

Turbulente tider stiller nye krav til ledelse

Virksomhederne må indstille sig på, at krisen ikke bare går over, men varsler en ny og mere turbulent tid, hvor det er svært at langtidsplanlægge. Det øger behovet for scenarieplanlægning, mener Christian Engelsen, direktør for Institut for Selskabsledelse.

Af Brian Stræde

Uforudsigelighed er blevet et vilkår i kraft af den økonomiske krises indtog, og almindelig kriseledelse løser ikke problemet. Meget tyder nemlig på, at tilstanden er kommet for at blive. Institut for Selskabsledelse driver et netværk med 999 danske topledere, og netop uforudsigeligheden har været højt på dagsordenen blandt medlemmerne den seneste tid.

"Først talte man om, hvordan man kunne overvinde krisen og vende tilbage til normalen, men sidste år begyndte topledere at tale om, at det, vi oplevede før krisen, måske ikke var en normal, som vi kan vende tilbage til. Vi må forholde os til 'a new normal', som Nils Smedegaard fra Maersk har formuleret det," siger Christian Engelsen, direktør for Institut for Selskabsledelse, der i september afholdt et stort ledertopmøde om turbulensledelse i DR Koncerthuset under overskriften "Strategi for forandring".

Afdæk risici på forhånd

En række danske og internationale topchefer talte på topmødet, og en af pointerne var, at ledere i stigende grad må forsøge at handle på forhånd.

"Kriseledelse drejer sig om handlekraft, og at man reagerer på en given situation ved at træffe nogle beslutninger, så man kan overvinde krisen. Turbulensledelse handler mere om, at man på forhånd afdækker, hvor man er eksponeret for risici, og så forsøger at sikre sig gennem scenarieplanlægning. Hvis man for eksempel handler i dollars eller schweizerfranc, er det nok en god idé at kurssikre, så man ikke havner i samme situation, som mange virksomheder er havnet i de seneste år," siger Christian Engelsen.

Med scenarieplanlægning går man altså væk fra idéen om, at der er én lige vej hen til målet, og i stedet bygger man forskellige scenarier ind i sin strategiske planlægning, så man forsøger at tage højde for de forskellige ting, der kan ske undervejs.

"Det handler imidlertid ikke kun om risikoafdækning, men i lige så høj grad om mulighedsafdækning. For hvis

nu dollaren falder i kurs i stedet for at stige, så giver det vores virksomhed nogle muligheder, som man skal forholde sig til," siger Christian Engelsen.

Udnyt de svære muligheder

Pointen om at vende udfordringer til muligheder blev blandt andet fremført på topmødet af Jonas Abrahamson, som er administrerende direktør i energiselskabet E.ON Nordic. E.ON har siddet tungt på energiproduktion via kul og atomkraft, men har valgt at udnytte et stigende fokus grøn energi med en stor satsning på offshorevindmølleparker.

At det på den måde er vigtigt at se muligheder i stedet for begrænsninger kan lyde en kende banal, erkender Christian Engelsen. Men det er samtidig utroligt svært at gøre.

"Muligheder er jo sjældent gratis, men kræver et offer – for eksempel at man vælger at kannibalisere sit eget marked. Da digitalkameraer kom frem, lukkede Kodak øjnene i stedet for at forsøge at udnytte den nye mulighed. Et eksempel på det modsatte er Apple, der havde et kæmpe marked med iPod, men som valgte at kannibalisere det fuldstændig ved at satse på iPhone og endte med at skabe et endnu større marked," fortæller Christian Engelsen.

Strategi for forandring

Ledertopmødet blev arrangeret af Institut for Selskabsledelse og trak 1000 ledere til DR Koncerthuset. Instituttet faciliterer til daglig 24 netværksgrupper med i alt 999 administrerende direktører og virksomhedsledere. Næste topmøde afholdes den 16. april og får Gordon Brown som hovedtaler.