

Noget om ledelse i Den ny Virkelighed

Ledelsesopgaven er vanskelig, og jeg har aldrig troet på, at det er muligt at give en færdig opskrift på, hvad der er "god ledelse". Der er behov for mange "opskrifter", som hver enkelt så kan bruge til at danne sin egen mening. Desuden afføder de til enhver tid gældende konkurrencevilkår behov for en særlig vægtning af ledelsesindsatsen.

Dette skriv tager udgangspunkt i, at vilkårene for ledelse inden for de senere år er blevet ændret ganske markant. Det blev meget tydeligt efter finanskrisens begyndelse i 2008 og senere udvikling til en almen økonomisk krise med lavvækst og stedvis recession. Men der var reelt påbegyndt en ny virkelighed længe før finanskrisen, og det er denne nye virkelighed, som dette skriv handler om. Finanskrisen og dens efterfølgende udvikling er et særdeles ubehageligt selvstændigt vilkår, som for tiden, og måske mange år frem, forstærker den negative betydning, som Den ny Virkelighed har på virksomhedernes konkurrencevilkår.

Det vil glæde mig, hvis mit skriv kan bidrage til, at nogle ledere føler sig bedre rustede til at varetage deres ledelsesopgave.

Bjarne Nielsen

En ny virkelighed?

En stor dansk bank har i november 2012 iværksat en markedsføringskampagne under overskriften "New Normal". For tre år siden, da de fleste stadig troede, at finanskrisen hurtigt ville blive afløst af "gamle dage", brugte et af de store management konsulentfirmaer det samme udtryk med den samme hensigt: at tilkendegive, at man ikke troede på, at verden ville blive den samme igen som før finanskrisens begyndelse i 2008. Det tror jeg, at de fleste nu kan se, var en holdbar forudsigtelse. Historien er slut – i hvert fald for en længere periode. "Historien" som den periode, hvor alting kun gik fremad i alle brancher og hvor fremtidige spilleregler og adfærd i væsentlig grad kunne forudsiges på grundlag af indhøstede erfaringer. Ganske vist var der også tegn på, at historien var slut omkring 2001 i forbindelse med den såkaldte dotcom bobles bristen. Men da var elementerne i Den ny Virkelighed stadig under udvikling, og uden det stærke samvirke, som vi ser i dag.

I det følgende ser jeg først lidt på, hvad der kendetegner Den ny Virkelighed, dernæst vil jeg se på, hvad den betyder for virksomhederne og slutteligt hvad den betyder for topledelsesopgaven. Den økonomiske lavvækst og stedvise recession, som for tiden præger verden, er naturligvis en ganske væsentlig del af topchefens virkelighed, men indgår ikke i det, som jeg her kalder Den ny Virkelighed.

Hvori består Den ny Virkelighed?

Det, som skaber Den ny Virkelighed, er, at en række udviklingselementer er modnede og samvirker på en måde, som betyder mere end bare summen af dem. Man kan sige, at den udvikling, som vi har talt om siden årtusindskiftet, nu er reelt udmøntet og blevet hverdag.

Global fysisk mobilitet

Der er veludbyggede og billige fysiske transportnet for både varer og personer mellem alle lande overalt på kloden. Containertransport og lavprisflyselskaber har banet vejen med velfungerende fintmaskede og højfrekvente rutenet. Transport er bare noget, som sker – undtagen for særlige lette voluminøse og billige varer.

Global IT- og Teleinfrastruktur

Når man for 15 år siden på en forretningsrejse til udlandet sad på et hotelværelse og skulle have forbindelse til sin virksomheds IT-system var tålmodighed og overbærenhed vigtigt. Måske virkede det, men det var under alle omstændigheder langsommeligt. I dag skal man lede længe efter steder i verden, hvor det ikke er muligt i løbet af et øjeblik at få en pålidelig forbindelse til hvad som helst og hvem som helst. For både mennesker og maskiner!

Global onlinemobilitet

At være online er ikke længere noget vi taler om – det er noget vi er hele tiden, hvis vi ønsker det. Vi har apparater til lommen, på kontoret og i stuen – og de virker!

Et globalt og indholdsmæssigt altfavnende internet

Internettet indeholder alt og alle i seriøs og opdateret form. Én adresse, og individet og virksomheden kan nås på sekunder fra hele kloden. Én salgskanal til ét globalt marked. Ét sted at søge information.

Global opgavemobilitet

Rigtig mange opgaver flyttes fysisk eller elektronisk til billigere, og måske tillige bedre, løsninger i et andet land. Produktion af varer i Østeuropa og Kina, og produktion af tjenesteydelser (Help Desk, IT Software, bogføring, etc.) i Indien.

Global arbejdskraftmobilitet

Antallet af polske og litauiske arbejdere på danske byggepladser tydeliggør at dele af arbejdskraften, som en helt naturlig ting, søger over landegrænserne, hvis mulighederne er bedre der.

Ganske vidst er der stadig visse fagorganisationsmæssige og lovgivningsmæssige begrænsninger, men billedet af en bred arbejdskraftmobilitet er klart.

Global offentlig opmærksomhed

Verden er blevet pænt gennemsigtig. Foregår der noget i virksomheden eller hos dens leverandører, uanset hvor i verden, som ikke passer med tidens moralopfattelse, bliver det hurtigt en mediehistorie. Og på de sociale medier spredes eventuel utilfredshed og modvilje mod virksomheden hurtigt.

Global politisk vilje

OECD-landene suppleret med Kina, Indien og andre betydende lande, udviser stor vilje til samarbejde i lyset af globaliseringens realiteter. Nationalstaten kan ikke længere udvikle sig tilstrækkeligt på egne præmisser. Der er ganske vist også en stor gruppe lande, som ikke ønsker at deltage, eller kun gør det med egen dagsorden, men deres indflydelse er ikke stor.

Uforudsigelighed

Det ligger næsten i alle de forudgående elementer af Den ny Virkelighed, at uforudsigelighed er et vilkår. Vores erfaring er ikke tilstrækkelig til at forudsige, hvordan og hvor hurtigt verden og markederne vil udvikle sig.

Hvad betyder Den ny Virkelighed for virksomhederne?

Næsten enhver situation indebærer både trusler og muligheder. Sådan er det også med den ny virkelighed. Konkurrencen bliver markant hårdere. Man møder mange flere konkurrenter, som kommer hurtigere på markedet med nye, bedre og billigere produkter, og der er større uforudsigelighed mht. alternative teknologier, metoder og behovsløsninger. Det bliver ganske enkelt meget sværere at begå sig i markedet og sværere at tjene en konkurrencedygtig profit. Nøgleordene er hurtigere, billigere, bedre – og anderledes. Det siger sig selv, at disse trusler bliver forstærket af den økonomiske krise, som formentlig vil vare flere år endnu.

Imidlertid betyder Den ny Virkelighed jo også store muligheder for virksomhederne. Et enormt marked som er relativt tilgængeligt. Desuden er de teknologier, som er til rådighed for konkurrenterne, jo også næsten altid til rådighed for ens egen virksomhed.

Hvordan bør toplederen reagere?

Hver tid byder på sine særlige ledelsesvilkår, som vi aldrig vil se igen på helt samme måde. Ledelse er imidlertid stadigvæk ledelse. Der er ikke nye management buzz words eller nye ledelsesmetoder, som redder situationen. Lederens hovedfokus og hovedopgaver er uforandrede. Men naturligvis er der behov for at ændre på, hvordan nogle af de specifikke ledelsesopgaver løses og vægtes indbyrdes.

Det er som at sejle jorden rundt i en sejlbat. Man bliver udsat for skiftende vind, vejr, strøm, temperatur mm. Man kommer i nye ukendte farvande, man får nye besætningsmedlemmer undervejs. Båden og grejet vil blive slidt, etc. Der gives ingen præcis opskrift på en succesfuld rejse, man må kunne agere i situationer undervejs på grundlag af nogle basale kompetencer: Man skal kunne manøvrere båden, man skal kunne fremskaffe og forstå information om lokale farvands- og vejrforhold, man skal kunne finde ud af, hvor man er, man skal kunne foretage en vis vedligeholdelse og reparation af båd og grej undervejs, man skal kunne vælge egnede besætningsmedlemmer etc. Alle disse kompetencer har sejlere skullet beherske i al den tid, der har været sejlet, og det vil de skulle i al tid fremover. De vil få forskellige hjælpemidler qua den teknologiske udvikling, besætningsmedlemmerne vil agere forskelligt etc., men opgaverne og de grundlæggende kompetencer, er de samme.

Toplederen skal også stadig have den rigtige strategi – og måden at lave den på er grundlæggende uforandret. Man skal også kunne eksekvere – og de grundlæggende eksekveringskarakteristika er uforandrede. Endelig må det, det hele handler om, aldrig komme ud af fokus – nemlig det at skabe værdi¹⁾. Men hvad er det så, der ændres – hvor bør man agere anderledes i lyset af Den ny Virkelighed? Billedet er komplekst, men mine iagttagelser på tværs af brancher tyder på, at i hvert fald følgende ni spørgsmål bør ofres speciel opmærksomhed. Rækkefølgen udtrykker ikke en prioritering:

Skaber alle aktiviteter værdi?

Hvis noget ikke bidrager væsentligt til værdiskabelsen, bør det overvejes, om det skal have opmærksomhed. At svare på spørgsmålet kræver naturligvis, at man er helt skarp på, hvad der er værdi, og hvordan den skabes.

Er samspillet med bestyrelsen tilstrækkelig tæt?

Eller med andre ord: er bestyrelsen tæt nok på direktionen? Engang var handelshøjskolelæren, at ledelsens opgaver kunne indpasses i en pyramide: Øverst strategiske, dernæst taktiske og nederst operative opgaver. Sådan er det ikke længere. Nu blandes opgaverne konstant pga. den ny virkeligheds uforudsigelighed og hurtighed. Det kræver hyppigere involvering af bestyrelsen.

Er virksomhedens adfærd moralsk forsvarlig?

Man kan godt gå ud fra, at intet kan holdes hemmeligt. Hvis man ikke offentligt kan forsvare og forklare sine handlinger, bør man nok se, om der er noget, som skal ændres. Samfundsansvar (CSR) er ikke (længere) et modeord, og anbefalingerne om god selskabsledelse er ikke ligegyldige.

Er salgsindsatsen tilstrækkelig professionel?

Salgsindsatsen har alt for mange steder i alt for mange år været overladt til salgschefen, som i alt for mange tilfælde har overladt den til sælgerne. Der er måder at udøve salg på, som er bedre end andre. Salg består af planlægning af det individuelle salg, salgspersonalets adfærd og styringen af den samlede indsats. Virksomheden skal have én måde at gøre det hele på, og alle ansatte skal betragtes som sælgere.

Er man innovativ og kreativ nok?

Innovation er blevet et lidt opreklameret begreb i den offentlige debat om, hvordan Danmark skal klare sig. Men naturligvis er innovation vigtig – både mht. produkter, som kan berettiggere det høje danske omkostningsniveau, og mht. omkostningseffektive processer. Det ved konkurrenterne også – også dem i Kina.

Er man god nok på IT-området?

De mange medier, sociale fora, platforme og apparater rummer kolossale muligheder internt og eksternt, men også store risici for f.eks. læk eller tyveri af konkurrencefølsom information. Mange virksomheder er for tilbageholdene med mulighederne og for arrogante overfor risiciene. Forebyggelse skal også involvere HR-politikker og -procedurer.

Er omverdensovervågningen og risikostyringen god nok?

Med det virkelighedsbillede, der er tegnet foran, er det selvklart, at det er en rigtig god ide med en løbende professionel risikostyring og overvågning af udviklingen i de elementer, som betyder noget. Hvad er det, som kan påvirke virksomheden ugunstigt? Hvor stor er sandsynligheden for påvirkning og hvad bliver effekten? Hvad kan man gøre for at forebygge at noget sker, eller være klar til at handle hvis det sker?

Er tilpasningsevnen god nok?

Kravet om hurtig reaktion ligger implicit i Den ny Virkelighed. Ændring af planer og ressourcelokering. Ændring af samarbejder. Ændring af priser og indsats, etc. Det kræver ressourcer og evne til at mobilisere dem hurtigt. Først og fremmest ledelsesressourcer, likviditet og kapitalbe-

redskab. "Cash is King" gælder mere end nogensinde. Og pudsigt nok er det i en tid, hvor planer ikke er specielt holdbare, faktisk vigtigt, at man har dem. Ellers ved man jo ikke, hvad man i givet fald laver om på. Desuden er det hurtigere at ændre en plan end at lave en ny.

Fungerer ledergruppen?

Jo vanskeligere vilkår og hårdere konkurrence, des vigtigere er det, at ledergruppen fungerer som et reelt team. Et team, som taler med én stemme og trækker på samme hammel. Det er sædvanligvis meget nemmere, når man har en strategi, som er udarbejdet i fællesskab, og et godt kendskab til hinandens styrker og svagheder.

Hvor længe varer den ny virkelighed?

Det ville være en uklog arrogance at tro, at Den ny Virkelighed er en permanent tilstand. Udviklingen går naturligvis videre, og vi ved ikke, hvad den bringer på længere sigt. Men der vil altid være perioder, hvor en række forudgående udviklingstendenser udkrystalliseres i et samlet billede, som er anderledes end det billede (det paradigme), som man hidtil har bygget sine antagelser og handlinger på. Hvor længe Den ny Virkelighed anno 2012 er gyldig som grundlag for ledelsesdispositioner, kan vi kun gisne om. Uanset hvor længe, kommer "gamle dage" ikke tilbage bagefter. Så det gælder om at holde sine lederkompetencer og sin virksomhed i god form.

*"These are my principles.
If you don't like them I have others!"
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen
Strategi- og ledelsesrådgiver
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst
www.nielsencompany.dk
Tel: 40 90 46 24; e-mail: bjarne@nielsencompany.dk