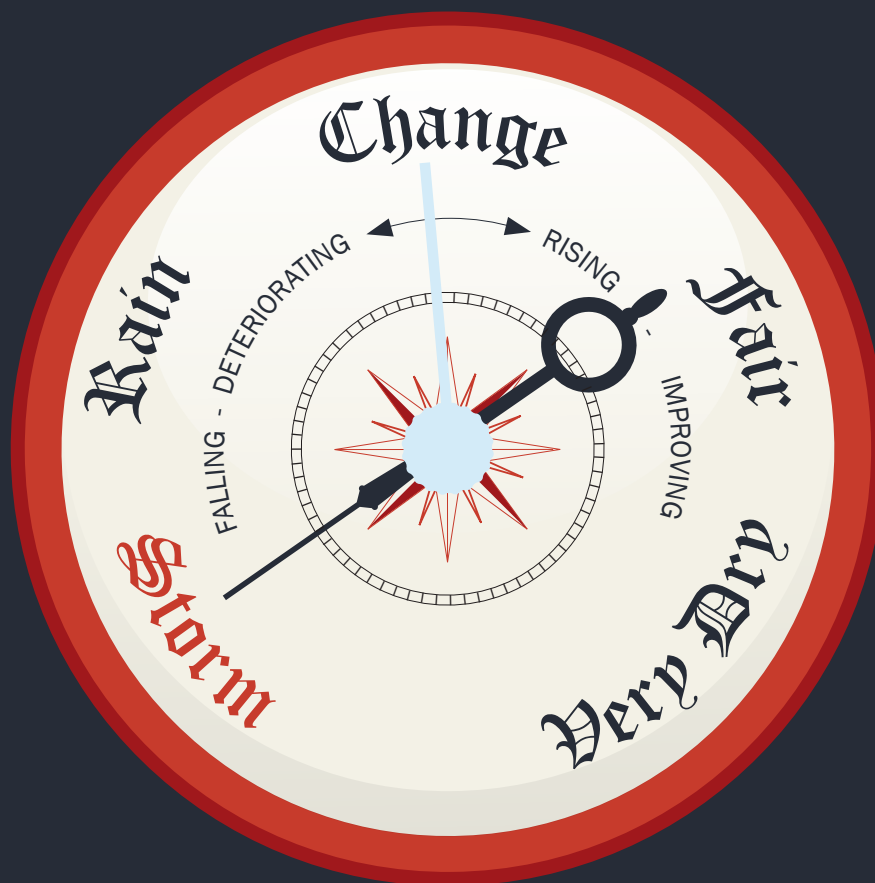


Mandagmorgen

TILLÆG

Økonomisk uvej skaber nye ledere

Den økonomiske krise stiller helt nye krav til lederskab. Forskellen på succes og fiasko afhænger af lederens evne til at navigere i en stadig mere turbulent verden. Mandag Morgen analyserer, hvordan krisen føder en ny ledelsestænkning og en ny ledertype. Vi beskriver en række af ledernes muligheder for at agere under stærkt foranderlige vilkår, samt hvordan to af Danmarks største koncerner har udnyttet turbulensen til at skabe nye forretningsmuligheder.

Turbulenslederens værktøjskasse

HOVEDPUNKTER

- Ledelser skal i dag levere resultater på op mod seks gange så mange områder som for 50 år siden
- Globalisering, krise og mere troløse kunder gør blot ledelsesopgaven endnu mere kompleks
- Mange virksomheder reagerer ved selv at lave flere strukturer, procedurer og organisationslag, men det skader tit forretningen
- Lederne skal ud af mødelokalerne og tættere på forretningen, lyder anbefalingen fra ledelseseksperter
- Scenarieplanlægning og støtte til medarbejdere, der samarbejder, er bud på redskaber, der kan lette ledelse i en kompleks verden

FOR FÅ UGER SIDEN måtte Vestas' topchef Ditlev Engel bide i det sure æble og indrømme det, som aktiemarkedene længe havde afspejlet: Vestas når ikke den ambitiøse vækstplan 'Triple15' fra 2009. Planen blev skrottet, og indkom i stedet en massiv spareplan, der ser ud til at koste flere tusinde arbejdspladser.

Engels normalt meget tavse makker i Vestas-direktionen, finansdirektør Henrik Nørremark, gav kort efter i Børsen et af sine sjældne interviews, hvor han beskrev situationen for virksomheden:

"Markedet er bremsset helt op. I USA har efterspørgslen været faldende, i Europa er overvejelserne, om man overhovedet skal slukke eksisterende kraftværker og udskifte dem med vind. Det rammer os. Verden er mere uforudsigelig, og derfor må vi tage noget af gassen af," sagde han.

Vestas havde satset i 2009, og de havde satset forkert. Virksomheden havde forsøgt at aflæse de mange komplicerede signaler fra finansmarkeder, kunder, lovgivere, udviklere og alle de andre, som en virksomhed som Vestas skal kunne tyde – og de havde tolket dem forkert. En ordretørke, der var lige så dyb som uforudsigt, lagde firmarets Triple15-ambition ned, og i stedet vil virksomheden nu tage en mere konservativ strategi og "forberede virksomheden på en hård opbremsning," som Henrik Nørremark udtrykker det.

Nedturen hos Vestas er et af mange eksempler på, at le-

dere i dag skal navigere i et langt mere turbulent og komplekst farvand end tidligere. Det, der tegnede fremtiden i går, peger i en helt anden retning i dag og er måske helt væk fra radaren i morgen.

Men turbulente tider skaber ikke kun risici. Det giver også mulighed for, at nye giganter som Google kan starte og vokse til enorm størrelse på få år. Og det giver mulighed for at udvide forretningen og blive markedsleder inden om alle konkurrenterne, hvis du tør satse.

Det bedst kendte eksempel på det er nok Apple, der med et enkelt produkt – iPhone'en – væltede alle etablerede aktører på markedet for mobiltelefoner og på en gang satte helt nye standarder for flere markeder fra mp3-afspillere til salg af software. Selskabet er berømt for at være parat til at ofre sin egen veletablerede pengemaskine iPod'en for at forblive førende, idet iPhone'en i princippet overflødiggør iPod'en. "Forskellen mellem Apple og de andre er, at Apple har viljen til at kannibalisere på sin egen kerneforretning. Hastigheden fra udviklingsafdelinger til butikkerne – *time to market* – er det nye sort, og hvis du ikke formår at omstille dig til det, så åbner du døren for andre, der kan det," siger Christian Engelsen, der er adm. direktør i Institut for Selskabsledelse og Board Institute.

Kompleksiteten smitter

Både eksperter og praktikere er enige om, at nutidens le-

dere på godt og ondt skal orientere sig i et langt mere komplekst og turbulent landskab end tidligere. Tidligere tiders kriser har også krævet sit af markante kriseledere. Men graden af kompleksitet og hyppigheden af nye udfordringer er vokset markant.

Når topledere for 50 år siden satte præstationsmål op for sig selv i virksomhedernes årsrapporter, skulle de typisk præstere på mellem 4 og 7 mål som f.eks. vækst, produktion, fair lønforhold for de ansatte og ordentlige afkast til aktionærene.

I dag skal toplederne levere resultater på seks gange så mange områder, vurderer konsulenthuset Boston Consulting Group, BCG, i en ny analyse. Foruden de gængse mål om vækst og produktivitet skal der præstere på innovation, hastighed til markedet, sikkerhed, kvalitet, social ansvarlighed og bæredygtighed for bare at nævne et udpluk af de performance-krav, der har fundet vej til nutidens årsrapporter.

Oven i dette kommer alle de eksterne faktorer, som ledelser skal forholde sig til: krisens særlige udfordringer, øget globalisering, flere interessenter, kunder, der har større mulighed for at vælge mellem flere leverandører mv.

I forsøget på at navigere i dette oprørte hav har mange virksomheder desværre gjort ondt værre, vurderer Yves Morieux, der er partner i BCG og ophavsmand til den nye undersøgelse om kompleksitet i virksomhederne. Hans konklusioner understøtter pointerne fra en frisk undersøgelse fra Warwick Business School, se artikel side 16, der peger på, at mange store virksomheder mister en stor del af deres indtjening, fordi de er blevet for komplekse og svære at lede.

Problemet er, at større krav fra omverdenen er blevet omsat til et stigende antal strukturer, procedurer og organisationslag, som enhver beslutning skal igennem, til hastigt knopskydende rapporteringskrav, flere møder og mange flere e-mails.

“Det er en kompleksitet, virksomhederne ikke kan afvise at forholde sig til. De er nødt til at håndtere den. Men de har gjort det ved selv at blive mere komplicerede. Og det er de blevet for hvert år, der er gået, fordi det er virksomhedernes måde at håndtere den øgede kompleksitet i de eksterne omgivelser,” siger Yves Morieux.

Hans analyse bygger på undersøgelser af mere end 100 amerikanske og europæiske børsnoterede selskaber. Den inkluderer både kvalitative analyser og studier af selskabernes årsrapporter i hhv. år 1955, 1982 og i 2009. Mens virksomhederne i de første mange år ikke responderede med at blive mere komplicerede internt, så er udviklingen eksploderet de sidste 15 år, viser undersøgelsen, der er offentliggjort i september i Harvard Business Review.

Antallet af interne procedurer, ledelseslag, koordinationsinstanser og beslutningsgange er på de 15 år vokset mellem 50 og 350 pct. I de mest komplicerede organisationer betyder det, at lederne bruger 40 pct. af deres tid på at skrive rapporter og mellem 30 og 60 pct. på at koordinere møder.

Yves Morieux er selv overrasket over resultaterne fra Boston Consulting Groups undersøgelse. For det burde være muligt for virksomhederne at håndtere kompleksiteten i omverdenen uden selv at blive mere komplicerede og uoverskuelige, fastslår han, og prisen ved at blive mere kompliceret er skyhøj.

Lederne tilbage til arbejdet

Oprindeligt startede BCGs undersøgelse af det, de i dag kalder *index of complicatedness*, med, at to forskellige researchgrupper fandt ud af, at deres ellers tilsyneladende vidt forskellige problemer havde samme årsag – kompleksitet. En gruppe så på, hvorfor produktiviteten i virksomhederne ikke længere voksede i samme tempo som tidligere. Ifølge Yves Morieux lå den for ikke så længe siden på 5 pct. per år i de fleste selskaber. Nu er den faldet til omkring 1 pct.

“Med bare 3 procents produktivitetsvækst om året kan vi fordoble levestandarden for en generation. Men er den kun på én pct., så tager det tre generationer at fordoble levestandarden,” siger han.

Researchgruppen fandt frem til, at de enormt komplicerede procedurer og strukturer i virksomhederne var en væsentlig barriere for, at produktiviteten kunne vokse.

“Det interessante ved den erkendelse er, at det jo er noget, vi som ledere kan agere på. Det skyldes ikke hverken krisen i bankerne eller Grækenland, nye lovkrav, EU, FN eller noget andet eksternt. Den interne kompleksitet kan vi gøre noget ved, og den ser ud til at have enorm indflydelse på produktiviteten i virksomhederne,” siger Yves Morieux.

Samtidig arbejdede en anden af konsulenthusets researchgrupper med, hvorfor så mange medarbejdere følte sig uengagerede i deres arbejde, og hvorfor stadig flere decideret modarbejder den kurs, selskaberne stikker ud. Også her fandt man frem til, at det er de mere komplicerede interne strukturer og procedurer, der får medarbejderne til at føle, deres arbejde er nyttesløst og uforståeligt. Det problem bliver forstærket af, at ledere i stigende grad mangler konkret viden om, hvad medarbejderne egentlig laver, og hvordan de gør det. I den situation gør ledelsens forsøg på at styre med nye politikker og procedurer kun arbejdet endnu mere kompliceret.

“I tyve år har ledere været væk fra deres egentlige job for at rapportere, holde møde og beskrive virksomheden. Nu skal de tilbage til arbejdet og se på indholdet i virksomheden. Når lederne ikke genkender, hvad medarbejderne kæmper mod, så formår de ikke at engagere dem,” siger Yves Morieux.

I sin artikel om, hvordan ledere kan skabe bedre rammer for, at medarbejderne samarbejder om selv at udvikle løsninger til de problemer, der løbende opstår - “Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You” fra Harvard Business Review beskriver han seks måder at reducere hæmmende komplicerede strukturer og procedurer i virksomheder. På denne liste er punktet om,

Yale-professorens scenarie-køreplan

Professor Paul Bracken fra Yale School of Management regnes for en af de førende eksperter i virksomheders brug af scenarie-planlægning. Han arbejder med fire trin i opbygningen af et velfungerende scenarie.

1. Hvad og hvornår

Identificér hvad der er det mest bekymrende for virksomheden i fremtiden. Et eksempel kan være, hvordan kunder vil finde og købe virksomhedens produkter, hvordan en ny teknologi vil påvirke selskabets produktionsmuligheder, eller hvordan nye miljøkrav vil påvirke forretningen. Når bekymringen er beskrevet, sættes der tid på: Hvornår er udfordringen aktuel?

2. Udefrakommende turbulens

Så skal der samles viden om nøgletendenser og usikkerheder i omgivelserne, der kan påvirke forretningen. Et par spørgsmål kan spore i den rigtige retning:

Du står i spidsen for afdeling x om x år, hvad holder dig vågen om natten?

Hvilke wildcard kan komme til at påvirke produkt x eller afdeling x?

4. Hvad kendetegner scenariet?

Herefter skal scenarierne beskrives. Medtag gerne informationer om, hvilke begivenheder i verden, træk fra konkurrenternes side eller tendenser, der vil kendetegne scenariet. Det kan f.eks. gøres ved at formulere de avisoverskrifter, der kunne tyde på, at et scenarie er blevet til virkelighed. De fire til syv vigtigste overskrifter udgør skelettet for scenariet.

3. Prioriteter

Tendenser og usikkerheder skal nu prioriteres, og listen filtreres, for at fokus kan rettes mod de mest kritiske faktorer. Til sidst skal man helst sidde med blot to eller tre faktorer og tendenser, der er meget sandsynlige og meget afgørende.

Processen gentages for hvert af de scenarier, virksomheden stiller op. Det er vigtigt, at virksomheden ikke forsøger at afgøre, hvilket af de valgte scenarier der er mest sandsynligt. Alle scenarier skal holdes åbne.

Næste skridt er at se på, hvad scenarierne betyder for virksomhedens strategi. Hvilke milepæle og tegn peger f.eks. i retning af ét scenarie eller viser, at udviklingen bevæger sig i en helt anden retning? Hvilken strategi passer til de fleste scenarier, og hvilke strategier er besludt dårlige i nogle scenarier?

På den måde kan scenarietænkningen strukturere virksomhedens forhold til fremtiden og forberede på de muligheder og overraskelser, fremtiden byder.

Figur 3: Professor Paul Brackens råd om god scenarie-ledelse.

MM Kilde: Fra Paul Bracken samt undervisningsmateriale på Institut for Selskabsledelse: "Scenario Planning" af Jeanne M. Liedtka et. al.

at ledere er nødt til at forstå, hvad deres ansatte arbejder med, ifølge Morieux det væsentligste. Se tekstboks side 10.

“Folk skal igen gå på arbejde med en lyst til at gøre det bedre end i går og året før. Det positive er, at ved at fjerne kompleksiteten så forbedrer du to væsentlige problemer: den faldende produktivitetsvækst og det manglende engagement hos medarbejderne,” siger Yves Morieux.

Forbered dig på flere fremtider

Et andet nødvendigt redskab i turbulenslederens værktøjskasse bør ifølge flere eksperter og praktikere være scenarier og *forecasts*. Professor Paul Bracken fra Yale School of Management er en af verdens førende eksperter i at arbejde med scenarier. Han peger på, at alt for mange har en

tendens til kun at forholde sig til de helt store makrotendenser som globalisering og stadig stigende brug af it. Hvis scenarierne skal fungere som et redskab, der reelt gør lederen i stand til at reagere hurtigt på en pludselig opstået risiko eller mulighed, så skal fokus trækkes tættere på virksomheden til den håndfuld af mikrotrends, der kan forme fremtiden helt ned på virksomhedens divisionsniveau, forklarer han.

“Den vigtigste egenskab hos ledere i dag er evnen til at agere hurtigt, og for at gøre det skal de kunne forudse forskellige udviklinger. Virksomhedernes forretningsmiljø er så omskifteligt lige nu, at der er brug for en kontinuerlig og produktiv konversation i virksomheden om, hvad der påvirker forretningen,” siger professor Paul Bracken, der

Sådan bliver virksomheden mindre kompliceret

Yves Morieux, der er partner i konsulentvirksomheden Boston Consulting Group, opstiller i bogen *Smart Rules: Six Ways to Get People to Solve Problems Without You* seks forskellige metoder til at afmontere den voksende grad af komplicerede strukturer og procedurer i virksomheden. Fælles for dem er, at de forsøger at motivere de ansatte til selv at samarbejde om løsninger på problemer:

- Lederne skal tættere på medarbejderne og forstå, hvordan de arbejder og med hvad.
- Lederne skal styrke de såkaldte "integratorer", der er blandt de ansatte, og som naturligt fungerer som bindeled mellem forskellige funktioner og afdelinger.
- Lederen skal sørge for, at der generelt er mere magt hos de ansatte.
- Lederen skal understøtte, at problemer løses i fællesskab - et problem et sted er alles problem og ansvar.
- Fremtiden skal gøres synlig og forståelig for alle ansatte. Alle skal kende til, hvad konsekvenserne af deres handlinger betyder for den fælles fremtid.
- Skyd skylden på dem, der ikke vil samarbejde.

KILDE: HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPTEMBER 2011, "SMART RULES: SIX WAYS TO GET PEOPLE TO SOLVE PROBLEMS WITHOUT YOU".

bl.a. underviser danske topledere i turbulensledelse og scenarieplanlægning på Institut for Selskabsledelse og Board Institute.

Han understreger, at turbulens både betyder flere og større problemer og nye muligheder. Derfor advarer han mod, at man ikke automatisk søger mod et bekvemt midterscenario, men derimod fokuserer på både det mest sandsynlige og det mest fatale – for at være bedre forberedt på, hvad fremtiden bringer.

Saxo Banks røde og grønne håndtag

Når scenarierne er på plads, kan de implementeres i strategien. I Saxo Bank er ledelsen kendt for altid at forberede sig på til hver en tid at kunne eksekvere hurtigt på en mulighed, der viser sig eller en risiko, der dukker op. I bankens eget sprog har de både "røde og grønne håndtag" i værktøjskassen.

Direktør i Saxo Bank Stig Pastwa fortæller, at det grundige forarbejde, hvor ledergruppen har set på både det bedst mulige og det værst tænkelige scenarie, giver lederen et forspring til at handle hurtigt frem for at bruge tiden på at lægge planer, når chancen ligger der, eller skaden er sket. Det giver mulighed for at kunne gribe chancer, og det skaber tryghed, når de store satsninger rulles ud.

"Scenarierne danner baggrund for vores håndtag. Derfor vil vi hellere sætte målene efter yderscenerierne end pejle efter et leverpostejstigt midterscenario. Vi ser som udgangspunkt altid på sagerne med det mest negative syn på omkostningerne, og ud fra det beslutter vi, hvad vi skal gøre," fortæller Stig Pastwa.

I praksis betyder det, at der ligger et papir klar med be-

regninger af omkostninger ved at f.eks. droppe en strategisk satsning, lukke et nyt kontor ned eller afbryde overtagelsen af en anden virksomhed. Ud over at kende den præcise omkostning ved at trække i bremsen har man også formuleret planen for at eksekvere det.

"Hvis man kender sine røde håndtag, så tør man også tage risici. Det meste af tiden skulle gerne gå med de grønne håndtag. Men de røde bliver meget vigtige og fylder meget, når vi trækker i dem. Forhåbentlig bliver de i skabet, men vi bruger meget tid på dem, fordi de giver tryghed til at agere og eksekvere, når uheldet er ude, i stedet for at blive usikre og bruge en masse kostbar tid på at lave en plan," siger Stig Pastwa.

Bankens arbejde med på forhånd at skabe klarhed over, hvordan muligheder og kriser skal håndteres, minimerer usikkerhed i ledelsesgruppen, fortæller Stig Pastwa. Alle ved, hvad de skal gøre, så de kan handle, når det er nødvendigt.

Ved at "putte en sortseer ind" – altså sørge for at have fokus på, hvad der kan gå galt, mens det endnu går godt – skaber ledelsen den tryghed, der gør, at man tør trække i de grønne håndtag og foretage nye satsninger. Rædsels-scenarierne bliver på den måde en forudsætning for at lave opkøb og starte nye aktiviteter.

"Vi kan være sikre på, at der kommer udsving i vores sektor. Hvis noget udvikler sig negativt i en virksomhed som Saxo, hvor vi er mange mennesker, så skal der handles hurtigt. Det er ingen let proces, men når man har en grov-skitse på forhånd, kan man eksekvere og fjerne en masse usikkerhed," siger Stig Pastwa.

Han mener, at det i mange virksomheder har været akavet at tale om, hvad der skal lukkes ned, hvis de gode tider blev til dårlige. Men på grund af krisen er det nu blevet en naturlig øvelse for ledelser løbende at se på, hvad der koster mest i organisationen, og hvordan man skiller sig af med det, hvis det bliver nødvendigt. I dag er mange i fuld gang med at trække i de røde håndtag, mener han.

"Det virker bedst, hvis man også har gjort det gennem de gode tider. Vi har praktiseret det altid, men risikostyring er kommet højere på agendaen," fortæller Stig Pastwa.

Marianne Kristensen Schacht mak@mm.dk