CONSULTING MANAGEMENT

STRATEGISK NAVIGERING

Nyhedsbrev **Oktober 2005**

Ingen leder er kun en ø

"No man is an island", skrev den engelske digter John Donne i 1624. "Intet menneske er en ø, fuldstændig i sig selv; ethvert menneske er et stykke af kontinentet, en del af et hovedland." Mange ledere trives imidlertid fint med at være "alene på toppen". Mange har haft et stærkt ønske om at starte eller lede noget, han eller hun kunne kalde sit eget. Men sandheden er jo samtidig, at ingen har nok i sig selv, enhver er afhængig af andre. Det skal bare være de rigtige. For ingen organisation er stærkere end kvaliteten af *hele* sin ledelse. Og gode ledere kommer ud af en uendelig proces af selvindsigt, uddannelse, træning og erfaring. En god leder bør have modet og åbenheden til konstant at blive udfordret, både af sig selv og andre.

Hvorfor fejler selv de bedste virksomheder?

Selv om det virker ulogisk, kan jagten på succes og sejre i sidste ende være direkte ødelæggende, hvis virksomhedens succes ikke hele tiden udfordres af interne kræfter. En stor amerikansk undersøgelse giver stof til eftertanke...

Når en virksomhed går ned med flaget, drager mange af os de samme hurtige konklusioner: "Dårlige ledere", for eksempel. Eller hvis de ikke var dårlige, så var de blevet ført ud på et sidespor af omstændighederne: "De kunne ikke have forudset det." Og listen af forklaringer er lang. Selvom nogle af dem sagtens kan være rigtige, når det drejer sig om andre, så bliver vi ikke nødvendigvis meget klogere på, hvordan vi undgår vores egne problemer.

Professor i ledelse, Sydney Finkelstein, fra Dartmouth College's Tuck School of Business i USA besluttede at undersøge de grundlæggende årsager til virksomheders sammenbrud lidt nøjere. Han fokuserede systematisk på individuelle beslutningstageres valg i 50 virksomheder, der enten måtte lukke eller oplevede store vanskeligheder. Hans bog, "Why Smart Executives Fail", beskriver resultaterne af hans seks år lange forskningsprojekt. Og hans budskab handler ikke så meget om at finde de skyldige som om at finde de tidlige advarselstegn, disse virksomheder havde til fælles.

Han påviser et mønster: Den formel, som hidtil har været grundlaget for virksomhedens succes, bliver misbrugt eller anvendt forkert med det resultat, at virksomhedens ledelse og medarbejdere efterhånden får en fejlagtig opfattelse af virkeligheden. I stedet for at justere virksomhedens kurs, bliver den fejlagtige opfattelse nærmest institutionaliseret. Og efterhånden udvikles en kultur, der "systematisk udelukker enhver form for information, som er i modstrid med virksomhedens gennemgående opfattelse af virkeligheden."

Zombie-syndromet

Finkelstein kalder denne adfærd for "zombie-syndromet" - et legeme der endnu ikke ved, at det er dødt. Ifølge Finkelstein er der imidlertid veje til at undgå denne alt for tidlige rigor mortis. Først og fremmest er det nødvendigt at erkende, at den konstante higen efter top-performance og succes - i sin ekstreme form - har en bagside i den enkeltes adfærd og billede af virksomheden.

Succes forudsætter en stærk og ensrettet virksomhedskultur, men dette kan - i yderste konsekvens - også hindre virksomheden i at reagere, hvor det er nødvendigt. Derfor handler det i høj grad om at kunne skabe en balance mellem ønsket om at nå et fælles mål på den ene side og evnen til at indhente ny viden og udfordre virksomhedens strategiske vej på den anden side.

Topledere er også mennesker

Undersøgelsen påviser - på tværs at tid, branche og geografi - at næsten alle forretningsmæssige katastrofer har fællestræk: "Grundlæggende er det de samme mønstre, der kan forklare de katastrofer fra 1980'erne og 1990'erne, vi har analyseret, såvel som dotcom'erne og de nyeste skandaler," siger Finkelstein. "Vi har også analyseret adskillige udenlandske virksomheder, og vi har fundet de samme forklaringer. Når tingene spidser til, reagerer virksomhedens topledelse defensivt lige som alle andre. De tør ikke lade sig konfrontere med realiteterne, de har svært ved at forholde sig til forandringer, og ofte undlader de endog at reagere, selv om de godt ved, at de burde," siger han. "Vi har en tendens til at se virksomheders topledere som helte, men de er også mennesker med alt hvad deraf følger af forglemmelser, undladelser og irrationel adfærd."

Finkelsteins analyse er den første af sin art. En række af dens cases er kendte, men ikke i form af en sammenlignende analyse. Det skyldes sandsynligvis, at litteratur og forskning er domineret af 'best practice'-tilgangen. Derimod er det sjældent, at man forskningsmæssigt ser på, hvor det gik galt, selvom man - som her - kan lære meget af det.

Til eftertanke...

Top 10 danske erhvervsvirksomheder 1980 - 2005

1980:	1998:	2005:
1. ØK	1. A.P. Møller Gruppen	1. A.P. Møller - Mærsk
2. Fl Smicth & Co.	2. TeleDanmark	2. Danske Bank
3. FDB	3. FDB Koncernen	3. Arla Foods
4. Ess-Food	4. Danish Crown	4. Dansk Supermarked
5. DLG	5. MD Foods	5. Danish Crown
6. J. Lauritzen koncernen	6. FLS Industries	6. TDC
7. Dansk Esso	7. Carlsberg	7. ISS
8. De Danske Sukkerfabr.	8. Borealis	8. Nykredit Holding
9. Handelsbanken	9. ØK	9. Carlsberg
10. Dansk Shell	10. Danisco	10. Borealis

Kilde: Børsen

De seks advarselstegn

Alle virksomheder i undersøgelsen led af et eller flere af seks selvskabte "handicap":

- Undlod at beskæftige sig med innovation og forandring
- Aflæste konkurrencesituationen og konkurrenterne forkert
- Opfyldte den forkerte vision
- Holdt fast i et unøjagtigt billede af virkeligheden
- Ignorerede vital information
- Havde ledere, som identificerede sig for meget med virksomheden

"Lederskab"- som strategisk udgangspunkt

Selv den bedste strategi kan mislykkes, hvis en virksomhed ikke har en grundstamme af ledere med de rette evner på rette tid og sted i organisationen.

Mange virksomheder kommer i vanskeligheder i forbindelse med implementering af strategier. Man har identificeret de muligheder, der er inden for rækkevidde, men må erkende, at resultaterne ikke svarer til forventningerne. Alt for få virksomheder kender grunden.

Utilstrækkelige, uudnyttede og dårligt afstemte kvalifikationer, uhensigtsmæssig udnyttelse af aktiver og mangelfuld udførelse kan alle være med til at underminere en virksomheds strategiske mål. Selvom firmaer som regel er på vagt over for disse faldgruber, er det vores erfaring, at meget få virksomheder er opmærksomme på den kapacitet af reelt lederskab (og ikke blot ledelse), som nye strategier kræver, lige så lidt som de behandler lederskab som udgangspunktet for strategi.

Hvad menes der med "lederskab"?

Lederskab er ikke det samme som ledelse. En habil leder, der udfører "ledelse", leverer fx forudsigelige resultater og undertiden gradvise forbedringer, men ledere, der har evner til "lederskab", skaber gennem brud i performance. De skaber noget, som ikke var der før ved fx at udvikle et nyt produkt, at penetrere et nyt marked, eller ved hurtigere at opnå bedre performance til lavere omkostninger. En virksomheds lederskab rækker langt videre end til nogle få gode mænd og kvinder i toppen. Det omfatter typisk de 3 til 5 procent af de ansatte i organisationen, der kan levere gennembrud i performance.

Eftersom modige strategier ofte kræver gennembrud på en række fronter, har en virksomhed behov for stærkt lederskab på alle niveauer, hvis disse strategier skal lykkes. Når antallet af strategiske dimensioner og tilhørende initiativer stiger, stiger presset på lederskab tilsvarende. Jo højere en virksomheds mål er, eller jo mere radikalt dens skift i strategisk retning er, jo større er det gab der opstår i forhold til dens lederskab.

Konsekvenser af et lederskabsgab

De fleste virksomhedsledere vil være enige i, at lederskab er vigtigt, og dog er det de færreste, der nøjagtigt kan overskue deres lederbehov. Endnu færre udvikler et redskab, der kan opdyrke det rette antal ledere med den rette blanding af evner, på det rette tidspunkt.

Hvis antallet af ledere, der behøves for at opnå et strategisk mål – for eksempel at udvide den eksisterende virksomhed eller at udvikle nye forretningsområder – bliver sammenholdt med antallet af eksisterende ledere, kan en virksomhed sætte tal på det lederskabsgab, som den må tage i betragtning. Selv en virksomhed, der har nok ledere, kan opdage mangler i deres evner. En virksomhed, der ekspanderer internationalt kan fx opdage, at dens nuværende ledere mangler den kulturelle indsigt til at arbejde i nye geografiske områder. Eller en virksomhed, der går ind på nye markeder kunne opdage, at den har for mange ingeniører og for få forretningsudviklere.

At begå den fejl ikke at vurdere lederkapaciteten systematisk kan have alvorlige konsekvenser. Virksomheder, der påbegynder nye strategier uden at have de rigtige ledere på plads, er nødt til at overbebyrde de eksisterende ledere med yderligere ansvarsområder. Når de påtager sig de nye udfordringer, øges den daglige arbejdsbyrde, og der bliver mindre tid til andre opgaver. Ofte dropper disse ledere de aktiviteter med de mindst håndgribelige resultater som fx personaleudvikling. Hvis en virksomhed presser sine eksisterende ledere for hårdt, styrtdykker deres samlede effektivitet. En sådan disposition bringer helt fra starten de strategiske mål i fare. Virksomheder, der implementerer strategier under disse omstændigheder, har allerede accepteret, at de kan klare sig med utilstrækkeligt lederskab, eller at de kan nøjes med at opnå blot en del af deres oprindelige mål for at indfange en tilsvarende procentdel af strategiens nutidsværdi.

I det lange løb vil et vedvarende lederskabsgab forårsage et ubønhørligt fald i antallet og kvaliteten af ledere. Virksomheden skaber en ond cirkel, hvor gode ledere bliver alt for hårdt spændt for eller flyttes på må og få og dermed har mindre tid til at udvikle nye talenter. Senere vil disse så overdrage roret til en mindre erfaren, dårligt forberedt gruppe af efterfølgere. Hvis dette ikke bremses, kan denne onde cirkel ende med at sætte virksomhedens kerneforretning og strategiske vækst på spil.

At tænke "lederskab" først

I lyset af de alvorlige konsekvenser af et lederskabsgab er den bedst planlagte strategi kun ønsketænkning, hvis den ikke kan oversættes fra koncept til virkelighed. Hvorfor opdager så mange virksomheder først deres lederskabsgab, når de er i gang med at føre strategierne ud i livet? Dette spørgsmål rejser et andet og mere grundlæggende spørgsmål vedrørende strategi og lederskab: hvad kommer først, hønen eller ægget? Flere virksomheder har taget hul på dette puslespil med en række brugbare metoder.

Én metode er rutinemæssige diskussionsmøder, hvor man inddrager både lederskab og strategi.

En anden fremgangsmåde er at veje virksomhedens strategiske muligheder op mod dens evne til at skabe nye forretningsområder, nye tiltag og andre typer epokegørende performance – dvs. dens lederskab. Fx:

1. Identifikation af de nødvendige lederkrav for at skabe epokegørende fremgang over fem år inden for områder som fx ledelse og udvidelse af eksisterende forretningsområder samt udvikling af nye, fornyelse af virksomhedens organisatoriske processer som fx risikostyring og etablering af overordnet forandringslederskab.

2. Måling af lederskabsbehovet, ved at sammenligne disse krav med egenskaberne hos de nuværende ledere.

3. Fastlæggelse af et antal strategiske beslutninger, blandt andet for at se, hvilken vej der er bedst at gå for at føre strategien ud i livet, skal målsætninger fx revideres? og skal man udvikle ledere internt eller tage nye ind udefra?

En tredje fremgangsmåde er at planlægge vejen mod et forudbestemt strategisk mål ved at indtænke antallet, timingen, og sammensætningen af ledere, som forskellige alternativer kræver. Virksomheder, der anvender denne fremgangsmåde, kan udelukke nogle muligheder, fx om det er urealistisk at udvikle den nødvendige dybde i lederskab i en given markedssituation.

Det at tænke lederskab først kan påvirke en strategis retning, forløb og resultat. Men kan en virksomhed drage overvejelser om lederskab ind i sine strategiske diskussioner endnu tidligere, før det vælger en generel retning? For at gøre dette, må virksomheden tænke meget nøje over sin nuværende pulje af ledere - typer af ledere og deres sammensætning af evner - og tilrettelægge strategien herefter. Når lederskab inddrages på dette niveau, så bliver det et ægte udgangspunkt for strategi.

Hvordan lukke gabet?

Et klart billede af lederskabsbehovet kan hjælpe med at guide den strategiske tænkning, men for at fastholde så mange muligheder som muligt, må virksomheden også overveje måder at lukke gabet på. For at reducere risikoen for strategisk fiasko, må den have tre tidshorisonter for øje.

Langt sigt: Positionere

Virksomheder må positionere sig selv i dag for at imødekomme deres strategtiske mål i de næste tre til fem år. Eksempelvis ansatte en amerikansk finansservicegigant i årtier systematisk de bedste globale talenter, uafhængigt af markedet, og lod dem arbejde på skift i alle vitale område af deres forretning. Denne investering i menneskelige værdier betalte sig klækkeligt tilbage. I de fleste nye økonomier, som virksomheden nu går ind i, har den en næsten uforlignelig evne til at stille med full-service teams med stærke ledere i front. Konkurrenter, derimod, er nødt til at udvide mere selektivt eller at tilbyde kostbare lønpakker for at tiltrække de bedste talenter.

Mellemstadiet: Opdyrke

Virksomheder må også begynde at opdyrke ledere til specifikke roller et eller to år frem i tiden. Det kræver, at man kan overskue de evner, adfærd og tankegang, som ledere må besidde for at være forberedt til fremtidige roller, herunder ikke blot tekniske færdigheder og industrikendskab men fx også ekspertise i områder som stakeholder management og netværksopbygning. I en stor leverandørvirksomhed blev et antal topledere eksempelvis bedt om at udpege mulige efterfølgere til strategiske lederstillinger. De skulle identificere de nødvendige tiltag for at gøre hver enkelt klar, inklusive rådgivning, uddannelse og nye opgaver, ved at betragte individuelle profiler (styrker og svagheder, hidtidig erfaring og kompetencer) såvel som nøglesuccesfaktorer for kommende lederposter (industri- eller funktionsekspertise, personale- eller change-management kompetencer, lokal viden osv.).

Kort sigt: Matche - eller den holistiske tilgang

Joberfaringer, prøvejobs, udfordringer og uddannelse er primære udviklingsmetoder for ledere. Gennembrud i performance er således afgørende, ikke kun for at nå en virksomheds performancemål, men også for at udvikle dens bedste medarbejdere.

Ulykkeligvis udvælger virskomheder, der er specielt lidt risikovillige, ofte deres ledere ved at se på tidligere resultater og joberfaringer, som de ser som indikatorer for fremtidig performance. Men en sådan fremgangsmåde vil sandsynligvis ikke lykkes, eftersom den erfaring og de evner, der var nødvendige for tidligere resultater ikke nødvendigvis er forudsætninger for det, der er påkrævet for at opnå gennembrud i fremtidens situationer. En bedre fremgangsmåde er at bruge corporate-performance-mål og personlige udviklingsmål til at matche nuværende og potentielle ledere med de muligheder, der er. Denne metode afdækker et bedre "fit" mellem den enkelte og muligheden. For at denne proces kan blive en succes, må topledere opnå en holistisk forståelse af hvert individ, inklusive professionelle evner, som fx lederevner, resultater og potentiale, såvel som de væsentligste personlige karakteristika, som fx. livsstil og præferencer, karakter og motivation, og nuværende holdninger og mentalitet. Virksomheder kan vurdere disse karaktertræk gennem information - objektiv og subjektiv - fra overordnede, kolleger, mentorer og andre kilder.

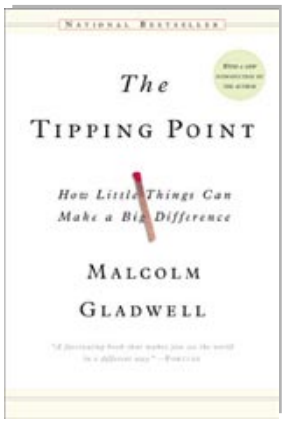
For at hjælpe ledere med at udvikle sig gennem alle de tre tidshorisonter, må en virksomhed først nøje identificere, hvem deres ledere er og derefter få deres accept af mulighederne. Virksomheder undervurderer ofte denne udfordring. Topledere antager typisk, at de ved hvilke af deres bedste medarbejdere, der er villige og i stand til at påtage sig nye udfordringer, men virkeligheden er ofte en helt anden.

Strategi lykkes ikke i et vakuum, og lederskab udgør ofte forskellen mellem blot at række ud efter store muligheder og faktisk gøre dem til virkelighed. Topledere må vurdere gabet i deres virksomheds lederskab og finde måder at lukke det på. Eller endnu bedre, integrere lederskab med strategiudvikling og med omtanke matche deres portefølje af ledere med mulighederne.

Kilde : The McKinsey Quarterly, 2005 Nr. 1

Det magiske vendepunkt

Hvordan små ændringer kan blive til store forandringer



"The Tipping Point" af Malcolm Gladwell er et spændende bidrag til diskussionen om forandring og om hvordan fænomener, der som udgangspunkt er uanselige, kan vinde stor udbredelse.

Mord og bestsellere

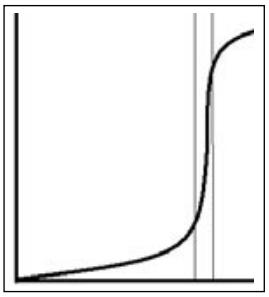
"The Tipping Point" er en bog om forandring. Nærmere betegnet er det en bog, der præsenterer nye måder at forstå, hvorfor forandring så ofte sker så hurtigt og så uventet, som den gør. Hvorfor faldt kriminaliteten for eksempel så drastisk i New York City i midten af 1990'erne? Og hvordan kan en bog skrevet af en ukendt forfatter ende med at blive en international bestseller? Hvorfor ryger flere og flere teenagere, når alle og enhver ved, at rygning dræber? Hvorfor er mund-til-mund-kommunikation så stærk? Bogen viser, at svaret på disse spørgsmål kan være det samme, nemlig at ideer og adfærd og budskaber og produkter somme tider opfører sig lige som udbrud af smitsomme sygdomme. De er sociale epidemier. "The Tipping Point" er en bog om de sociale epidemier, der omgiver os.

Hvordan kan adfærd set som en epidemi ændre den måde, vi opfatter verden på?

Epidemier opfører sig meget uventet og modsat al sund fornuft. De kan blusse op og dø hen hurtigt, og selv den mindste ændring kan sætte dem i gang. Bogens argument er, at det ofte er på den måde forandringer sker i resten af verden. Ting kan ske samtidig, og en lille ændring kan betyde en stor forskel. Det er imod sund fornuft. Som mennesker forventer vi altid, at forandringer i hverdagen sker stille og roligt, og at der er en sammenhæng mellem årsag og virkning.

Hvad er et "Tipping Pont"?

Forfatteren var tidligere journalist på the Washington Post og skrev om AIDS-epidemien. Og en af de ting, der slog ham, var, hvor mærkelige epidemier er. Hvis man taler med folk, der studerer epidemier – epidemiologer – vil man finde ud af, at de har en påfaldende anderledes måde at se på verden. De deler ikke de opfattelser, som vi andre har om, hvordan og hvorfor ting sker. Udtrykket "Tipping Point", for eksempel, kommer fra epidemiologiens verden. Det er det punkt i en epidemi, hvor en virus når en kritisk masse. Det er kogepunktet. Det er det punkt på grafen, hvor kurven begynder at skyde lige i vejret.



Vore veje mødes ikke tilfældigt

Når du først begynder at forstå mønsteret, så begynder du at se det alle vegne. Forfatteren er overbevist om, at ideer og adfærd og nye produkter bevæger sig gennem en befolkning meget på samme måde, som en sygdom gør. En af de ting, bogen udforsker, er, at ideer kan blive smitsomme på nøjagtig samme måde som en virus.

Hvad kan læseren tage med sig fra bogen?

Forfatteren ønsker blandt andet at vise os, hvordan vi selv kan starte "positive" epidemier. Det "smarte" ved en epidemi er jo, at bare et lille input er nok til at sætte den i gang, og så kan den spredes meget, meget hurtigt. Det gør den enormt interessant for alle fra undervisere, der forsøger at nå elever, til virksomheder, der forsøger at udbrede kendskab til deres produkter, eller for den sags skyld enhver der forsøger at skabe forandring med begrænsede ressourcer. Bogen viser et antal analyser af mennesker, der med held har startet epidemier – et reklamebureau, for eksempel, og en brystkræftaktivist. Den tager også et aktuelt og påtrængende, socialt problem op, nemlig rygning blandt teenagere, og bryder det ned og giver et bud på, hvordan en epidemisk måde at løse problemet på ville se ud.

Mod slutningen af bogen vil læseren have en klar ide om, hvad der egentlig skal til for at starte en epidemi. Det er ikke en abstrakt, akademisk bog. Den er meget praktisk. Ud over det er The Tipping Point er en måde at få verden til at give mening på. Bogen bruger en hel del plads på at beskæftige sig med måden vores hjerner fungerer – og de underlige og nogle gange problematiske måder hvorpå den behandler information. Vores intuition som mennesker er ikke altid særlig god. Forandringer, der sker virkelig hurtigt, i kraft af det allermindste input, kan være dybt frustrerende. Med "The Tipping Point" får du en brugbar metode til at afkode verden omkring dig.

Med Malcolm Gladwells indgang til forandringer og trends kastes der nyt lys over, hvordan ideer, produkter, sygdomme, adfærd m.m. trænger ud i samfundet. Med kendskab til smittebærere, smitsomhed og miljøfaktorer bibringes man en tro på, at man kan gøre en forskel, og at det nytter. Prøv det. Det kunne være, at det smittede.

På dansk: Gladwell, Malcolm (2003): Det magiske vendepunkt. Hvordan små ændringer bliver til store forandringer

CONSULTING MANAGEMENT

Consulting Management - Kildeåsen 6, Gl. Holte - 2840 Holte - Tlf. 482 482 30 - Fax 482 482 31
E-mail: info@consulting-management.dk - www.consulting-management.dk