

# Eksistens og eksistensberettigelse

*Johnsens klumme*

*Af Erik Johnsen*

Jeg har slået op i NU DANSK ordbog under "eksistensberettigelse" og her fundet, at det betyder "Den vigtigste grund til at nogen eller noget findes i den nuværende form og har ret til at fortsætte dermed", samt at man også kan anvende glosen "RAISON D'ÊTRE" herfor.

Såfremt en virksomhed efter ovennævnte definition skal være "berettiget" til at eksistere, skal man åbenbart finde den vigtigste grund til at "den findes i den nuværende form", altså at den overhovedet eksisterer. Ordbogens definition på "eksistens" lyder "det at eksistere". Hvis man bruger et øjeblik på sprogligt flueknepperi, så kan man skelne mellem virksomhedens eksistens og virksomhedens eksistensberettigelse. Det sidste har så at gøre med at begrunde, hvorfor virksomheden skal eksistere i en bestemt form, og denne begrundelse skal ikke blot være formel, f.eks. i form af registrering og vedtægter, men reel. Det er den, såfremt de komponenter, der konstituerer virksomheden, hver for sig og tilsammen lever op til eksistensberettigelse og derved sikrer virksomhedens eksistens.

Hvis der ikke skal være tale om cirkeldefinitioner, så skal såvel virksomhedens eksistens som dens eksistensberettigelse fastlægges i operationelle termer. Sagt i ovenstående sprogbrug skal man svare på:

- Hvilke komponenter konstituerer virksomhedens eksistens, altså: "Vi" eksisterer, men "Hvem er vi"?
- Hvad er virksomhedens eksistensberettigelse, dens raison d'être?

Det er netop disse spørgsmål, der er centrale i disciplinen strategisk ledelse, hvis opgave det

er, at skabe, vedligeholde, udvikle eller afvikle såvel en virksomheds eksistens som dens eksistensberettigelse.

Traditionelt er det ledelsens opgave at formulere virksomhedens strategiske mål og generere de ressourcer, der skal til for at nå målene. Mål og midler udgør virksomhedens eksistens, og når de går op i en højere enhed i form af målopfyldelse, er virksomheden berettiget til at eksistere. I gængs strategisk terminologi udformer ledelsen en mission, og når den er effektiviseret, har man skabt eksistensberettigelse. Vil man eksistere også i morgen, udformer man en vision. Denne kan ændre både virksomhedens nuværende eksistens og dens nuværende eksistensberettigelse.

Hvorfor tage disse grundlæggende begreber op til diskussion, når virkeligheden presser sig på med konkrete uløste daglige opgaver? Fordi mange af disse bunder i strategiske beslutninger på et mangelfuldt erkendelsesgrundlag. Der findes ikke en autoriseret strategisk terminologi, og i praksis bruges begreberne mission og vision mere som paradeformuleringer end som egentlige forpligtende projekter.

Det sidste kan hænge sammen med den tradition, der har udviklet sig i retning af at formulere virksomhedens mission slagordsagtigt og let forståeligt og alment acceptabelt. "Vi er i miljøbusiness", "vi står for kundevenlighed", "vi entertainer på et højt kulturelt niveau", "vi forsker for samfundet", osv. Det er en spinoff af den model, der lagde grunden til moderne strategisk tænkning, nemlig produkt-markedsmatrixen. Her koncentrerer man virksomhedens opgave til at forsyne de mest lønsomme kundegrupper

med den mest lønsomme produktportefølje. Man er aldrig kommet bort fra den tankegang, at virksomhedens eksistensberettigelse er at betjene kunder og investorer. Jfr. også Rotary-sentensen: "He profits most, who serves best". Man hænger fast i den klassiske virksomhedsmodel, virksomheden som en transformationsmaskine, der transformerer input til behovsdækning.

Det er først i de senere år, at virksomheden som helhed er blevet missionær. Problemet er så bare, at man ikke har et generelt virksomheds-koncept, der kan give ledelsen basis for en realistisk udformning af mission og navnlig vision. Der er behov for en egentlig rekonceptualisering af de grundlæggende strategiske begreber. De skal forenkles og operationaliseres til virksomheden og dens raison d' être.

Et bud herpå er at se på de spydspidser, der er fremkommet i ledelsesforskningen. Her konstitueres virksomheden i dag ved fire indfaldsvinkler, der ser den som fire delsystemer, der hænger sammen:

- virksomheden som interessentsystem,
- virksomheden som kultursystem,
- virksomheden som transformationssystem og
- virksomheden som ledelsessystem.

Disse delsystemer er forbundet med processer:

- Etikprocessen,
- De politiske processer,
- Bidrags-belønnings processerne,
- Professionaliseringsprocessen,
- Koordineringsprocessen og
- Ledelsesudviklingsprocessen.

Det er disse ti komponenter, der i dag konstituerer virksomheden og som tilsammen skaber

dens eksistens. Og det er disse ti komponenters funktion, der hver for sig og tilsammen skaber dens eksistensberettigelse.

Det betyder, at en missions-formulering skal være væsentlig mere omfattende end det enkle slagord om "Rettidig omhu" eller hvad man ellers finder på af rammende PR-formuleringer. Og det kræver en opdateret indsigt i ledelsesteoriens store lager af operationelle professionelle lederroller plus knowhow om ledelse af selve ledelsesprocessen i det altid komplicerede foretagende. Uanset størrelse og geografisk udbredelse.

Der bliver således tale om en multimission, nemlig én for hver af de 10 komponenter.

Det er ikke mere indviklet end at få et IT-system til at fungere, og det har man i praksis ikke de store overvejelser med at investere i.

Strategisk ledelse har i Danmark 25 år på bagen, men meget tyder på, at "man" kører på en række myter af typen eksistensgrundlag, strategisk profil, strategisk grundlag, idégrundlag, forretningsgrundlag, brand, konkurrencedygtighed og deslige uden at have skabt det nødvendige overblik over og indblik i virksomhedens konstitution og funktion til at kunne lede dens vej til en ønsket eksistens og en dermed sammenhængende eksistensberettigelse. Hvor det vigtigste er at kunne lede.

Det er tilladt, at bruge det, man ved. Det er også tilladt at være tændt og engagere sig i fundamentale ledelsesproblemer. Såfremt man i sin daglige trummerum kun kan mande sig op til strategisk tænkning, når krisen kradser, kan man i frokostpausen erindre sig, at den mentale krise altid kradser.