

Synspunkt i Berlingske Business 24.november 2009

Strategi og ledelse – igen igen

Gennem godt 2 ½ år har jeg haft fornøjelsen regelmæssigt at skrive et Synspunkt i Berlingske Business. Dette, det 23. i rækken, er det sidste. Derfor benytter jeg lejligheden til at trække en af mine allerkæreste kæpheste af stalden.

Forudsætningen for god ledelse er, at man har forstand på det, man leder. Har man ikke det, vil man ikke kunne sætte dagsordenen for nødvendige diskussioner, føre en kvalificeret problemløsningsdialog og træffe gode beslutninger. Man vil heller ikke nyde respekt blandt sine folk. Et indgående kendskab til Carlsbergs forretning i alle dens aspekter må antages at have været stærkt medvirkende til, at Nils Smedegaard Andersen kunne lede Carlsberg frem til den stærke position en formentlig lige så vidende Jørgen Buhl Rasmussen fortsætter udbygningen af. Og der er næppe tvivl om, at samme Andersen gør sig stor umage for at blive lige så vidende om, hvad der foregår på hans nuværende arbejdsplads.

Det næste i god ledelse er, at man skal ville noget med det, man er chef for – man skal kunne svare på spørgsmålet, "hvor skal vi hen med virksomheden?". Og man skal kunne vinde tilslutning til det, man vil. Statsminister Lars Løkke Rasmussen fortjener stor ros for i sin tale i lørdags på Venstres landsmøde at melde en klar vision ud for "hans" Danmark. Måske er visionen for ambitiøs, måske urealistisk; men i modsætning hertil synes regeringens støtteparti at mene, at vi bare skal fortsætte, som vi plejer. Det er selvfølgelig også en slags vision: Ingen større ændringer bortset fra færre udlændinge. Hvilken vision synes du, at Danmark har mest brug for – og hvilken kan derfor frigøre mest energi? Det næste i god ledelse er, at man skal kunne formulere konkrete mål og strategier for, hvordan man flytter virksomheden tættere på visionen. Det er hårdt arbejde, og resultatet er forbundet med stor usikkerhed, som man naturligvis må søge reduceret mest muligt. I øjeblikket er mange virksomheders mål simpel overlevelse og strategierne handler mest om omkostningsreduktion – det kan ikke være andet.

Fremtiden er lederens ene hovedopgave, den anden, og desværre i mange miljøer stærkt undervurderede, hovedopgave er nutiden. Den handler om at drive og vedligeholde hele det apparat, som dag ud og dag ind udvikler, frem-

stiller og leverer produkter og ydelser til kundernes tilfredshed. Hvis ikke driften er effektiv, er det ligegyldigt med visioner og strategier, medmindre de netop handler om at effektivisere driften. Har man til gengæld styr på driften, får man meget forærende: Den daglige ledelsesopgave bliver lettere, fordi der er klare regler for, hvad der skal ske i hverdagen og standarder og målestokke for, hvad der er godt og skidt; og det bliver lettere at formulere mål og strategier for fremtiden, fordi man kender virksomheden og markedet og ved, hvad det er, som driver værdiskabelsen. Og så er det gennem driften, at fremtidens chefer får opfyldt forudsætningen om at have forstand på det, de leder – cirklen sluttet.

Hvad så med forandringsledelse som jo er så populært? Jo, det er da bestemt vigtigt at kunne flytte en afdeling eller hele virksomheden fra A til B, og en forandringsproces har en natur, som man skal kende. Men har man ikke styr på driften, ved man jo ikke, hvad det er man forandrer, og så sker der nogle gange det, at man smider barnet ud med badevandet – og chefen forstår så ikke, hvorfor B ikke blev bedre end A!