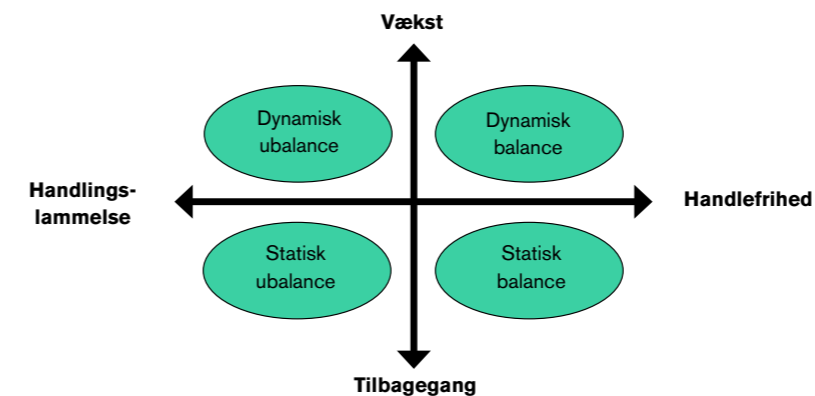
Forandringer i omverdenen nødvendiggør et fokus på den fremtidige ledelsesopgave. Hvad betyder det eksempelvis for virksomhedens HR-indsats og andre bløde funktioner, at kapitalmarkedet kræver øget lønsomhed og tilfredsstillelse af aktionærer her og nu? Og hvilke implikationer får det på langt sigt, hvis dette indebærer rationaliseringer og nedskæringer?

Der er tidligere fokuseret meget på driftsmæssig excellence, men de nye krav, virksomhederne stilles overfor, kræver, at ledelsen begynder at udnytte den strategiske fordel, der ligger i at forbedre ledelsens position i det

netværk, hvori den opererer. Der skal stilles skarpt på magtbalancen mellem virksomheden og interessenterne, samt det skred der har været fra fokus på strategi-udvikling til i højere grad at fokusere på tilpasning til omgivelsernes krav. Der er brug for at fokusere på, hvordan ledelsen kan bevare sin handlefrihed – som ofte er truet specielt på den strategiske ledelsesdimension – fordi dette er den bedste sikring for, at virksomheden kan træffe de rigtige beslutninger og overleve på langt sigt. I fremtiden vil der derfor blive behov for mere holistiske tilgange til, hvordan der kan skabes strategiske fordele i virksomhederne.

- > **Dynamisk balance**
Nedenfor illustreres den strategisk fordelagtige position benævnt dynamisk balance, som muliggøres ved både at sikre ledelsens strategiske og driftsmæssige handlefrihed og fortsat vækst for virksomhedens interessenter.

Figur 1. Dimensioner af virksomhedens balancetilstande



Denne artikel bygger på en antagelse om, at de bedste langsigtede resultater skabes i virksomheder, som opretholder en dynamisk balance mellem ledelsesmæssig frihed til at træffe optimale beslutninger for virksomhedens, såvel som interessenternes, udvikling og aktiv anvendelse af interessenternes input til at skabe en konstruktiv dynamisk fremdrift for virksomheden.

En ny ledelsesmodel

På baggrund af en udvidet stakeholder-tankegang, der både tager højde for påvirkningen fra virksomhedernes nære og fjerne interessenter, og nødvendigheden af at inddrage dem i virksomhedens beslutningsproces, opstilles en ny ledelsesmodel. Den nye model kan anvendes af ledelsen til at styre de kræfter, der påvirker virksomheden og ledelsens handlefrihed. Modellens omdrejningspunkt er en illustration af den cykliske sammenhæng mellem ledelsens handlinger, omgivelsernes reaktioner, virksomhedens omdømme og virksomhedens magtbalance i arbejdet mod at opfylde virksomhedens vision.

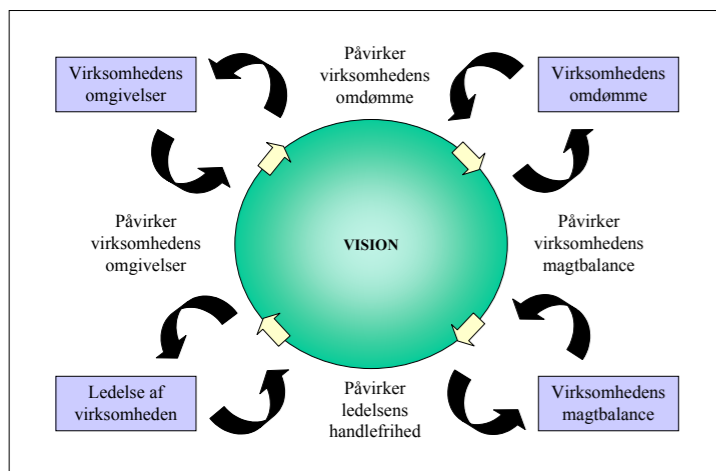
HeartSaver

LIV REDDES I NUET
NJERTESTOP SKER UDEN VARSEL
- GRIB NJERTESTARTEREN OG RED LIV!

Læs mere på www.beredskab.dk eller ring 3524 0000.

Beredskabsforbundet
 – når hjælp er en æressag

Figur 2: Den Strategiske Excellence Model



Den Strategiske Excellence Model bygger på en antagelse om, at omgivelserne reagerer over for virksomheden, hver eneste gang ledelsen foretager en handling af drifts-, udviklings- eller tilpasningsmæssig karakter. Hvad enten handlingen modtages positivt eller negativt i virksomhedens omgivelser, har det en indvirkning på virksomhedens omdømme. Endvidere, når der ændres på virksomhedens omdømme, får det en konsekvens for magtbalancen mellem virksomheden og interessenter i virksomhedens omgivelser, idet sidstnævnte aktiverer deres magt, når ledelsens handlinger risikerer at kompromittere deres interesser. Med en ændring i magtbalancen forandres ledelsens muligheder for at udøve ledelse, hvilket, i værste fald, resulterer i en destruktiv ubalance, hvor enkelte interessenter formår at lamme virksomhedens ledelsesmæssige handlefrihed.

Arbejdet med at tilfredsstille både nære og fjerne interessenter bliver fremover af vital betydning for virksomhedernes succes og ledelsens handlefrihed. Distinktionen mellem de nære interessenters driftsmæssige indflydelse og betydning på den ene side og de fjernere interessenters mere strategiske betydning på den anden side kommer til at virke naturlig, når der skal arbejdes med at identificere virksomhedens forskellige interessenter. Samtidig er det klart, at ledelsens handlefrihed kan opdeles i henholdsvis en driftsmæssig og en strategisk handlefrihed, hvilket har den konsekvens, at der skal arbejdes med både en driftsmæssig og en strategisk excellence model, hvor grundelementerne er ens, men de involverede interessenters påvirkning af virksomheden er forskellig.

Indarbejdelse af Strategisk Excellence

Den Strategiske Excellence Model og stakeholder-tankegangen nødvendiggør, at virksomhedens interes-

sender accepterer, at man fremover arbejder på både at skabe vækst for virksomheden og alle interessenter samt sikrer ledelsesmæssig handlefrihed. Dermed udstår en vanskelig forandringsproces, hvor interessenter skal overbevises om de gensidige langsigtede fordele ved strategisk excellence. Det kan blive problematisk, idet der er tale om ledelse af mere eller mindre selvledende systemer, hvorimellem der på nuværende tidspunkt muligvis eksisterer en ubalanceret magtfordeling.

Arbejdet med at sikre interessenternes accept må derfor bygge på etableringen af fælles spilleregler og forlig, som parterne skal agere ud fra i fremtiden. Tankerne bag strategisk excellence skal således indarbejdes i virksomhedens grundstruktur, vision, mission og strategi. Omstillingen udgør altså en kompliceret og langstrakt proces, hvor virksomhedens interessenter har afgørende betydning.

Strategisk ledelse mod dynamisk balance

For at kunne udarbejde strategier, der skal lede virksomheden mod dynamisk balance, er det nødvendigt løbende at foretage strategiske analyser, der både fastlægger virksomhedens nuværende balanceposition og varsler, hvordan interessenterne påvirkes af fremtidige udviklingstendenser. Analyserne af den nuværende balanceposition afspejler interessenternes opfattelse af virksomhedens vækst og giver samtidig også indikationer på ledelsens handlefrihed, eftersom interessenternes magt kortlægges gennem analyser af deres respektive kapacitet/ressourcer, mission, vision og strategier. Varslingen skal samtidig give indikationer på, hvordan interessenterne fremover vil påvirke virksomheden som følge af ændret adfærd, der er afledt af udviklingstendenser på samfundsniveau. Informationerne fra disse analyser udgør det informationsgrundlag, som ledelsen skal bruge til at udarbejde strategier for at lede virksomheden mod dynamisk balance. Overvågningen af virksomhedens aktuelle og fremtidige situation udgør grundlaget for at foretage en diagnose af virksomhedens balancesituation, som ledelsen skal udarbejde strategier ud fra.

Hvor analyserne af den nuværende balanceposition hovedsageligt skaber informationer om, hvordan interessenterne har opfattet handlinger, der allerede er foretaget, og derved lægger op til reaktive tilpasninger, så vil varslingsanalyserne frembringe informationer, der kan anvendes til proaktiv udvikling af virksomheden. Varslingsopgaven er derved afgørende for, om det lykkes virksomhederne at genskabe en sund balance mellem drift, udvikling og tilpasning. Derfor bør varslingsopgaven varetages af et uafhængigt organ for at undgå komplikationer fra eventuelle magtspil eller bindinger til magtfulde interessenter.

- På baggrund af virksomhedens nuværende balanceposition, og informationerne fra varslingssystemet, kan ledelsen udvikle strategier, der kombinerer reaktive og proaktive justeringer på fordelagtig vis. Strategierne til at lede virksomheden mod dynamisk balance adskiller sig for de forskellige interessenttyper, som vi arbejder med. I forhold til de vitale interessenter kan ledelsen vælge mellem tre strategier, der er 1) *at ændre grænserne for virksomhedens eksistensgrundlag* gennem en justering, koncentration eller ekspansion af interessenternes bidrag til transaktionsprocessen, 2) *at substituere specifikke interessenter* eller 3) *at substituere hele interessentgrupper*. I forhold til de interessenter, der har en mere strategisk betydning, kan ledelsen 1) tage initiativ til at *udvikle etisk korrekte forretningsprocesser*, 2) forsøge at *lave kontrakter og udarbejde spilleregler med interessenterne* for deres fælles samarbejde eller 3) *lade debatten med interessenterne foregå på et højere niveau* gennem brancheorganisationer for at skabe større ligevægt i styrkeforholdet mellem de debatterende parter.

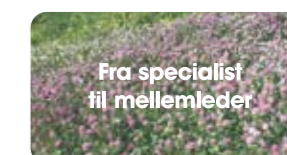
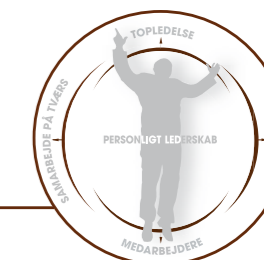
Arbejdet med at sikre interessenternes accept må derfor bygge på etableringen af fælles spilleregler og forlig, som parterne skal agere ud fra i fremtiden.

Med strategiarbejdet kan ledelsen løbende koncentrere sig om at forstærke interessenternes indsats for at opfylde kravene til strategisk excellence. Derved kan der gradvist skabes mere rum til at fokusere på langsigtet udvikling af virksomheden med inspiration fra interessenterne frem for alene at tilpasse virksomheden til interessenternes suboptimerende krav. Dette er det optimale grundlag for, at virksomheden i fremtiden kan realisere sin egen og interessenternes vision, dynamisk balance. Strategierne er derfor ledelsens input i den Strategiske Excellence Model. Hermed er det samlede ledelsessystem, der kan anvendes til at lede virksomheden mod dynamisk balance identificeret. Modellen skaber med andre ord en erkendelse af, at handlefrihed er fundamentet for, at professionelle ledelser kan fungere hensigtsmæssigt.

Kan dette være nøglen, der låser håndjernerne op, også på lang sigt? ■

Morgendagens mellemledere 2009

- den fleksible mellemlederuddannelse



Competence Care udbyder nu et **unik fleksibelt** åbent uddannelses- og kursusstilbud, som er 100 % rettet mod succesfuld ledelse på de mellemste niveauer.

Denne model er den **eneste af slagsen** på uddannelsesmarkedet.

Morgendagens mellemledere bygger på de **nyeste forskningsresultater** indenfor ledelse på de mellemste niveauer.

De enkelte kursusmoduler giver mellemlederen:

- En unik mulighed for at mellemledere selv kan tilrettelægge sit uddannelsesforløb
- Vælge netop det kursusmodul med de temaer som optager den enkelte
- Kompetencer, så mellemlederen mestre balancen i mellemlederkrydsfeltet
- Nyeste viden indenfor ledelse på de mellemste niveauer.
- Forståelse og håndtering af ledelsesdilemmaer
- Medlemskab til et professionelt netværk for mellemledere.
- Nye handlemuligheder og indsigter
- En personlig coach, som følger mellemlederen gennem hele forløbet

Vil du vide mere?

Læs om kursusmodulerne, lederanalyse, coaching, holdstart og priser på www.competence-care.dk, hvor brochuren kan hentes, eller kontakt Competence Care på 48 14 22 21.

