

Interesseorganisationens strategiske ledelse

Johnsens klumme

Af Erik Johnsen

Danmark siges at være foreningernes land. Så snart to mødes danner de en forening. Og når mange mødes, danner de en større forening. Mange foreninger afdør ved en blid død. Nogle overlever stifterne. Og de mest vitale skaber et stedse nyt eksistensgrundlag, en ny mission i forlængelse af en vision for en ønsket fremtid.

Det sidste kræver en helt normal strategisk ledelse byggende på en strategisk analyse. En sådan mægter man ofte ikke at gennemføre. Dels har man ikke tid til noget sådant, situationen kræver *action*. Dels kan man ikke blive enige om en relevant analysemodel – der er mange at vælge imellem. Og endelig er der blandet så megen personpolitik ind i sagen, at den reelle ledelse – i det omfang der overhovedet eksisterer en sådan – ser det største problem i at skabe en fælles magtbase, hvor hver enkelt elefant har et personligt revir.

En interesseorganisation er en politisk organisation. Heraf navnet.

Den såkaldte øverste ledelse er normalt folkevalgt. Den administrative ledelse er ansat af et folkevalgt forum. Dette kan lytte til "administrationen", såfremt det er oportunt, det kan sætte administrationen på specielle opgaver, f.eks. at drive strategisk udvikling for interesseorganisationen, og de folkevalgte kan fyre administrative chefer. Ganske vist i kamp med disse egne interesseorganisationer.

Så det er ikke simpelt at udøve egentlig strategisk ledelse i og af en interesseorganisation. Hvis det så lykkes på trods af alle odds, så kan de folkevalgte elefanter væltes ved næste valg. Hvad i givet fald normalt afstedkommer en turn-around proces i

organisationsapparatet. Ikke underligt at interesseorganisationer er *gefundenes fresen* for ledelseskonsulentbranchen.

Hvis man forenklet opfatter strategisk ledelse som regulering af en virksomheds relationer med dens omverden, kunne man spørge hvilke ændringer i den ukontrollable omverden, der kræver ændringer i virksomhedens struktur og funktion for at justere eller forny dens eksistensgrundlag.

En simpel indikation på en ændret omverden er en opstået eller intensiveret *strategisk konkurrence*. Denne er meget forskellig fra den opfattelse, man gennem generationer har haft af "konkurrence", nemlig *markedskonkurrence*, som drejer sig om at betjene bestemte målgrupper. Og hvor det har været et mantra at jo flere kunder, man har i butikken, jo bedre er man kørende. Den strategiske konkurrence drejer sig ikke blot om kunder, navnlig de *rigtige* kunder, den drejer sig om samtlige de interessentgrupper, der konstituerer virksomheden.

Strategisk konkurrence har man, såfremt en anden organisation tilstræber samme eksistensgrundlag som "os" ved hjælp af de samme typer interessenter, som konstituerer vort eksistensgrundlag.

Det har vist sig, at antal medlemmer i en række fagforeninger er stagnerende eller i tilbagegang. Den interessentgruppe, man kunne kalde fagforeningsklienter, er ikke så interesseret i fagforeningens kerneydelser, som deres forgængere var. En forklaring herpå er at disse fremtræder som naturlige ydelse i *velfærdssamfundet*, og at andre virksomheder kan yde kvalitativt bedre service, såfremt man betaler herfor i stedet for at betale fagforeningskontingent.

Faglige organisationer har følt denne aftagende interesse på flere måder. Eksempelvis har det været en fjer i hatten for et medlem at blive valgt som tillidsrepræsentant og få den uddannelse, der følger hermed. En oplagt chance for personlig udvikling. Det er blevet vanskeligere at rekruttere tillidsfolk. Det har været en ære at blive indvalgt i bestyrelse eller repræsentantskab for éns interesseorganisation. Det viser sig vanskeligere og vanskeligere at rekruttere *kvalificerede* medlemmer til at deltage i den folkevalgte ledelse. Hvorfor? Rygtet siger, at folk i dag "har nok i sig selv", at de kan skabe deres eget individuelle eksistensgrundlag uden medlemskab af en interesseorganisation. Herfra er alene undtaget *juridisk* bistand i hyrings- og fyringssituationer og bistand til løsning af de gængse konflikter folk imellem på selve arbejdspladsen.

Hvor interesseorganisationen har forsøgt at forny sig ved at præstere et større udbud af serviceydelser – uden at være opmærksom på kravet om en unik kvalitet heraf – er den blevet mødt med strategisk konkurrence fra andre interesseorganisationer

og fra private virksomheder og offentlige institutioner.

Så den klassiske interesseorganisations strategiske situation er i dag den, at den må præcisere sine udviklingsperspektiver. Det betyder, at den må konfrontere sine fremtidige interessenters efterspørgsel efter belønningsstrømme med netto bidragsstrømmene fra disse fremtidige interessenter, og samtidig finde ud af i hvilket omfang disse to strømme er voksende, henholdsvis aftagende. Det lyder svært. Men det er en helt normal ledelsesopgave. Og resultatet er én af fire muligheder:

- Missionen er i opløsning,
- Koalitionen er i politiske vanskeligheder,
- Det nuværende eksistensgrundlag skal koncentrereres,
- En ny stærkere koalition med et nyt udviklet eksistensgrundlag kan realiseres.

Uanset hvilken situation, man mener at stå i, skal der udøves professionel strategisk ledelse. Såfremt, altså, at man ønsker at leve videre som interesseorganisation. "Man" er de folkevalgte politiske elefanter.