

Krav til fremtidens ledere i danske virksomheder

Minikronik i Erhvervsbladet
11. december 2002

Af Søren Dybdal
Direktør og salgstræner
i **NYE Visioner**

og

Jan Knudsen
Bankbestyrer i Lån & Spar Bank A/S,
Rådgivningscenter Odense

Den første betingelse for succes er - at beslutte sig til at få det....

I fremtiden vil kravene til de danske erhvervsledere øges betragteligt. Den igangværende recession i Danmark og udlandet betyder, at mange store og mellemstore virksomheder ønsker at øge effektiviteten, når nu "lagkagen" er blevet mindre, for ad den vej at opretholde en nogenlunde tilfredsstillende indtjening. En god indtjening er den bedste sikkerhed for at bevare jobbet som leder og medarbejder - og dermed den bedste sikkerhed for virksomhedens overlevelse på sigt.

Mange virksomheder undskylder sig med, at den faldende omsætning skyldes generelle fald i branchen (og det kan da også være rigtigt), men virksomhederne kan jo ikke leve af, at det går ligeså dårligt hos konkurrenterne....i hvert fald ikke set i et langsigtet perspektiv.

En nylig undersøgelse fra Dun & Bradstreet viser, at mange virksomheder i nedgangsperioder skærer virksomheden til, gennem en betydelig reduktion af omkostningerne. Men omkostningsreduktionen sker vidt forskelligt i de enkelte virksomheder. De traditionelle virksomheder bruger "grønthøstermetoden" og reducerer ad denne vej omkostningerne med fx. 20% i alle enheder, således at de kan vise rimelige resultater - selvom det generelle marked udviser en vigende tendens.

Men der findes andre måder, hvorpå virksomhederne kan gribe sagen an.

De succesrige virksomheder gør nemlig noget helt andet. De skærer de urentable områder fra, og anvender herefter en stor del af de opnåede besparelser, til yderligere fokusering på de meget vigtige områder, salgstræning og uddannelse af medarbejderne - naturligvis inden for de områder,

hvor virksomheden har stor succes og høj rentabilitet i forvejen.

På denne måde bliver resultaterne mere solide - og nogle gange endnu bedre end da krisen satte ind.

De, der kun har kørt med "grønthøsteren" henover omkostningerne, kommer efter vores bedste overbevisning heller ikke hurtigt fra start på den anden side af vækstpausen - de forudseende er allerede begyndt at vokse.

Det er måske en af grundene til, at øgede markedsandele ofte opnås i nedgangstider.

Der skal være en plan....

En leder har mange opgaver som er vigtige, men for at kunne skabe store og længerevarende resultater må han have medarbejderne med.

Men for at få medarbejderne med, må den engagerede leder have en plan. En plan der viser, hvilken situation virksomheden befinder sig i (udgangspunkt) hvilken vej virksomheden ønsker at udvikle sig, samtidig med at den klart beskriver, hvordan virksomheden ønsker at udvikle sig?. Hvis man vil fra punkt A til punkt B - må man kende punkt A - og det er her de fleste virksomheder fejler i strategiplanen - de ved godt hvor de vil hen...men de kender ikke udgangspunktet - og vælger derfor en forkert vej (læs; aktiviteter for at komme til punkt B).

Det skal dog bemærkes, at udarbejdelsen af en sådan plan, kan foregå på flere niveauer, og med en eller flere personer som deltagere i processen. Det kan foregå i toppen af hierarkiet eller omfatte alle niveauer i organisationen (fra det strategiske til det operative niveau). Hvis planen ensidigt formuleres fra topledelsen, kan det få konsekvenser m.h.t. beslutningernes kvalitet, idet virksomhedens topledelse sjældent vil have tilstrækkelig viden om en del praktiske forhold - fx. om de praktiske forhold, der gør sig gældende hos de medarbejdere, der har kundekontakten.

Herudover kan der desuden opstå problemer i implementeringsfasen, grundet meget lav eller endog manglende motivation hos medarbejderne. Hvis der derfor ønskes en bredere accept, kan det være en god ide, at involvere flere medarbejdere i organisationen.

Planen skal munde ud i;

- En klar beskrivelse af udgangspunktet
- En klar beskrivelse af hvad målet med udviklingen er
- At der er en klar beskrivelse af virksomhedens udvikling - og udviklingsretning herunder niveau,
- At alle medarbejderne kender og forstår planen - og samtidig har det nødvendige commitment hertil,
- Og at alle kender sin rolle og funktion - samt har det nødvendige commitment i forhold til planene. Og herudover en adfærd som understøtter planen...

Herefter kan vi gå i gang med arbejdet....at komme fra punkt A til punkt B....god fornøjelse.

Vision, mission og værdier...

Man kan også sige det med lidt andre ord. En virksomhed skal have en vision (en drøm eller ledestjerne) der forfølges. Visionen beskriver en ønskværdig fremtid, som virksomheden stiler efter at opnå. For at visionen skal fungere som en slags "ledestjerne", altså noget som alle løber efter, er det vigtigt at den er kendt af alle medarbejderne i virksomheden - herved tror vi på, at den vil være medvirkende til at skabe begejstring, engagement og medansvar.

Gennem virksomhedens mission, forfølges drømmen. Missionen er samtidig virksomhedens grundlag for at være en aktør på markedet - den er endvidere en af de vigtigste årsager til, at kunderne netop vælger vores virksomhed.

Det er dog de formulerede værdier, som styrer medarbejdernes indsatser og adfærd. Værdierne skal være så klart formulerede, at der efterfølgende kan måles på dem.

Dagens ledere taler meget om værdier og holdninger, og det er da også utrolig vigtigt, at medarbejderne ved hvad deres virksomhed står for, ellers ved de ikke, hvad de skal efterleve i forskellige situationer - både internt, men også vigtigt eksternt blandt virksomhedens interessenter (den røde tråd skal fremstå i et klart perspektiv). Det vi som ledere ofte glemmer, når vi taler om værdier og holdninger, og som er altafgørende for virksomhedens succes, er at vi selv skal efterleve værdierne og holdningerne. Og lad det være sagt med det samme, det er utrolig let at fortælle om værdierne og holdningerne, men utrolig svært at sikre, at der nu også er sammenhæng mellem ord og handling - men husk på at det er forudsætningen for skabelse af troværdighed omkring lederen.

Hvis den enkelte medarbejder ikke ved hvad retningen er, ikke ved hvor virksomheden skal hen, eller hvordan - så har virksomheden et stort problem!