



## Slut med kongedømmerne

### Tredie executive briefing: Opsving med tveæggede krav

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

#### Økonomisk opsving

Ledelsesverdenen er følsom over for konjunkturændringer, teknologiske, konkurrence- og holdningsmæssige ændringer. I øjeblikket mærker mange danske virksomheder et opsving. Der er tale om diffuse signaler, men meget tyder på et økonomisk opsving. Meget tyder også på, at det ikke bliver et opsving som i slutningen af halvfemserne, hvor vi i fællesskab fik pustet alt for meget luft ind i IT-boblen. Vi kan håbe på et sundere opsving.

Vi kan sige med sikkerhed, at opsvinget har med den videre udformning af videnssamfundet at gøre, udviklingen af Danmark som et højteknologisk, men også som et kreativt service- og oplevelseskompetent samfund, og det drejer sig også om en række produktions- og servicevirksomheders fortsatte transformation i retning af at blive mere videntunge og kundeorienterede.

Nogle virksomheder har fuld fart på frem og er meget innovative. Andre er mere tilbageskuende og stille. Holder øje med, hvordan produktion og salg udvikler sig og tager ikke de store innovative skridt. Der er noget, der hedder et Janus-hoved. Janus er en romersk guddom med to ansigter. Det ene ansigt skuer frem, det andet tilbage. Guden Janus vogter både byens porte og broer samt overgangen fra én tilstand til en anden. Amerikanske forskere har opkaldt en organisation efter det

dobbelte Janus-hoved og kaldt denne organisation for en ambidextrøs organisation.

#### Exploitation og Exploration

Mange fremtidige ledelsestiltag vil handle om denne duale og paradoksale organisationsform, uanset hvad vi i øvrigt kalder den. Mange virksomheder – og mange mennesker – har nemlig ikke denne dobbeltrettede kompetence. Evnen til at se tilbage og fremad på samme tid. Arbejde i nuet og være innovativ på samme tid. Med James March's ord, drejer det sig om Exploitation og Exploration på samme tid - om at være god til at tage vare på dagen og vejen på en højeffektiv måde, samtidig med at man har antenner, bevidsthed, mandskab og penge ude i udforskningens, eksperimenteringens og kreativitetens områder, hvor det nye ligger og venter. Og der er et stort behov for, at flere virksomheder kan blive markant bedre til det.

Synspunktet er ikke nyt. Vi bliver imidlertid nødt til at blive klogere på, hvordan vi gør det. Og her viser amerikanske undersøgelser, at organisationsstrukturer, der er karakteriseret ved en slags organisatorisk separation på funktions- og operationelt niveau kombineret med et tæt integreret topledelsesteam, er én af de effektive veje til en ambidextrøs organisation, altså en organisation, der overkommer exploitation- og exploration-paradokset. Det er altså en organisation, hvor de enkelte funktioner, afdelinger, grupper mm. har meget store frihedsgrader til at arbejde enten meget innovativt-fremadrettet eller meget operationelt-nutidsrettet, og hvor et stærkt team af (senior)ledere holder sammen på alle de modstridende interesser, misforståelser mm, der ikke bare kan, men med sikkerhed vil forekomme i en sådan organisation.

#### Teamledelse

Dette sætter endnu engang fokus på teambegrebet. Hvis man virkelig vil noget i en organisation, så er det slut med de mange små kongedømmer. Også, og i særlig grad, på topledelsesniveau. Der må gerne være, ja der skal måske være, organisatoriske enheder, der arbejder helt anderledes, end andre afdelinger i virksomheden, men det skal være styret og koordineret af et team af topledere, som har en klar vision for virksomhedens udvikling, har klare værdier, og som er synlige i organisationen. Sandheden er jo nok, at megen dårlighed i mange virksomheder begynder med, at de øverste ledere bekriger hinanden – underti-

den åbenlyst. At arbejde med team-ledelse, begyndende på de øverste ledelsesniveauer og spredende sig til den øvrige organisation, kan godt være det enkelttiltag, der kan muliggøre mange andre tiltag i fremtidens organisation.

#### Teamcoaching

I konsekvens af det ovenstående vil vi opleve, at fokus vil skifte fra den individuelle til gruppecoaching. Der ligger en stor opgave i at udvikle ledelser, grupper af medarbejdere mm til at fungere som egentlige teams, dvs som fællesskaber, hvor der er et reelt fælles ansvar for opnåede resultater. Dette kan forekomme pouvert (?), når det drejer sig om fremtidens ledelsesredskaber, men realiteten er, at mange ledelsestiltag, og i særlig grad mange potentielle resultater af ledelsestiltag, udebliver eller bliver langt mindre end muligt, netop på grund af dårligt fungerende topledelse og dårligt fungerende grupper.

#### Mangfoldighed

Mangfoldighed kan forstås på flere måder. Her forstås det som virksomheders bevidste satsning på mangfoldighed i organisationen, som én af vejene til kreativitet, innovation, nytænkning og spændstighed. Udviklingen og erkendelsen går langsomt i Danmark, men der er en underskov af tiltag, der ikke er særlig synlige, men de er der, og mangfoldighed i denne og andre betydninger kan let blive et tema, der skal have mere opmærksomhed. Der finder en betydelig diskrimination sted i danske virksomheder, offentlige og private. Én ting er, hvad dette betyder af forringet livskvalitet for de involverede mennesker. Noget andet er, hvad det betyder af forringet indsats og kvalitet i den enkelte virksomhed. Det er et spørgsmål, der muligvis skal adresseres som en del af det samlede mangfoldighedstema.

#### Performance måling og belønning (reward management)

Vi vil komme til at beskæftige os meget mere med spørgsmålet om, hvorledes vi måler der moderne medarbejders arbejdsindsats. Hvordan måler man produktudviklerens, designerens, kommunikationsmedarbejderens, lederens, journalistens, projektmedarbejderens og mange andre medarbejderes indsats? Måler man det ved at registrere den tid, de er tilstede, eller er det en gammeldags og næsten latterlig måde at måle fremtidens medarbejders indsats på? Og på samme måde: Hvordan skal disse medarbejdere aflønnes? Der tales om reward management, der tales om performance måling, og der skal ske noget på disse områder – også i Danmark.

#### Lean i alle afskygninger

Lean-begrebet er gammelt, men der vil fortsat være meget fokus på lean og i alle afskygninger. I takt med at konkurrenceevnen flytter fra at kunne producere billigst muligt i snæver forstand og til noget andet mere virksomhedsspecifikt, som er afhængig af, hvilken del af værdikæden, der optages, og i takt med det generelle omkostningspres på alle virksomheder, også differentierede virksomheder, er der behov for produktivitetsudvikling af hele virksomheden, udvikling, salg mm. Den virksomhed, der beslutter sig for at være en udviklingsfabrik, skal ikke kun være én af verdens mest kreative udviklingsfunktioner, den skal også være en af de billigste. Vi vil i øget tempo se lean-principperne flytte ind i alle funktioner som forudsætning for og middel til produktivitetsudvikling.