

Ledelse på prøve!

Af Kurt Klaudi Klausen, Kai Kristensen, Børge Obel & Flemming Poulfelt

Udtrykket 'på prøve' kan udlægges på to måder. Dels kan der være tale om, at man tester noget over en periode, såsom fx at man låner et nyt TV for at se, om det matcher ens behov og smag før det købes, eller at en nyansat har en prøvetid på fx tre måneder, hvor man checker, om der er et match mellem virksomhed og ansat. Og dels kan udtrykket tolkes som, at man står overfor en ny og markant udfordring. Man er så at sige virkelig kommet på en prøve. Der er tale om en ny og vanskelig håndterbar opgave, der kræver en stor indsats for at få den løst på en hensigtsmæssig måde. Fx at løbe et maratonløb eller en fusion mellem to virksomheder.

Når man følger udviklingen for tiden i medierne om recession, den økonomiske nedtur, mørke tider, klimakrise, finansfald og bankkrise samt alle de effekter, det får for virksomheder og offentlige organisationer, kan man roligt sige, at det er tiden, hvor ledelserne virkelig kommer på prøve. For det er nu, at de skal demonstrere kvalitet, formåen, gennemslagskraft og resultater. Det er nu, at ledelsen skal træde i karakter. Og nu gælder de gode tiders medicin ikke længere, hvor fx folk i finanssektoren udtalte, 'at man næsten skulle være en idiot, hvis man ikke kunne tjene penge i markedet.' Godt nok en arrogant udtalelse fra vækst- og opgangsperioden. For i dag er det en anden rationalitet, som er styrende.

Markant ændrede erhvervsvilkår giver typisk anledning til nye ledelsesmæssige indsatser, samt til at overveje hvilken *strategi* der skal forfølges. Skal virksomheden følge en *defensiv* eller *offensiv* kurs for at kunne håndtere den ændrede situation? De virksomheder, der vælger den defensive retning, vil primært skære ned, forenkle produktporteføljen, trække sig ud af visse markeder, formindske ressourcerne til R&D, reducere i besætningen og således forsøge at afskærme sig mod de værste virkninger af krisen. Og konsekvensen vil være, at den dag, der spores nye tider, skal de stort set starte forfra igen. Derimod kan man også vælge en mere offensiv tilgang og udnytte krisen til at blæse til angreb. Forsøge at erobre nye markedsandele, gå aktivt i markedet for at købe kolleger eller konkurrenter, satse på en række nye ting og måske tænke mere 'out of the box' end konjunkturerne måske umiddelbart lægger op til. Vælges en sådan kurs vil man til gengæld stå markant bedre

rustet til fremtiden, ja man er i fremtiden, når den økonomiske recession igen er på tilbagetog.

En anden vinkel, som også kommer på dagsordenen, når en krise kradser, er spørgsmålet om, hvilken *ledelsesstil* der er mest opportun. Skal ledelsen være en *hård nyser* eller en *blød banan*? Når økonomien strammes lyder det ofte, at nu er der behov for strammeren, og den lidt skarpere type, som kan skære til, styre mere markant og i det hele taget holde virksomheden i strammere tøjler. Måske lidt af den klassiske udlægning af 'management' begrebet eller 'Theory E' ('efficiency'), som det hedder i forandringslitteraturen. Back to basic, som nogle vil udtrykke det. På den anden side står lederen, som den motiverende, der sikrer forståelsen, udnytter de menneskelige ressourcer og i det hele taget spiller på strenge, der sigter mod at udnytte ressourcerne optimal. I ledelsesjargon meget mere hvad der ligger i 'leadership' begrebet og 'Theory O' ('organization and competence') fra forandringsområdet.

Nu lyder ovenstående to vinkler, som om det er et spørgsmål om enten eller. Men her er vi ved sagens kerne anno 2009. Der er nemlig ikke tale om et enten eller, men derimod om et både og. Ledelser skal kunne håndtere både en defensiv og en offensiv strategi simultant. En ledelse skal både kunne effektivisere, udvikle og motivere samt skabe kampgejst simultant. Det er i virkelighedens univers, at ledelser skal kunne håndtere dilemmaer på en lang række fronter, hvoraf blot to er nævnt her. På den måde undgår vi også at sætte ledelser og ledere i bås, om hvorvidt de tilhører den ene kategori eller den anden. For virkeligheden viser, at de ledelser og ledere, der formår at klare skærene, mester begge discipliner. Og på den måde får vi også sondringen mellem 'management' og 'leadership' sat ud af kraft. For på dansk har vi et primært ord, der er betegnet ved *ledelse*. Og god ledelse er evnen til at håndtere dilemmaer og paradokser samt sikre, at virksomheden fortsat kan tiltrække og fastholde kunder og medarbejdere samt være profitabel.

Synspunktet er derfor, at det at træde i karakter ikke skal være ensbetydende med, at ledere fx ensidigt maner til forsigtighed og ekstra årvågenhed. At de alene bruger det defensive vokabularium som nedskæringer, reduktioner, lavvande, besparelser og udskydelser af udviklingsindsatser. Det er i sagens natur forståeligt, at mange virksomheder efter en kraftig vækst har behov for at soignere deres organisation. Men hvis det tager overhånd og blot bureaukratiserer kontroltænkningen, er det også en risikabel adfærd.

Naturligvis skal virksomhederne være påpasselige, men hvis det kun giver sig udslag i, at man går baglæns, er det farligt. Konkurrencedygtighed og service er jo netop evnen til at differentiere sig fra konkurrenterne. Men hvis nu alle pludselig bliver udsat for den samme forsigtighedspolitik, er der en risiko for, at virksomhedens skarphed og købmandskab forsvinder. For hvis forsigtighed blot manifesteres i mere kontrol og papirruseri tjener det ikke nødvendigvis

sit formål på sigt. Det sås i forbindelse med den sidste finansielle krise, hvor en del kreditfolk i pengeinstitutter fik 'udlånsskræk' med det resultat, at de dårligt turde låne penge ud.

Pointen er derfor følgende. Ledelser har pligt til at træde i karakter nu, selvom det allerede burde være sket. Men det sker ikke ved hudløst at lægge en 10 % reduktion ind over organisationen, at stramme identisk op i alle led og sætte ind på en mere restriktiv og bureaukratisk måde over for kunderne. Det skaber kun apati i en organisation og reducerer den lokale autonomi og ansvarlighed. Og hvis vi fremover skal leve af de kvikke hoveder, selvforvaltning, kreativitet og evnen til at differentiere os på markeds- og kundesiden, er ensretning i hvert fald det sidste, der skal til.

Så hvis ledere for alvor vil træde i karakter, kræver det evnen til at spille på et ganske mere varieret klaviatur end ensidige nedskæringer, flere kontrolprocedurer og mere ensretning. Det vil kræve evnen til at iværksætte målrettede og fokuserede indsatser, at spille på en større grad af differentiering og at mobilisere motivation og kampkraft, selvom skyerne for tiden er lidt sorte og tunge.

Kan en ledelse det – også i krisetider – træder den for alvor i karakter. Og så har den bestået sin prøve!