

Behov for ny ledelse?

Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference

Nye vilkår for ledelse

Forskningsbaseret paper

*adjunkt Mette Vinther Larsen¹
professor Jørgen Gulddahl Rasmussen²*

¹ mvl@business.aau.dk, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 4, 9220, Aalborg Øst

² jgr@business.aau.dk, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 4, 9220, Aalborg Øst

RESUMÉ

Nye vilkår for ledelse er skrevet med henblik på at fortsætte en diskussion, som i forskellige sammenhænge foregår inspireret af nogle af de forandringer, som den finansielle krise har aktualiseret. Paperet baserer sig dels på en global undersøgelse af ledelsesbetingelser, som IBM har foranstaltet i 2010, og dels på en meget mindre, men samtidig mere intensiv undersøgelse, som vi har været i gang med siden 2009, og som handler om ledelse og ledelsesbetingelser i fire danske virksomheder.

Paperet præsenterer den overordnede ramme for diskussionen ud fra tre hovedkonklusioner i den globale undersøgelse, som er: "skab en smartere organisation", "arbejd med at uddybe relationer" og "led mere kreativt", og inden for disse tre vinkler præsenterer vi eksempler fra vores undersøgelse, som viser, hvorledes dette bliver håndteret i praksis. Paperet lægger op til en diskussion af, om disse nye vilkår udelukkende er udefrakommende påvirkninger og reaktioner på disse, eller om de også kan repræsentere starten på et mere afgørende skift i, hvorledes ledelse forstås og praktiseres

LEDELSESVERDEN AF I DAG

At verden i dag ikke ser ud, som den gjorde for bare fem år siden for danske virksomheder og deres ledere, kan vist efterhånden ikke komme bag på mange. Dette kommer også til udtryk i følgende uddrag fra en international undersøgelse om ledelsesudfordringer, som IBM udførte i 2009-2010: "*The new economic environment... is substantially much more volatile, much more uncertain, increasingly complex and structurally different.*" (IBM, 2011: 14)

Hverdagen for virksomhedsledere i dag trækker i mange forskellige retninger, som det stadig er mere nødvendigt at tænke sammen og få skabt udbytte af i virksomheden. Komplexiteten og mængden af data, faktorer og andre elementer, der skal tages højde for, stiger eksplosivt, og samtidig skal budskaberne fra virksomheden være fokuserede og gennemskuelige. Virksomheden skal desuden både agere på det lokale, nationale og internationale marked – helst med skræddersyede og unikke løsninger på kundernes problemstillinger, hvilket forudsætter, at relationen mellem producent og konsument redefineres. Det er ikke længere, som tidligere, tilstrækkeligt at tilbyde kunden custom-made services eller produkter.

Kunden vil i langt højere grad være med til at udvikle og skabe helt nye services og produkter, der ikke tidligere er set hverken i virksomheden eller på markedet. Denne udvikling finder sted i en verden, der bliver stadig mere kompleks, mere usikker og mere uforudsigelig. "*Kaos er kommet for at blive, og vi er nødt til at finde ud af at navigere i det*" var hvordan den administrerende direktør af en mellemstor dansk virksomhed i september 2009 beskrev sin og andres situation.

I lyset af denne spændende udvikling er der i den grad et behov og tillige mulighed for at tænke i ledelse på nye og andre måder. Dette emne tager Det Danske Ledelsesakademi op til debat under dets 2011 konference under overskriften: "Behov for ny ledelse?". Et af konferencens undertemaer er: "Ledelse under usikkerhed og kompleksitet" og det er dette tema, der i nærværende paper vil blive arbejdet med for at komme tættere på en forståelse af, hvilke former for ny ledelse, der er behov for. Ledelse under usikkerhed og kompleksitet kan ikke længere knyttes til pludseligt opståede tilstande, hvor ledere kan hente inspiration i de lærebogskapitler, der omhandler forandringsledelse og krisekommunikation. Kontinuerlig forandring, uvisheden om, hvordan i morgen ser ud, og kontinuerte forsøg på at forstå, hvad der sker omkring én, og udnytte det på bedste vis for virksomheden, er krav, der kendetegner hverdagen i dag.

De interessante spørgsmål bliver i den forbindelse, hvad gør man så, hvordan kan og skal man lede i en verden, der hele tiden er i gang med at blive skabt og samtidig løbende redefinerer sig selv?

TEORETISK OG EMPIRISK INPUT TIL ANALYSEN

Dette paper vil tage fat på nogle af disse udfordringer og behandle temaer, der kan fange nogle af de ledelsesdiskussioner, der globalt set er under udvikling, og samtidig præsentere nogle konkrete bud på, hvordan ledere rent praktisk håndterer disse udfordringer. Inspirationen til paperet kommer dels fra en undersøgelse om strategisk ledelse, vi gennem de seneste par år har gennemført sammen med fire administrerende direktører (Larsen & Rasmussen 2011a, Larsen & Rasmussen 2011b, Rasmussen 2010) dels fra en global interviewundersøgelse udført af IBM i 2009-2010 (IBM 2011), som omfatter 1500 administrerende direktørers reaktion på og ideer til, hvorledes virksomheder og institutioner skal komme gennem krisen og de grundlæggende forandringer, den resulterer i. Sidstnævnte undersøgelse peger på tre centrale temaer for ledelse anno 2011: Skab en smartere organisation, arbejd med at uddybe relationer og led mere kreativt.

Vi anlægger i paperet et teoriperspektiv, som trækker på strategy-as-practice, sensemaking, wayfinding, relationer og meshwork og diskuterer ud fra konkrete eksempler fra vores undersøgelse, hvorledes de forandringer, som de 1500 direktører i IBM undersøgelsen udtrykker, kan genspejles og konkretiseres i eksempler fra ganske almindelig dansk ledelsespraksis. Det centrale udgangspunkt bliver derfor, hvordan ledelse, under usikkerhed og kompleksitet, konkret praktiseres. På den baggrund ønsker vi at diskutere, hvilke nye vilkår det skaber for håndtering af ledelse og i særdeleshed i forbindelse med håndteringen af strategisk ledelse.

TEMA NR. 1: Skab en skarpere organisation

“Organizations that can flex, recalibrate and optimise their organizations to pursue specific objectives are best situated to go after any opportunity or respond to any event that comes their way.” (IBM, 2011: 57)

At være i stand til at organisere sig på en fleksibel måde, hvor virksomheden kontinuerligt udvikler sig sammen med sine omgivelser og gerne får det til at se legende let ud, er intentionen bag dette tema. Det handler her om løbende at optimere strukturer internt i virksomheden og samtidig være i stand til at forenkle omgivelsernes kompleksitet og dynamik (IBM, 2011: 53-54). Dette betyder ikke, at verden er simpel og ligetil, for det er den langt fra, men kompleksiteten skal helst blive ”inden for ledelsens kontorer”. Kunsten er, at ledelsen finder sted på en måde, hvor alle kan acceptere og leve med den usikkerhed og kompleksitet, som de ser og samtidig vende den til deres fordel.

Det skal kan ske ved at organisere sig på en måde, så virksomhedens medarbejdere kontinuerligt er i stand til at reagere hurtigt og effektivt på de tendenser, de spotter, der er under opsejling i markedet, og derigennem blive attraktive samarbejdspartnere. Det handler her om, hvad der skal kommunikeres til hvem og hvornår. Medarbejderne skal kende deres råderum og være i stand til at træffe beslutninger hurtigt, når mulighederne byder sig (IBM, 2011: 58-59). *“The challenge is the short window of time that exists to take advantage of a situation or strategic opportunity.”* (IBM, 2011: 57) Der skal træffes en beslutning, før kunden har fundet en anden samarbejdspartner eller som en administrerende direktør udtrykte det i sommeren 2010: *“Vi er nødt til at være mere agile, være hurtigere og give afkald på noget af vores rationalitet.”*

Det handler også om at balancere mellem det globale og lokale på en hensigtsmæssig måde. Man skal være en del af det lokale marked og samtidig være i stand til at integrere sig globalt. Det handler her om at vide, hvornår man skal samarbejde med partnere, der ved mere end én selv om det pågældende marked, og hvem der har den nødvendige ekspertise og knowhow (IBM, 2011: 59). Det er her ikke nok at tilpasse sig markedet og dets krav, for så halter man hele tiden bagefter. Det handler om at udvikle sig i samspil med markedet og derigennem selv være med til at definere markedet og dets efterspørgsel.

Det medfører, at forandringer ikke kan forstås som brud på en ellers stabil organisering. Udfordringen her handler om at forstå virksomheden som udfaldet af et ufuldstændigt og kontinuerligt reorganiseringsløb, hvor der kun til tider og kun kortvarigt vil være elementer af noget, der minder om stabilitet. *“There*

isn't the luxury of time. We used to say, 'Wait until this crisis is over and we get back to normal,' but that never happens. We have to be change animals." (IBM study, 2011: 21)

Udviklingen i den mindste af de virksomheder, vi fulgte i vores empiriske undersøgelse af strategisk ledelse fra 2009-2011, har fællestræk med dette tema, og dette tema kom til udtryk gennem praktiske tiltag. Da vi møder den administrerende direktør, er virksomheden ret ung og i en proces, hvor dens omsætning på trods af finanskrisen vokser kraftigt, og samtidig er virksomheden i gang med at finde sin retning. Virksomheden er stadig meget uformel, og direktøren og ejeren er begge indstillede på at ekspandere i de retninger og med den fart, som efterspørgslen giver mulighed for. Derfor står virksomheden over for nogle udfordringer, som på en måde går i forskellige retninger, men som samtidig forgrener sig i hinanden.

Den første udfordring er direktørens bestræbelser på at systematisere og strukturere den stadig meget iværksætterprægede virksomhed. De første år har virksomheden været placeret i en del af ejerens private hjem, hvor størstedelen af medarbejderne har siddet sammen i et fælles lokale. Da antallet af medarbejdere steg løbende, og behovet for mere struktur blev tydeligere, ansatte ejeren den administrerende direktør for at etablere og indarbejde nogle systemer og skabe mere struktur på virksomheden.

Sideløbende med, at den nyansatte direktør er i gang med at strukturere virksomheden, bliver behovet for større lokaler mere presserende. På baggrund af dette beslutter ejeren og direktøren at få bygget et nyt og større hovedsæde, der bedre kan rumme de nuværende medarbejdere og gøre plads til nye. Det nye hovedsæde havde flere mindre og adskilte lokaler, hvor det blev muligt at sætte de medarbejdere, som dagligt havde brug for at være i kontakt med hinanden, sammen, og direktøren kunne få sit eget kontor.

En tredje udfordring forbundet med flytningen var, hvordan den intense kommunikation, der på virksomhedens tidligere placering havde været meget udtalt kunne tilpasses, så alle kun blev informeret om det, som var relevant for dem. Direktøren gjorde sig indledningsvis en del tanker om, hvordan den gode stemning kunne opretholdes samtidig med, at mængden af informationer blev indskrænket. Lige efter flytningen mødtes samtlige medarbejdere en gang ugentligt og alle informerede hinanden om, hvad der var sket i løbet af ugen, og hvad der fremover skulle ske. Det blev nedfældet i et referat, der blev sendt ud til alle.

Denne praksis blev dog hurtigt erstattet af månedlige møder for alle i huset, og i den mellemliggende periode holdt de enkelte grupper møder efter behov. Samtidig fik bestemte medarbejdere ansvaret for at holde virksomhedens agenter, distributører, kunder og samarbejdspartnere orienteret om, hvad der skete i virksomheden i form af nyhedsbreve og der blev udsendt ugentlige informationsmails rundt internt i virksomheden.

En fjerde udfordring, direktøren havde i forbindelse med flytningen, var at gøre medarbejderne bedre til at træffe selvstændige beslutninger. Han oplevede alt for tit, at medarbejderne spurgte ham til råds om alt muligt, før de turde træffe en beslutning, og ofte om forhold, som de enkelte medarbejdere selv var mere vidende om, end han var. Flytningen var dermed en oplagt lejlighed for at ændre på virksomhedens organisering, så medarbejderne blev bedre til selvstændigt at træffe rigtige beslutninger hurtigt.

Flytningen resulterede blandt andet i, at indkøbere blev sat sammen med designerne for at kunne sparre med dem frem for med direktøren, og samtidig fik indkøberne redskaber, der gjorde dem i stand til selvstændigt at kalkulere inden for den avance virksomheden havde som mål. Indkøberne var på den baggrund klædt på til at træffe selvstændige beslutninger om, hvad der skulle købes ind og i hvilke mængder. Beslutninger om, hvad der var de gode designs i de rigtige farver og til den rette pris havde altid ligget hos indkøberne og designerne, men de fysiske rammer havde ikke tidligere underbygget dette. Med flytningen understøttede den fysiske indretning og opdeling direktørens ønske om, at fremme indkøbernes evne til at træffe selvstændige og langt mere kompetente beslutninger om, hvad og hvor meget, der skulle købes ind.

Dette skabte ændringer. Den tidligere mødestruktur, hvor alle snakkede med alle, og alle var informerede om, hvad hinanden foretog, sig skabte en situation, hvor alle på en måde var hinandens signifikante andre. En aktørs signifikante andre er de personer, aktøren går til, hvis han er i tvivl om, hvordan han skal forstå en given situation og hvordan han skal handle (Berger & Luckmann, 1967). Det er sammen med signifikante andre, at aktøren opbygger rutiner, vaner og normer for, hvordan man skal opføre sig, og hvad man kan forvente af andre, og dette samspil er derfor af stor betydning for, hvordan den enkelte konstruerer mening og efterfølgende handler. De nye lokaler gav en enklere løsning på dette.

En femte, mere ekstern udfordring til skarpheden var beslutninger om, hvilke markeder, der skulle sættes på. Virksomheden varetog selv salget i de skandinaviske lande, men i øvrige lande var den afhængige af en agent eller en distributør, som sørgede for, at virksomheden blev præsenteret de rigtige steder og sammen med de rigtige produkter. Virksomheden havde fra start indgået en salgsaftale med en agent i Baltikum, som havde vist sig ikke at fungere optimalt og ikke kom til det. På den anden side havde virksomheden en agent i Tyskland, som fungerede effektivt og virkelig skubbede på med at få virksomhedens produkter spredt ud over landet. Dette bevirkede, at direktøren og ejeren udviklede en betydelig selektivitet i, hvem de ville have til at repræsentere sig på de forskellige markeder.

De havde yderligere valgt nogle markeder ud, som de primært ville sætte på, og skabte her samarbejder gennem messedeltagelse og møder med potentielle agenter eller distributører. Som tiden gik, udviklede disse markeder sig anderledes end forventet. Et marked, som de havde valgt at sætte på, gik i stå, og et andet lod bare vente på sig. Samtidig fik de uventet en forespørgsel fra et tredje marked, som de ellers havde besluttet ikke sætte på, om et potentielt samarbejde med et stort og interessant agentur. Denne nye mulighed gjorde, at ledelsen ændrede fokus og takkede ja til samarbejdet.

Set ud fra et strategisk perspektiv handler dette ikke så meget om, at direktøren og ejeren manglede fokus eller ikke formåede at realisere deres strategi. Det handler derimod om en evne til at omstille sig hurtigt og være i stand til at udvikle sig sammen med markedet ved hurtigt at gribe en mulighed. Strategi er noget, der praktiseres i samspil med andre, det praktiseres i dagligdagen, og hvad der viser sig at have strategisk betydning for virksomheden - det dukker måske først op undervejs.

Dette er en del af en fortælling om en lille virksomhed, som via ledelsens handlinger er kommet gennem krisen næsten med en omsætningsfordobling fra 2009 til 11, mens mange andre virksomheder af samme type og i samme branche har måttet lukke. Og det er på samme tid en virksomhed, som, måske uden at ledelsen har tænkt over det, netop har arbejdet med og ud fra flere af de elementer, som er indeholdt i IBM-undersøgelsens tema om at skabe en skarpere organisation.

Tema nr. 2: Etabler nye relationer til kunder

"How will you engage customers in new ways that increase interest and loyalty to generate new demand and revenue sources?" (IBM, 2011:49)

Co-create er en anden måde at udtrykke den intention mange ledere har for at koble virksomheden tættere til alle kunder eller til kunder med en bestemt profil og skabe tovejskommunikation. Det handler ikke bare om at kende de ønsker, der dukker op hos kunderne, men også gennem samarbejde at udvikle og skabe nye ydelser og services sammen med kunder. Dette betyder i højere grad at dele information og på forskellige vis eventuelt at tage ved lære af nye sociale medier for, at kunderne på den måde får en mere tydelig oplevelse af produkter og deres værdi.

88 % af virksomhedslederne i IBM undersøgelsen pegede på at evnen til at komme tættere på kunden var det vigtigste element i bestræbelserne på at realisere deres strategi (IBM, 2011: 38). Dette kan i nogle tilfælde gøres gennem, at virksomhederne sætter på en effektivisering af deres nuværende salgskanaler f.eks. gennem øget anvendelse af ITbaseret kommunikation, og af, at medarbejderne i virksomheden bliver end-

nu mere fokuseret på kunderne og deres behov. Men der kan også blive tale om at konstruere nye kanaler for interaktion mellem kunde og virksomhed og på den måde endnu tydeligere involvere kunden i en fælles udvikling af produkter og service. *"Make customers part of your team"* (IBM, 2011: 46). Det handler i den sammenhæng både om at være i stand til at fortolke og forstå, hvad der driver kunden, og om for virksomheden at handle på måder, som er med til at bevæge kunden i en for begge parter hensigtsmæssig retning og skaber en naturlig loyalitet hos kunden.

Disse tanker var i høj grad, hvad den administrerende direktør for den næstmindste virksomhed i vores undersøgelse havde gjort sig gennem flere år. Og han havde ikke bare tænkt, han havde også handlet. Derfor er hans aktiviteter og den virksomhed med cirka 100 medarbejdere, han havde ledet og med uformindsket styrke udviklet gennem en årrække, et godt eksempel på, hvordan en leder realiserer ideer om at skabe tættere relationer til kunder. Som vi ser det, er der endda tale om en omformning af virksomheden ud fra disse mål. En omformning, som på flere måder er ret dramatisk, når virksomhedens størrelse og kapacitet tages i betragtning.

Virksomheden var oprindeligt en traditionel fremstillingsvirksomhed med hovedvægten på det danske marked og med stor vægt på kvalitet i produkterne ikke mindst gennem vægt på kvalitet i råvarer og i produktionen. Flere år før krisen var direktøren startet på at outsource produktionen ud fra rentabilitetshensyn, og i 2009 blev de allersidste produktionsaktiviteter flyttet østpå. Ideen bag dette var imidlertid ikke alene baseret på omkostningsovervejelser, men havde også til formål at satse på at blive et kompetencecenter for kvalitetsprodukter inden for virksomhedens område. Kvalitet, design og udvikling blev i løbet af årene det, som karakteriserede virksomheden.

Denne udvikling betød, at virksomheden i løbet af relativt få år stort set skiftede alle sine kunder ud. Oprindeligt var virksomhedens hovedmarked Danmark, men i løbet af denne udvikling afvikledes samhandlen med alle de danske kunder, og virksomheden blev et hundrede procent eksporterende. Udviklingen blev samtidig en satsning på at skifte fra at sælge til alle de kunder, der henvendte sig, til en målrettet satsning udelukkende på en snes store kunder med afgørende global betydning. Det betød samtidig, at virksomheden delvist skiftede produktprogram, men samtidig holdt den fast ved de oprindelige grundlæggende kvaliteter og egenskaber, som karakteriserede det samlede program.

Selve denne ændring i produktprogram og kundegruppe var båret af direktørens strategiske forestillinger om, hvad virksomheden skulle betyde for disse kunder. At få denne strategi til at lykkes afhang for ham i høj grad af hvilke relationer, der kunne skabes til disse betydningsfulde kunder, og hvilke produkter og ydelser, de ville komme til at efterspørge. Strategien byggede i den sammenhæng på, at virksomheden og dens aktiviteter skulle blive en naturlig del af kundens kapacitet og kompetencer, og at der skulle udvikles et tæt samarbejde mellem virksomheden og kunden. Det blev af direktøren fremstillet på den måde, at virksomheden fra nu af blev ledet med henblik på at skabe den størst mulige samlede værditilvækst mellem kunde og virksomhed – et princip som direktøren også forsøgte at få til at gælde mellem virksomheden og dens vigtigste leverandører.

For at gennemføre dette undergår virksomheden en betydelig organisatorisk omstrukturering. Fra at have været en ret traditionel fremstillingsvirksomhed, nu uden produktion, forandres den gennem helt nye organiseringsprincipper til en struktur af relativt selvstændige resultatcentre, som kan levere til hinanden, men som også gerne må sælge direkte til kunder og kan købe ydelser udefra. Det, som er et hovedformål med denne decentrale organisering, er at skabe udviklingskapacitet i virksomheden, som kan levere fysiske og immaterielle ydelser til kunderne i tilknytning til de fysiske produkter, der hidtil har været kernen i virksomhedens salg. Disse ydelser skal i høj grad være tilpasset kundens konkrete behov og være udformet i nært samarbejde med kunden.

En måde at beskrive dette på er ud fra en beretning, som direktøren gav, koblet til, hvad virksomheden ønsker at sælge og hvordan. Direktøren havde sammen med sin souschef gjort flere forsøg på at komme i kontakt med topledelsen hos en af de betydningsfulde kunder, der havde hovedkvarter i Europa, for at præsentere virksomhedens evner som leverandør. Langt om længe gav direktionen parret et kvarters foretræde. Men inden da havde direktøren anskaffet et eksemplar af kundens hovedprodukt og havde gjort den til en prototype for anvendelsen af virksomhedens produkter og andre ydelser. Det blev så præsenteret og gennemgået for kundens direktion, og det kvarter, der var sat af, blev til en time. Det resulterede i, at virksomheden blev prioriteret leverandør til denne kunde. I det tilfælde blev der tale om, at virksomheden kom til at erstatte andre leverandører, men i et andet tilfælde, som direktøren berettede om, udviklede en lignende aktion sig til, at en kunde, hvis produkter var på vej ud af markedet, gennem anvendelse af virksomhedens kompetencer fik vendt kurven til en betydelig omsætningsmæssig ekspansion.

Den praktiske problemstilling, som direktøren baksede mest med i løbet af vores undersøgelse, handlede om at gøre kunden til en del af virksomhedens team. Eller måske vil det være mere på sin plads at udtrykke det som, hvorledes virksomheden kan blive en del af kundens team. Det hang sammen med, at virksomhedens overordnede organisering var udformet til denne tankegang, og at direktørens salgsaktiviteter over for et par kunder viste sig at virke. Men det var ikke direktøren, der på sigt skulle sælge, det var virksomhedens halve snes traditionelt dygtige sælgere, der var fordelt over en betydelig del af kloden. De var vant til at sælge virksomhedens fysiske produkter, men vel at mærke til indkøbsafdelinger hos kunden og ikke til topledere.

Derfor blev det også en betydelig opgave, som omfattede ændringer i sælgernes aflønningssystemer, undervisning af sælgere, lange diskussioner mellem ledelsen, sælgerne og lederne af de enkelte resultatenheder og endda, at en af sælgerne valgte at forlade virksomheden, før det nye koncept kom igennem i praksis. Konceptet var, at sælgerne både skulle sælge fysiske og immaterielle ydelser i tæt samspil med flere af virksomhedens resultatcentre og med den hensigt at skabe et længerevarende og intensivt udviklings samarbejde med kunden.

Denne opgave gav tillige anledning til yderligere ændringer i virksomhedens organisation. Dels blev der lagt mere vægt på at koordinere sælgernes aktiviteter gennem at ansætte en salgsdirektør. Dels blev der lagt vægt på at øge økonomistyringen på en måde, så det blev lettere for direktionen at følge med i, hvilke økonomiske resultater der løbende kom ud af virksomhedens enkelte engagementer. Og dels blev der gennem ansættelse af en HR-chef lagt yderligere vægt på den langsigtede udvikling af medarbejdere, resultatcentre og den samlede koordinering og udvikling af virksomheden.

Graden af succes i denne omformning af virksomheden kan endnu ikke måles. Men eksemplet er som nævnt også præsenteret for at vise, hvorledes en virksomhed kan involvere sig meget mere direkte med sine kunder, ikke kun med det formål at forstå kunderne, men også for, at kunderne i langt højere grad kommer til at forstå virksomheden og dens mulighed for at bidrage til kundens værditilvækst. Det bliver i dette tilfælde også gjort for at engagere kunden i en fælles udvikling, som også skal være med til at udvikle virksomhedens potentialer.

Denne proces med at forsøge at etablere stærkere og tættere relationer til sine kunder går udover og bygger på en anden forståelse end skellet mellem en push- eller pull-tilgang til markedet. Selve tanken om, at de produkter, der skal udvikles til kunden, skal udvikles sammen med kunden, understreger, at det hverken er kunden isoleret set eller virksomheden, der sidder med løsningen på, hvilket produkt, der skal udvikles. Det er gennem samspillet mellem kunde og virksomhed, i deres relation, at det produkt, der giver værdi for kunden og tillige for virksomheden, kan udvikles. Vægten på relationer og relationers betydning for den mening, der skabes mellem aktører, er et område, som Kenneth Gergen arbejder meget med (2009, 2001).

Ifølge Gergen kan mening ikke konstrueres af den enkelte aktør alene, den enkelte aktør er altid afhængig af dem, han indgår i relation til, når der skal skabes mening (Gergen, 2009: XV). Set i det lys fremstår det nærmest utopisk at forestille sig, at virksomheden isoleret set og uafhængig af kunden skal udvikle produkter, der giver værdi for kunden, for hvordan skal virksomheden være i stand til at konstruere mening og forståelse omkring, hvad kunden vil have, hvis ikke virksomheden kommunikerer med kunden. Det er netop i samspil med kunden, at virksomheden og kunden sammen kan skabe de produkter, der er værdifulde for dem begge.

Tema nr. 3: Led mere kreativt

"In what way can you explore, reward and globally integrate diverse and unconventional points of view?" (IBM, 2011: 35)

Den økonomiske og markedsræssige udvikling, der lige nu er i gang, giver ideer om at tænke og handle anderledes øget betydning. Det handler om, at en lang række af de veje, der tidligere har været prøvet af virksomheder, ikke længere er farbare: *"..omverdenen ændrer sig, konkurrenter forsvinder, der opstår huller og ting bliver outsourcet, og hvad gør vi så?"* udtalt af direktøren for den største virksomhed i vores undersøgelse i efteråret 2009. Det peger på behovet for at tænke og handle kreativt.

Når der ses på IBM-undersøgelsen, viser den også, at kreativitet af de 1500 direktører opfattes som den mest betydende ledelseskompetence. Kreativitet er i den sammenhæng en forudsætning for at virksomheder kan levere nye innovative produkter og ydelser – såvel radikale som inkrementelle. Det kræver ifølge undersøgelsen evne og vilje til at forstyrre status quo og at have en dynamisk tilgang til virksomhedens strategi, hvilket kan oversættes til, at strategien ikke er noget, der er fastlagt én gang for alle, men hele tiden er under forandring. Det bør organisationen og dens relationer til omgivelserne også konstant være, og med udgangspunkt i, at verden ændrer sig så hurtigt og uforudsigeligt, som tilfældet er, er der ikke altid tid til på forhånd at foretage omfattende studier. Kreative og innovative ideer må ofte direkte afprøves i praksis.

Det gælder ideer omkring produkter, men tillige om valg af markeder, salgskanaler, virksomhedens organisering og i sidste ende ledelsens kerneaktiviteter (IBM, 2011: 28). Det handler om kritisk at vurdere, hvordan rutiner og vaner er opbygget, og om, at såvel ledelse som medarbejdere håndterer muligheder og risici i et forandringsperspektiv. Som IBM-undersøgelsen understreger handler det i høj grad om at iværksætte ad-hoc aktiviteter og i det hele taget arbejde ud fra, at både omgivelser og organisation er i en kontinuert forandringsproces.

Et eksempel på, hvordan sådanne tanker anvendes i den største virksomhed kan knyttes til nogle af de projekter, som den administrerende direktør initierede i 2010-11, og hvor han gik nye veje, som både ændrede virksomhedens relationer til omgivelserne og samtidigt skabte forandring internt i organisationen. Det var samtidig en realisering af ideer, der ikke tidligere var afprøvet og de indeholdt en vis økonomisk risiko for virksomheden.

Den største virksomhed, som i forbindelse med den økonomiske krise i 2009 havde oplevet en betydelig nedgang i omsætningen og var blevet tvunget til at afskedige en betydelig del af medarbejderne i produktionen, havde stadig cirka firehundrede medarbejdere fordelt over flere produktionssteder i Danmark og i en række salgsdatterselskaber i Europa. På sin vis har virksomheden allerede inden krisen udvist kreative træk. F. eks. har den ikke, som hovedparten af sine konkurrenter, outsourcet produktionen. Virksomhedens overordnede strategi er rettet mod hurtigt, i høj kvalitet og ud fra kundens specifikationer at producere sine produkter. Det har fået ledelsen til at vælge outsourcing fra, og det er dens fast overbevisning, at ingen konkurrenter derfor kan måle sig med virksomheden på alle tre kriterier sammenlagt.

Alligevel rammer krisen virksomheden, idet det samlede globale marked indskrænker kraftigt, så som nævnt er det nødvendigt at begrænse produktionskapaciteten. Men vel at mærke ikke kapaciteten i salg og design, idet det er ledelsens opfattelse, at ny vækst skal komme herfra. Det medfører da også, at direktøren, så snart kapaciteten er tilpasset, starter med at trække kendte og nye ideer ind til at styrke virksomhedens forandring i retning af at blive endnu mere markedsorienteret, gerne via uortodokse tiltag rettet mod potentielle kunder.

En af disse ideer handler om at gøre virksomheden mere kendt og tydeligt at fremstå som en attraktiv samarbejdspartner. Det handler om, at gå sammen med andre danske producenter af mærkevarer for sammen at præsentere produkter og kompetencer over for nøglepersoner hos internationale kunder. Dette gøres i flere europæiske storbyer og giver et vist positivt respons. Det, som for ledelsen i virksomheden er en af bagtankerne med dette, er om muligt at skabe mere solide og vedvarende kontakter til de arkitekter, designere og ingeniører, der har et afgørende ord at sige omkring kundens valg af leverandør.

Denne måde at vise virksomheden frem på er en del af de bestræbelser ledelsen gør for at få egne designere koblet tættere til kundernes udviklingsaktiviteter. Direktøren udtrykker det på den måde, at virksomhedens succes i høj grad afhænger af evnen til at skabe relationer. Virksomhedens designere skal være tæt på kunden, når der opstår spørgsmål omkring anvendelse af virksomhedens produkter på det tidspunkt, hvor der træffes beslutning om køb. Det er vigtigt, at kunden opdager og udnytter den kompetence, som virksomheden har udviklet.

Også på et andet felt eksperimenterer virksomheden. Det handler om at udvikle mere praktiske former for samarbejde med de håndværkere, der monterer virksomhedens produkter hos kunden. På en række, hovedsageligt europæiske, markeder er det muligt at etablere fast partnerskaber med sådanne håndværkere og på den måde tilbyde kunden en form for totalløsning, som i øvrigt er omkostningsbesparende og dermed også kan betyde en lavere samlet pris for kunden. Udviklingen af denne model er imidlertid afhængig af kutyper, sæder og skikke på det enkelte marked, og på nogle markeder arbejder virksomheden derfor hen mod andre løsninger, som bedre passer til kulturen der.

Endnu en idé afprøves efter, at krisens første chok er overvundet. Det handler om at realisere en idé, der er fostret før krisen, men som det først i 2010 er muligt at arbejde videre på. Idet virksomhedens oprindelige markeder og segmenter så at sige står stille, sætter direktøren et stort projekt i gang, som går på at skabe en samlet produktpalet til et helt nyt markedssegment. Projektet startes med, at virksomheden headhunter en medarbejder fra en anden virksomhed. Denne medarbejder er specialist inden for det nye segment og får en ledende funktion i projektet. Projektet kommer til at omfatte virksomhedens deltagelse i en international, oversøisk messe med et niveau, som er endnu højere end det høje kvalitetsniveau, virksomheden i øvrigt opererer på.

Det, som er nøglen til dette marked, er at blive prioriteret leverandør til en eller flere af de få kunder, der globalt dominerer dette marked. Virksomheden vælger derfor en supplerende taktik ud over de store præsentationer på messer for at komme ind på markedet. Det drejer sig om at komme ind på det samme marked gennem at satse på at få ordrer som vedrører mindre renoveringer. Der er ikke den store økonomiske gevinst i dette, men det viser virksomhedens kompetencer, og det er der, virksomheden er trængt igennem på nuværende tidspunkt.

Ved undersøgelsens afslutning beretter direktøren om, at virksomheden arbejder med at etablere faciliteter på det kinesiske marked for at nå til en mere solid placering her. Der er ikke i første omgang tale om den store aktivitet med design og produktion der, men sammen med virksomhedens forøgede aktiviteter på det sydamerikanske kontinent kan virksomheden efterhånden siges at operere globalt.

Det kan diskuteres om en række af de aktiviteter, der her er beskrevet, definatorisk er kreative, men som det udtrykkes i IBM-undersøgelsen, er kreativitet i de 1500 direktørers opfattelse i høj grad bundet sammen med det at satse og at prøve noget, som ikke er prøvet før. På den måde kan aktiviteterne i den største virksomhed godt karakteriseres som kreative. Det er samtidig således, at denne kreativitet i høj grad er orienteret mod praksis. Det handler om for direktøren at udnytte de huller, som kan skabes på grund af krisens "udrensende" effekt. Men det er en udnyttelse, som virksomheden holder inden for de grænser, som defineres af kvalitet, hurtig levering og kundens mulighed for at specificere produktet. Og denne udnyttelse er samtidig med til at understøtte en trend i virksomhedens udvikling, som gradvist bringer den op på et stadig højere kvalitetsniveau.

Udviklingen, som den største af virksomhederne har været igennem, er med til at tegne et billede af, hvordan strategi kan forstås som andet end udelukkende strategisk planlægning. Direktørens kontinuerede kreative forsøg på at finde nye markeder at entrere eller udnytte eksisterende markeder på anden og ny vis peger i retning af, at en del af virksomheden strategiske arbejde først finder sted retrospektivt og efter direktøren har handlet. Direktørens handlinger har været præget af forestillinger om, hvad de konkrete tiltag ville føre til og hvordan det ville udvikle virksomheden, men forståelsen af, hvad der er sket, og hvorvidt de konkrete handlinger og tiltag rent faktisk viser sig at være af strategisk betydning, er en erkendelse, direktøren først kan foretage retrospektivt. Tanken om, at handlinger ikke kan være strategiske i deres udgangspunkt, men først får tildelt betegnelsen strategisk efterfølgende er en, Robert Chia og Robin Holt arbejder med (2008, 2009).

En væsentlig del af strategi, er for Chia og Holt, at erkende, at strategisk ledelse også handler om, at man som leder er indstillet på, at man ofte bevæger sig ind på ukendt territorium, hvor man ikke har vished om, hvordan processerne udvikler sig, og hvor det efterlader virksomheden (Chia & Holt, 2008). Ifølge Chia og Holt er der ikke nogen, der har vished om, hvordan verden udvikler sig, hvorved det ikke er muligt at forudsige, hvad der er strategisk, og hvad der ikke er (Chia & Holt, 2009). Det vil først være gennem direktørens bestræbelser på at forstå og skabe mening omkring hans og andres handlinger, at han kan nå frem til en erkendelse af, hvad der er strategisk. Dels fordi verden hele tiden rekonstrueres, og dels fordi, der er flere aktører, der handler og deltager i at skabe forståelse og mening omkring disse handlinger og derigennem er med til at præge, hvordan verden reorganiserer sig. Man skal derfor turde bevæge sig ud i dette ukendte farvand med nogle forestillinger om, hvor man ender op henne med sig, men samtidig med en bevidsthed om, at man først ved hvor man ender op henne senere.

Diskussion

At verden forandrer sig, er nok den ældste nyhed, der kan præsenteres. Men når vi alligevel lægger vægt på, at der netop i disse år er opstået en bevidsthed om, at der eksisterer nye vilkår for ledelse, hænger det sammen med den ret massive tilkendegivelse omkring dette, som IBM-undersøgelsen viser. Men det er her tillige vist gennem få eksempler på, hvordan små og mellemstore danske virksomheder udvikler sig. Eksempler, som for os at se i høj grad følger nogle af de samme linjer, som de ønsker, der udtrykkes i den store globale undersøgelse.

En måde at anskue dette på, er at erkende den ubehageligt forøgede vægt elementer, såsom den omskiftelighed, den usikkerhed, den uklarhed, den kompleksitet og den forskellighed, som den økonomiske krise i meget forstærket grad har fået for virksomheder. En vægt, som slår igennem både i de 1500 ledes vurderinger og i eksemplerne fra de danske virksomheder. Med vort paradigmatisk udgangspunkt vil vi stille spørgsmålet, om disse ændringer og disse nye betingelser ikke lige så meget repræsenterer indgangen til en ny bevidsthed om vilkår for at lede virksomheder, som den repræsenterer udefrakommende forandringer.

Udgangspunktet for dette spørgsmål er i høj grad Strategy as Practice netværkets arbejder de seneste ti år (Golsorkhi et al., 2010, Jarzabkowski et al., 2007, Whittington, 2006), hvor interessen for ledelse rettes mod aktørerne og deres handlinger i forståelsen af, hvad strategi og strategisk ledelse er. Vore eksempler peger på, at ledere i praksis faktisk handler ud fra erfaringer, og hvordan de konkret forstår en situation, mere end ud fra modeller. Dette kan ses som sensemaking processer (Weick, 1979, 1988, Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), hvor ledere søger at opbygge og fastholde konkret og handlingsorienteret mening i den verden, der hele tiden er i gang med at blive skabt og som løbende redefinerer sig selv.

Spændende er her også, hvordan emergens (Mintzberg, 1978, Mintzberg & Waters, 1985) kommer til at spille en stadig større rolle for ledere, ikke som utidige forstyrrelser, men som en direkte anledning til handling. Og hvordan arbejdet med processer (Pettigrew 1985, Pettigrew 1992) og med at opbygge relationer kommer til at spille en stadig større rolle i ledelse. Det er i betydelig grad et svar ud fra en forståelse af, at øget kompleksitet ikke kan håndteres gennem øget planlægning, men at det bliver stadig mere afgørende at kunne lede med meshwork (Chia & Holt 2008, Chia & Holt 2009) i stedet for at søge at eliminere dette gennem brug af modeller og skabeloner.

Det er en tolkning, som kan siges at springe lige ud af de svar, der præsenteres i IBM-undersøgelsen, og som peger på at skabe en smartere organisation, arbejde med at opbygge forøget styrke gennem relationer og forsøge at handle uden for de traditionelle normer. Det er strategiske svar på de nye vilkår. Men det er samtidig abstrakte svar. Derfor er det også interessant at kunne følge, at sådanne svar tillige springer ud af ganske almindelige lederes arbejde med at håndtere ualmindelige situationer gennem at skabe nye og anderledes svar. Det handler ikke om svar baseret på avanceret teori, men om ganske praktiske forandringer, der bygger på ledernes erfaringer, deres vurdering af de aktuelle relationer mellem virksomheden og konteksten og om fornemmelser af, hvad der kan bringes til at fungere.

Referencer

- Berger, P. L. & T. Luckmann (1967) *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York: Anchor Books
- Chia, R. & R. Holt (2008) Strategy as Wayfinding, Paper for the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam
- Chia, R. & R. Holt (2009) *Strategy Without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge: Cambridge University Press
- Gergen, K. J. (2009) *Relational Being Beyond Self and Society*, Oxford University Press Inc. New York
- Gergen, K. J. (2001) *Social Construction in Context*, SAGE Publications, London
- Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (2010) *Cambridge Handbook of Strategy in Practice*, Cambridge: Cambridge University Press
- IBM (2011) *Capitalising on Complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer (CEO) study*
- Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007) Strategizing: The challenge of a practice perspective, *Human Relations*, Vol 60, no. 5, pp. 5 - 27
- Larsen, M. V. & J.G. Rasmussen a (2011) Strategic management studied in practice. Development Paper for the 2011 British Academy of Management Conference, Birmingham
- Larsen, M.V. & J. G. Rasmussen b (2011) Strategisk ledelse: læring på arbejde, i Stegeager N. & E. Laursen (red.) *Organisationer i bevægelse. Læring – udvikling – intervention*, Gylling: Samfundslitteratur
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol. 24, no. 9, pp. 934 - 948
- Mintzberg, H. & J.A. Waters (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257 - 272
- Pettigrew, A. (1985) *The Awakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*, New York: Blackwell
- Pettigrew, A. (1992) The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 5 - 16

- Rasmussen, J. G. (2010) Metodik til studiet af strategiske ledelsesprocesser I organisationer, *Journal of Qualitative Studies*, Vol. 1, no. 2, pp. 129 – 158.
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: McGraw-Hill
- Weick, K., K. Sutcliffe & D. Obstfeld (2005) Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, pp. 409 - 421
- Whittington, R. (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, Vol. 27, pp 613 - 634