

# Krav til toplederees fremsynethed

**Moderne ledelse er præget af fire voldsomme tendenser, der mindsker sikkerheden. Lederne skal kunne finde de rigtige samarbejdspartnere**

Af Paul Bracken,  
professor, Yale og Institut for Selskabsledelse

Fremtiden er uforudsigelig og præget af turbulens. Derfor er det vigtigt for vores erhvervsliv, at topledere er rustet til at lede virksomheder succesfuldt igennem usikkerheden.

Men hvor kommunikation og samspil tidligere har dannet grundlag for succes, er det helt nye kompetencer, der er nødvendige i fremtiden.

For at virksomheder skal overleve, må lederskabet være præget af en tilgang, der søger muligheder i hvert skift, forandring eller tendens, som spottes. Og det vil være de virksomheder, som er hurtigst til at spotte og tilpasse virksomheden, som vil blive fremtidens frontløbere.

Lige nu er der fire voldsomme tendenser, der tiltagende dominerer resultater i store forandringer.

Det må være toplederees første udfordring at anerkende forandringerne

og tilpasse strategien til den ny virkelighed.

Efterfølgende må man til seriøst at overveje scenarier for fremtiden og planlægge derefter.

Den teknologiske udvikling river tæppet væk under mange virksomheder med sin ekstreme fart.

Det er ikke sikkert, at man internt har de bedste forudsætninger for at regne fremtidens teknologi ud – eller hvordan den vil påvirke forretningen.

Man skal tage udviklingen alvorligt – også hvis det betyder, at man må kannibalisere sin eksisterende kerneforretning.

En anden udvikling, som i høj grad præger virksomheder, der opererer globalt, er de politiske risici, som har en rolle for driften. Hvilke regler og standarder der gælder for teknik, produktion, komponenter, markedsføring, regnskab osv. i et land kan være helt afgørende.

Virksomhedernes indblik i alt fra jura til etik i andre lande har stor betydning for niveauet af risiko, virksomheden udsætter sig selv for og stiller krav til, at virksomheden udvider sin videnhorisont betydeligt.

Man har kunnet se en tendens blandt større virksomheder, der indikerer, at barrieren imellem brancher udviskes. Det betyder, at en virksomhed ikke blot kan føle sig "sikker" for konkurrence fra andre virksomheder, fordi den sidder solidt på sin branche.

Virksomheder, der laver kabel-tv, kan indtræde på bredbåndsmarkedet, eller internetudbydere kan begynde



Foto: Mads Nissen/Scanpix

at udbyde mobiltelefoni og dermed blive uforudsete konkurrenter.

Derfor må man i sin analyse af konkurrencemarkedet vænne sig til at se på andres ressourcemæssige kapacitet og også medtage spørgsmål i sin analyse såsom: Hvad sker der, hvis den og den virksomhed indtræder på mit marked? Kan jeg stå distancen?

## Læg overlegenhed på hylden

På verdensmarkedet er der sket en klar udvikling. Der er sket en udfasning af de store vestlige virksomheders forretningskapitalisme, og nye spillere fra især Østen har vist sig som kompetente konkurrenter til de eksisterende virksomheder.

Man kan dermed ikke længere bero sig på, at virksomheden har en lang og anerkendt historie, er markedsførende eller verdens største. Man må

respektere det nye verdensmarked og lægge sin overlegenhed på hylden.

Forudsætningerne for at man kan få det nødvendige strategiske overskud til at fokusere på de nye områder, kræver ændringer i tankegangen om, hvor man henter sine ressourcer og hvordan.

Hvis man skal kunne være på forkant med nye skift og implementere ændringer hurtigt, nytter det ikke at forsøge at forny hele virksomheden hver gang, der sker en udvikling.

I stedet skal turbulensledere være dygtige til at lokalisere sparringspartnere i form af specialiserede virksomheder, der har et langt bedre indblik i, hvor verden er på vej hen inden for deres område.

Øvelsen er lettere sagt end gjort – udlicitering betyder, at topledelsen skal acceptere ikke at kunne føre kon-

trol med dem, der har indflydelse på virksomhedens retning i samme omfang, som hvis det var medarbejdere, der udførte opgaven.

Men nogle af verdens største og mest innovative virksomheder har haft stor succes med det.

F.eks. er Apple kendt for konsekvent at anvende eksterne specialiserede udviklere til at hjælpe sig med at planlægge fremtidige produkter og løsninger. Og Procter & Gamble har halveret sin produktudvikling ved at lade produktionen overgå til små virksomheder.

## Scenario planning

Én ting er at identificere de strategiske ændringer, der er behov for i en turbulent verden.

Men hvordan lærer man at ændre sit *mindset*, så man formår at lægge de rette planer?

I min forskning har jeg fundet, at blandt andet *scenario planning* er et godt værktøj til såvel at lære den anderledes tankegang som at udvikle en hensigtsmæssig strategi.

Modsat casebaserede studier fokuserer *scenario planning* på at beregne, hvad der er af potentielle fremtids-scenarier, hvorudfra man så udarbejder sin strategi for respons på de forskellige scenarier.

Dermed tager man ikke udgangspunkt i at sammenligne med tidligere kendte tilfælde, hvilket i bund og grund også ville være et kontrolversielt udgangspunkt for at lægge strategi i en uforudsigelig verden.