

KAPITEL II

FEBRUAR

Tingene begyndte at stå klarere frem. Morten Nielsen kunne mærke, hvordan han for hver dag fik den travle og til tider kaotiske hverdag på afstand. At være væk på skiferie var helt sikkert godt for ham. Han havde haft brug for det. Selv om han havde været i sit lederjob i mange år, havde det sidste år været anstrengende. Mange nye krav, effektiviseringer, forandringer og projekter, som kom oppefra. Han var træt og slidt og havde haft brug for ferie. Et afbræk i hverdagens hårde rutine.

Men ikke alene afslapningen var god, han oplevede også, at han efter nogle dage begyndte at tænke nye tanker. At ferien, motionen og det gode selskab lige som fik ham i en anden modus. En modus hvor han begyndte at se hverdagen udefra. Han kunne bedre se, hvorfor tingene var under forandring. Hvad der egentlig skete i organisationen. Hvilke kræfter og udviklinger der var i spil. Han fik også ideer til, hvad han kunne gøre anderledes. Hvordan han selvstændigt kunne sætte ting i værk.

Det stod også klart for ham, at han ikke kunne fortsætte, som han gjorde nu. Løsningen var ikke at arbejde mere eller hårdere. Han blev ikke en bedre leder af at skrive endnu flere mails hver aften. Han måtte i stedet prioritere og finde ud af det vigtigste, der skulle ske for dem som afdeling. Men hvad var det vigtigste? Netop dette var ikke så tydeligt for ham. Det var jo også derfor, at han i hverdagen blev nødt til at arbejde på alle fronter.

Den næstsidste aften på skiferien fik han en rigtig god snak med sin gamle ven. Han var i samme branche. Det var også en svær snak. Meget svær. For vennen gik til ham i starten. At Morten ikke virkede som sig selv længere. At han var defensiv og ikke havde det fremtidsrettede perspektiv, som han tidligere havde haft. Særligt én ting sved. Da vennen kredsede om, at Morten efterhånden lød mere som en tillidsmand, der udelukkende brokkede sig over manglende ressourcer, end som en leder der havde ansvar for at finde løsninger inden for de eksisterende ressourcerammer – uanset hvor alene og hårdt dette kunne være. Og vennens spørgsmål om, hvorvidt denne defensive vinkel på lederjobbet i den sidste ende hjalp afdelingen og dens medarbejdere? Hvis de ikke havde haft et så langt og solidt venskab, så var Morten ikke sikker på, at han havde lyttet og forsøgt at besvare spørgsmålet. Det gik lige i mellemgulvet.

Sidste dag på ski var fantastisk. Solen skinnede fra en skyfri himmel. Om eftermiddagen valgte han at sætte sig alene på den højest placerede skistation med udsigt over hele området bjerger. Det var koldt, men gav en utrolig udsigt. Han drak en kop kaffe og begyndte at skrive en masse ideer ned. Pludselig kunne han mærke, at det hele kom på plads. Han så klart udfordringer og muligheder. Han følte både overskud og overblik. Han havde fundet vejen videre frem. Han vidste, hvad han skulle med afdelingen, når han kom hjem. Han glædede sig til mandag morgen.

Mortens situation inden ferien er desværre nok genkendelig for mange ledere. Hverdagen, dens rutiner og dens myriade af operationelle forhold, som enhver organisation indeholder, har taget over. Mortens lederhverdag er sandet til, så han reaktivt løber rundt i manegen. Han er blevet overmandet af hverdagen.

Et afbræk, nye tanker og gode refleksioner sammen med en modig ven er med til at hjælpe Morten videre. Få ham tilbage på det gode spor som leder, hvor han også er proaktiv og fremtidsrettet. Hvor han føler, at han er i kontrol over sit eget lederjob – mere end det kontrollerer ham. Men det kræver en fremtidsrettet plan for, hvad Morten vil med jobbet og organisationen. I dette kapitel skal vi se på, hvad det kræver at lave en plan, som kan gøre en leder fremtidsrettet og proaktiv.

Overblik

Hverdagen består for de fleste ledere af mails, møder og snakke med kolleger om driften og det operationelle. Det skal klares og er umuligt at undgå. Men hvis man ikke kan se sig selv, hverdagen, kollegerne og organisationen udefra, så kæmper man i blinde. Man må have en fornemmelse af, hvor man er på vej hen, hvor man er ift. konkurrenterne, og hvorfor man gør det, man gør fra dag til dag. Uden dette langsigtede udefraperspektiv kan man hellere ikke fokusere, prioritere og diskutere, hvad der er det vigtigste at lave. Og så er man færdig som leder, for så er der kun en vej: mere og mere arbejde for hver uge.

Man må have overblik. Overblikket er det, som kræves for at vide, hvor man er, og hvor man skal hen som organisation. Det lyder nemt at skabe et overblik, men er

det ikke. Der er mange udfordringer og balancegange for den leder, der gerne vil have overblik. For det første kræver et godt overblik som regel indblik i organisationen, og hvad den laver. Men jo mere indblik, jo nemmere kan det også være at blive indoktrineret og kulturelt betinget blind. At man begynder kun at se det, som alle andre i organisationen synes og synes at se.

Man kan nemt skyde nye ledere ned med argumentet om, at de ikke ved hvordan tingene fungerer, og hvor kompleks sammenhængen i organisationen og markedet er. At deres perspektiv ikke er baseret på overblik, men ignorance og uvidenhed. Ledere som Morten Nielsen har i forvejen indblikket, men de har også brug for at kunne frigøre sig af det. For meget indblik og historik kan vanskeliggøre overblikket – ikke mindst ift. organisationens fremtid og nutid. Indblik og overblik må balanceres.

For det andet handler overblik tit om at skabe data og informationer om situationen. Hvor er vi? Hvor er konkurrenterne? Hvor godt klarer vi det? Netop disse informationer kan hjælpe den indsigtfulde leder som Morten til at se sig selv lidt udefra. Disse kølige tal kan få rationaliteten i højsædet, så man kan se gennem historik, organisationspolitik og kulturelle antagelser. Planer om fremtiden uden det kølige rationelle overblik er farlige. De kan være for følelsesbaserede. På den anden side er tal og kalkuler aldrig nok til at træffe de svære beslutninger. Intuition, kreativitet og fælles processer, der sikrer forståelse og opbakning, må også til. Det er også nemt at falde i den fælde, hvor man hele tiden skal have mere data, og hvor flere forhold skal undersøges. Dette er ikke udtryk for stor rationalitet, men derimod nervøsitet for at træffe beslutninger og deraf følgende handlingslammelse.

For det tredje kræver overblik tit hjælp fra udenforstående. Se på Morten. Han har brug for den modige ven, der kan skære igennem mange års etablerede "sandheder". Andre bruger konsulenter, mentorer eller ledere fra netværket. Det er ikke så afgørende, hvem man bruger. Det vigtige er, at det er personer, der kan hjælpe med at skære igennem til det vigtigste, kan være kritisk-konstruktive og ved tilstrækkeligt til at udtale sig på kvalificeret grundlag – uden selv at være en del af hverdagens tilsandede virkelighed. Men også her er der en balancegang. Hvis man bruger de eksterne så meget, at man overlader styringen til dem, er man ikke leder. Det kan godt være, at bestyrelsen altid klapper, hvis man har ladet McKinsey analysere alle tiltag, inden man går i gang med en udvikling – men leder bliver man ikke nødvendigvis af dette. Det handler mere om at "spille et sikkert spil" som person, der bekymrer sig mere om egen overlevelse end virksomhedens.

I den sidste ende kræver overblik allermest tid. Ledertid hvor man prioriterer at tænke sig om, forsøger at se sig selv udefra, hvor man udsætter sig selv for ekstern kritik, og hvor man diskuterer tal og kalkuler så rationelt som muligt. Det kan her være vigtigt at være væk hjemmefra. Skiferier, studieture, eksterne kursussteder eller interne conferencefaciliteter kan hjælpe tankerne væk fra hverdagen og være med til at skabe en stemning, hvor overblikket begynder at udkrystallisere sig. Pointen her er ikke, at ledere skal tage på ferie for at få overblik, men at det ofte er en anderledes ramme end hverdagens, som kan være med til at skabe overblikket og hjælpe de nye tanker på gлед.

Fortsættes på side 6

Strategi

Nu kan vi ikke holde det væk længere – tanker om fremtiden handler også om strategisk ledelse. Men jeg har med vilje udskudt dette ord og begreb lidt. For selv om strategi er et af de emner, der er skrevet mest om inden for ledelsesområdet, er det notorisk uklart. Strategi kan forstås på et hav af måder. Så at kaste sig for hurtigt ud i det strategiske kan nemt vise sig at være et hænge-dynd, man aldrig kommer ud af igen. På den anden side udtrykker strategisk ledelse netop, at man hæver sig op over hverdagen, diskuterer hvor vi skal hen, og hvordan vi kommer derhen. Derfor må vi selvfølgelig ind på dette tema. En god leder er også en strategisk leder.

Hvad er strategi? Det er naturligt at spørge om, men det er netop dette spørgsmål, som jeg ikke vil forsøge at svare på. Det leder kun til lange komplicerede udredninger, som ikke nødvendigvis hjælper lederen og organisationen til at blive strategisk. I stedet vil jeg opstille to meget forskellige strategiforståelser. Vi har brug for dem begge. Men den ene har vi overfokuseret på i mange år, og den anden har vi brug for at forstå meget bedre i fremtiden.

Den første strategiforståelse er simpel. Den handler om, at topledelsen har lavet en plan for fremtiden, og hvordan organisationen skal forandre sig for at møde denne fremtid på den bedste måde. Denne forståelse lægger vægt på den strategiske planlægning. At man virkelig får produceret et godt rationelt overblik over organisationens muligheder og kompetencer i forhold til omverdenen og den fremtidige konkurrence. Denne måde at tænke strategi på vil tildele topledelsen rollen at formulere en strategi,

og resten af organisationen – ikke mindst mellemlidelsen – vil få rollen at implementere strategien. Så topledelsen vil ofte fokusere på, om man har overblik nok, og mellemlidelsen på, om man bliver involveret nok.

Der er ikke noget galt med denne første strategiforståelse. Alle organisationers topledelse må tænke på denne måde. Men den kan ikke stå alene, og den får i stigende grad nogle udfordringer. For det første er det notoriske problem at få topledelsens strategi implementeret. De allerfleste strategier lavet på denne måde lykkes ikke med at blive til virkelighed. Mellemlidere og medarbejdere forstår måske ikke planen. Topledelsen har måske ikke forstået deres virkelighed og hverdag. Strategien dræbes af hverdagen og kulturen, som viser sig stærkere end topledelsens pres for forandring. Der kan være et hav af grunde til, at implementeringen ikke sker.

For det andet så tager denne forståelse af strategi ikke højde for, at organisationer i stigende grad er fyldt med engagerede medarbejdere, der er dygtige og kreative selv, og som selv gerne vil skabe mening med det, de oplever. Og hvis de oplever, at omverdenen forandrer sig, så vil de bedste af dem af sig selv begynde at ændre på forholdene. For dem kan topledelsens strategier nærmest virke som forvirrende, meningsforstyrrende og gøre det vanskeligt at lave de nødvendige forandringer. Netop derfor bliver implementeringen af topledelsens plan sjældent til noget.

For det tredje så passer denne strategiforståelse ikke alt for godt til markedssituationer, hvor der skal ske hastige forandringer. Hvis det endelig lykkes en topledelse at implementere en strategisk plan top-down gennem strukturer, incitamentssystemer eller lignende, så har det også en tendens til at give en stivnet organisation,

der ikke formår fleksibelt at tilpasse sig de hastige forandringer i omverdenen. Det kan give en organisation, der ikke er agil nok. Morten bliver f.eks. sat til at implementere ovenfra kommende forandringsprojekter i sin enhed. Projekter som han ikke forstår og har været involveret i at udvikle. Projekter som derfor gør det endnu sværere for ham selv, både når han skal nå hverdagens operationelle krav, og når han gerne vil udvikle sin enhed strategisk.

For at håndtere disse problemer ved den første strategiforståelse må vi supplere den med en anden forståelse. Mange vil måske kalde den ny, men jeg vil argumentere for, at den er gammel og faktisk er den oprindelige strategiforståelse. Ophavsmændene til strategiforståelse er Carl von Clausewitz og Helmuth Karl Bernhard von Moltke, der begge var preussiske militærstrategier i 1800-tallet. Begge var af den overbevisning, at grandiose planer formuleret af den militære top ikke havde nogen gang på jorden. Som Moltke formulerede det: ”Ingen plan overlever den første kontakt med fjenden”. Clausewitz talte om, hvordan utallige ”glidninger” – uforudsete hændelser og forhold i praksis – vil gøre planer umulige at bruge efter få dages felttog. Det var dog ikke det samme som, at de ikke mente, at man ikke skal lave strategier og planer. Tværtimod handlede det om at være meget strategiske for at kunne håndtere denne uforudsigelighed. Men for dem bestod det strategiske i, hvordan man bedst kunne forberede sig, fleksibelt mobilisere og kommunikere under slagene.

Uddannelse af soldater og officerer var en vigtig strategisk prioritet, så de var bedst muligt forberedte til at agere selvstændigt og stadig i retning af de fælles overordnede målsætninger. Det var også vigtigt at bygge den infrastruktur, der gjorde det nemt at flytte tropperne rundt, så man hurtigt kunne sætte angreb ind eller op-

bygge forsvar, der hvor der var behov for det. Ligeledes var det vigtigt at have teknologier, så man kunne orientere sig og kommunikere undervejs i slagene. Så man kunne koordinere sine indsatser med egne styrker og havde viden om fjendens placering og bevægelser.

Denne anden strategiforståelse er mere kompleks. Det handler om at frisætte folk, så de kan agere selvstændigt, der hvor de er, og at de selv kan skabe mening ud fra det overblik, de har. At tro på styrken i selvstændige dygtige folk, der selv agerer fremtidsrettet og proaktivt. I denne forståelse er strategi også at kunne koordinere mellem flere selvstændige enheder, der alle agerer strategisk, og samtidig få dem til at indfri de overordnede fælles målsætninger, som er vigtige for organisationen som helhed. Her er det ikke implementering af en forudbestemt plan, det handler om, men mobilisering af en fælles lyst til at agere fremtidsrettet og på den ene side udnytte, at man er en del af en større organisation og på den anden side tage ansvar for, at den større organisation lykkes med sine overordnede målsætninger. Her er strategien mere noget, der opstår undervejs som en kæde af koordinerede selvstændige handlinger, der tilsammen giver overordnet mening. Ud fra denne strategiforståelse er det ikke nok, at Morten har fået overblikket på en kølig alpetop. Han må også hjem og få enheden til at diskutere fremtiden, og hvad de skal gøre mindre af, og hvad de skal gøre mere af. Han må kunne mobilisere dem og få dem til sammen at bruge tiden på at tænke over, hvor de er på vej hen i fælles flok, og hvilke forandringer de selv er parate til at foreslå og gennemføre.

Strategisk ledelse er et vanskeligt tema for mange ledere. Af mange grunde. For de fleste handler det nok om, at det strategiske er mere abstrakt end det operationelle. Strategisk ledelse er ikke sådan lige at proppe på flaske og

lave klare redskaber for. Det er derfor ikke ligeså konkret, jordnært og løsningsorienteret som det operationelle i hverdagens drift. Derfor kan det strategiske virke løst og udflydende. ”Her sidder vi bare og gætter om fremtiden – uden at lave noget”. Det er en meget forståelig reaktion, men på den anden side: en organisation og en leder uden en strategi flyder tilfældigt rundt og kæmper en daglig kamp uden at vide, om hverdagens mange kampe bringer os i den rigtige retning. Derfor må man som leder ind i det strategiske og prioritere tiden til det.

Mange ledere, der af forskellige grunde føler, at de må arbejde mere strategisk, ender i en fælde. Der er så mange ting, de gerne vil forbedre på og arbejde med. De ender derfor i strategien: ”så rider vi hurtigt i alle retninger”. Dette er dog ikke en strategi, men et eksempel på en organisation, der lader sig styre af sin omverden og interesser. Strategier handler om at skære ind til det allervigtigste – ikke at opstille lange lister over alt det, der er vigtigt. Igen og igen at spørge sig selv om: hvad er det allervigtigste her? Er dette lige så vigtigt som det andet? Igen kan det være svært for mange ledere (og medarbejdere) at se pointen i dette – det virker som en abstrakt leg om ord. Men det er gennem denne proces, at man får skåret ind til benet og får det allervigtigste frem, så overblikket udkrystalliserer sig. Det er igen vigtigt at prioritere tiden til de strategiske processer og diskussioner.

Størrelse og bevægelighed

For mange ledere er vækst lig succes. Jo større vi er, jo bedre. Det er ikke forkert. Størrelse er godt for mange ting. Størrelse kan afskrække konkurrenter. Allerede Clausewitz var inde på, at en stor hær er det

bedste forsvar. Størrelse kan give en så stor ressource-mængde, at det gør det lidt nemmere at finde midlerne til investeringer i fremtiden. En stor organisation kan også skabe en professionel administrativ støttestruktur, som alle i organisationen får noget ud af at læne sig op ad.

Men størrelse er ikke uden problemer. Den administrative støtte kan blive bureaukratisk på den dårlige måde og dræbe al udvikling. En stor organisation kan blive tung og handlingslammet. Alting skal indrettes efter fælles foruddefinerede standarder, der gør det vanskeligt selv at agere og tage ansvar decentralt. Man bliver langsomme til at reagere på fremtidens forandringer.

Hermed er vi fremme ved en anden styrke end størrelse, nemlig bevægelighed. At man hurtigt kan agere på forandringer. At man er agil og forandringsparat. Dette er en svær styrke at opbygge som leder. Den er sværere at dokumentere og begrunde end størrelse, som er nem at vise frem: ”Se vi er blevet dobbelt så mange ansatte, det må være bevis på, at vi er blevet dobbelt så gode”. Men bare det var så let. Den dobbelt så store organisation kan vise sig at være svær at få til at lave de nødvendige forandringer, som fremtiden bringer. Der er her, den bevægelige organisation har sit fortrin. Men samtidig er det ikke så nemt at begrunde og dokumentere, at man har opbygget en agil organisation. Vi har nemmere ved at se størrelse end bevægelighed.

Det er altså god ledelse ikke at lade sig forblinde af størrelse og vækst, men også have styr på, om man som organisation kan forandre sig godt nok til at klare fremtidens udfordringer. Morten var begyndt kun at fokusere på, om han kunne få flere ressourcer til at nå sine produktionsmål. Fair nok, men samtidig må en god leder også hele tiden se på, om han kan skabe en forandrings-

parat organisation, der konstant selv arbejder med at se, om den kan skabe produktionen på andre måder, der ikke kræver lige så mange ressourcer.

Gå forrest – selv om der er koldt på toppen

Vi kommer ikke uden om det. Ledere må kunne gå forrest. Lederen har ansvaret for at sikre, at organisationen udvikler sig, er sund og robust og kan klare fremtidens udfordringer. Lederen må tage dette på sig. Han eller hun må springe hverdagens rammer og have overskuddet til at tænke fremad. Lederen må have det kølige overblik og en plan parat.

Men der er mange måder at gå forrest på. Lederen skal ikke nødvendigvis vide det hele selv, være autoritær og kun lede på en top-down-agtig måde, hvor man selv beslutter det hele og derefter dikterer det til sine medarbejdere. Det er godt, at Morten har fået et break, hvor overblikket og en plan for fremtiden har udkrystalliseret sig, men det betyder ikke, at nu er planén så på plads, og at den bare skal implementeres, når Morten kommer hjem. Hjemme venter hverdagen og medarbejdere, som stadig står dybt begravet i drift og produktionskrav. Morten skal helt sikkert gå forrest, men forrest på sådan måde, at han hjælper dem med at komme ind i disse tanker. Morten skal tage ansvaret for at lede dem til at gå i gang med de samme tankebaner som Morten om fremtiden. Så de sammen udvikler et overblik og en plan for fremtiden.

Det at gå forrest betyder også, at man må få et køligt overblik på organisationens situation – og ikke er for

påvirket af den selvforståelse, som er udbredt i organisationen og i hverdagen. Det kølige overblik betyder også at tænke mest på organisationens fremtidige overlevelse og ikke at blive overmandet af følelser. Følelser for medarbejderne, som jo også er kolleger. Følelser omkring hvad der er bedst for ens jobsikkerhed og fremtidige karriere. Eller følelser som resultat af, hvordan man selv bliver behandlet oppefra. At man måske ikke føler sig nok involveret og derfor har svært ved at være strategisk om organisationens fremtid. Sådanne følelser er forståelige, men må ikke overmande lederen. Ansvar for fremtidens overlevelse er der stadig.

Morten ér blevet lidt som en tillidsmand. Det sker nemt. Vi går op og ned af vores medarbejdere. Spiser frokost sammen. Mange ledere var kolleger, før de blev ledere. Vi begynder måske også at have de samme holdninger som medarbejderne for at få deres opbakning og support. Vi synes måske også på denne måde, at vi kan skabe et sammenhold i enheden. Men det er kortsigtet og forfejlet. Vi hjælper ikke vores medarbejdere på denne måde. Vi sætter dem uden for indflydelse i den større organisation. Og vi bruger ikke den fornødne tid på at skabe en forandringsparat organisation, der kan håndtere fremtiden.

Vi må som ledere adskille os fra medarbejderne. Ikke fordi vi er bedre mennesker eller klogere – det er vi ikke – men fordi vi har et ansvar for organisationen som helhed, som den almindelige ansatte ikke har. Vi må rejse os og se ud over hverdagen og driften. Vi må få et overblik, se fremad, være strategiske og opbygge en bevægelig organisation på trods af hverdagens mange krav, og ressourcer der kan synes få. Det er selvfølgelig nemmere sagt end gjort. Der er koldt på toppen, og man kan synes, det er ensomt at sidde med dette ansvar alene. Men det er lederens lod.