

## Erhvervsøkonomisk efteruddannelse

# Strategisk ledelse\*)

---

Af Erik Johnsen

### 1. Ledelse og strategisk ledelse

Man spiller en lederrolle når man sammen med de andre sætter mål og løser de problemer, der er forbundet med at nå disse.

De særlige mål, der knytter sig til strategisk ledelse, er *udvikling*. D.v.s. at man baseret på sin øjeblikkelige styrke forsøger at påvirke sine omgivelser i en sådan retning, at de bliver bedre i stand til at absorbere det sæt af særprægede ydelser, som éns organisation står for i dag og navnlig i fremtiden.

### 2. Lederrollerne i strategisk ledelse

Man kan rendyrke tre lederroller og en til hver af disse særlig velegnet problemløserrolle, når talen er om strategisk ledelse.

Den første er rollen som *filosof*. Man må kunne filosofere sig frem til sit eksistensgrundlag, sin strategiske målsætning plus de hertil knyttede strategiske midler. Man må også på basis heraf kunne formulere sit strategiske problem og en strategisk problemløsningsproces. Før dette er gjort rent kvalitativt, kan man ikke udøve den mere kontante *planlæggerrolle* der skal sikre eksistensgrundlaget i fremtiden.

---

\*) Kurset gennemføres af professor, ekon. dr. Erik Johnsen og lektor Kjeld Arnth Jørgensen, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København, direktør, civiløkonom Jørgen Kjær, marketingdirektør, civiløkonom O. Juel Olsson og direktør, civiløkonom C. A. Øberg. Kursusmateriale: Erik Johnsen, *Teorien om Ledelse*, NNF, København, 1975, Kjeld Arnth Jørgensen, *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*, Industrirådet, København, 1977, samt internt materiale fra konkrete virksomheder.

Den anden er rollen som *elev* og den hertil knyttede problemløserrolle som *underviser*. Man må kunne høre hvad omverdenen i form af interessentgrupperinger ønsker af virksomheden, hvilket sæt af *belønninger*, de ønsker at modtage for deres indsats, deres *bidrag*. Underviserens opgave er at få interessenterne til at foretage sig det, der skulle give sig udslag i en belønningsstrøm, der opleves som mere værd end bidragsstrømmen.

Den tredje rolle er selve *strategrollen* og den hertil knyttede *feltherrerolle*. Denne dobbeltrolle består i at »flytte bjerget«, d.v.s. få folk engageret i en fortløbende individuel og organisatorisk søge-læreproces. Det er selve gennemførelsen af den strategiske problemløsningsproces i praksis.

### 3. Filosof- og planlæggerrollen i strategisk ledelse

For at finde frem til det nutidige og fremtidige eksistensgrundlag gennemføres først den såkaldte 6-trins analyse (Johnsen, 1975, side 274-291).

Trin 1 består i en karakteristik af den nuværende strategiske situation, er omverdenen gunstig eller ugunstig for det virksomheden står for, og er virksomheden aktiv eller passiv i forhold til sin omverden.

Trin 2 er en analyse af ledelsens evne og vilje til at lede professionelt og af den formelle ledelses tidsorientering, er den fortidsorienteret (kører på erfaringer) eller er den fremtidsorienteret (kører på visioner).

Trin 3 består i at man gennemanalyserer interessenternes bidrag og belønninger (krav) igår, idag og imorgen. Formålet med denne analyse er at skaffe information til den strategiske målsætning. Denne må nemlig udtrykke den fælles mængde af ønsker (krav) som man er enige om at ville stå sammen om at producere, og denne formulering er identisk med den strategiske målsætning. Men denne skal naturligvis nås ved hjælp af de midler man kan enes om at stille til rådighed sammen for det fælles mål. Denne mængde er de strategiske midler eller bidragsstrømmen.

Når man ser på hvorledes hver enkelt interessent formulerede sig igår, hvad han siger idag og hvad han siger om imorgen, har man et ganske godt grundlag for at pejle en udvikling som man kan realisere.

Der er i omstående figur givet et eksempel på denne analyse for civiløkonomens eksistensgrundlag.

FRA ØKONOMI OVER VIRKSOMHEDSØKONOMI TIL LEDELSESLÆRE

Interesser	Faglige bidrag og belønn.	IGÅR	IDAG	IMORGEN
Medarbejdere	Bidrag	Økonomisk, spec. driftsøkon. begrebsdannelse og metode.	Specialistviden, samt integration med adfærds- og systemdiscipliner.	En egentlig ledelselære med egne sprog, målformuleringer og metode.
	Belønning	Bevidsthed om selvst. fagområde.	Aktivt fagområde i vækst.	Styret og kreativ udvikl. i samspil med samfundet.
Kunder	Bidrag	Nyhedsinteresse.	Faglig kommitment.	Engagement på et dynamisk differentieret værdigrundlag.
	Belønning	Bedre forståelse af arbejds-situationen	Faglig basis for personlig udvikling	Livslang uddannelse
	Bidrag	Praktisk viden om branche og funktioner.	Aktivt engagement i discipl. udvikl. genn. projekter.	Egentligt kommitment i eksperimentel ledelse af udviklingen.
Leve-randører (andre fag)	Bidrag	Jura, geografi, naturvidenskab, teknik, matematik/statistik, pædagogik, sprog.	Differentierede faglige leverancer på erhvervs-økonomiens betingelser.	Større integration, også med ledelsesteoretisk miljø.
	Belønning	Spec. udvikl. af egen disciplin	Erhv. øk. integreret i egen discipl.	Miljøincitamenter til egen udvikling.
Ejere/fin-kilder	Bidrag	Drifts- + anlægsudgifter.	Midler til generelle aktiviteter + spec. forskn. + uddann. projekt.	Direkte indsats af en del af organisationens kapacitet.
	Belønning	Teoretisk fundament for praktisk virks. (formel uddannelse).	Differentierede operationelle modeldannelser + uddannelsesforløb.	Ledelselære som forsknings-uddannelsesdisciplin integreret i organisationen.
Fusionering (Medarbejdende kolleger, dimittender)	Bidrag	Organisationers, kollegers og discipliners støtte.	Tværfagligt udviklingsarbejde.	Integration i ledelsesteoretisk miljø.
	Belønning	Do.	Vækst i disciplinudviklingen.	Bedre faglig målopfyldelse.
Offentlige og politiske sektor	Bidrag	Led i uddann. politiken. Stillingsmæssig sikring af disciplinen.	Lovgivning + budgetstyring	Central ressource-rammestyring + decentraliseret lokal beslutningstagn.
	Belønning	Kandidater med driftsøkonomisk/off./ adm. ekspertise.	Samfundstilpassede kandidater	Bidrag til samfundsudviklingen.
Fællesnævner = strategisk målsætning		Få virksomheden/organisationen til at køre bedre som menneske-maskin-system for kunder (effektivitet) og medarbejdere (trivsel).	Få organisationen til at fungere på bredere almenmenneskelig basis og køre bedre for samtlige interessenter, disciplinudvikling i samspil med omgivelserne.	Aktiv disciplinudvikling i samspil med gamle og nye interessenter.

*Igår, idag, imorgen-analysen.*

Trin 4 består så i at formulere den strategiske målsætning og de midler, man vil sætte ind på at nå den i den situation som man oplever som sit forretningsområde.

Trin 5 har nu basis for at definere det strategiske problem som en kombination af ikke opnåede strategiske mål (belønningerne) og de ikke tilstrækkelige strategiske midler (bidragene).

Denne problemformulering skal så kobles til trin 6: den særlige problemløsningsproces, man vil sætte ind på at realisere for at løse det strategiske problem. Der kan være tale om en kortsigtet løsning med een afgørende beslutning, eller der kan være tale om en langsigtet løsning, hvor flere beslutninger afløser hinanden. Ligeledes kan man ændre virksomhedens struktur under bibeholdelse af dens funktion eller man kan ændre dens funktion.

Kombinationen af strategisk problemformulering og strategisk problemløsning giver det kvalitative svar på hvor man skal hen med sin organisation og følgelig hvilke yderligere krav der skal stilles til den, udover de, der er stillet til den nuværende.

Den detaljerede planlægning af den strategiske udvikling kan herefter finde sted, man kan spille en mere operationel kvantitativt præget planlæggerrolle. Denne er beskrevet i Jørgensen (1977).

For den mere detaljerede analyse af de strategiske forhold laver man først en tilrettelæggelse af det strategiske arbejde i virksomheden, formerer de arbejdsgrupper (ofte overlappende) der skal varetage de enkelte analyser og implementere deres resultat.

Man kan hensigtsmæssigt starte med virksomhedens nuværende strategiske profil beskrevet ved dens forretningsområde, funktionsområde og konkurrencegrundlag.

Dernæst kan man gå videre med en diagnose af virksomhedens situation og fremtidsudsigter: strukturændringer i omverdenen, interessenternes krav, resultatvurdering og dominerende opfattelser, samt virksomhedens strukturgrundlag: markedsføringen, produktionsforhold, forsyningsforhold, udviklingsarbejdet, kapitalgrundlaget og organisation/ledelsesforhold.

Så kommer den konkrete udvikling af strategier baseret på f.eks. SOFT-overvejelser (Strengths/opportunities/faults/threats), diverse vækststrategier, »What is our business«-synsvinklen og den konkrete terminologi, der anlægges i den enkelte virksomhed.

Det sidste led i denne kæde er vurdering og valg af strategier ud fra det nu meget konkrete sæt af forslag.

Rent kursusteknisk er denne konkrete formulering af arbejdsopgaver og resultater en simulering af den praktiske leders *elev/underviserrolle*. Denne bygger på interaktion med omverdenen, og kan således kursusteknisk kun simuleres.

#### 4. Strateg- og feltherrerollen.

Hvordan man i ledelsespraksis flytter bjerge baseret på en klar filosofi om idégrundlag og en velorganiseret kommunikation med omverdenen, kan man i kursussammenhæng diskutere med ledere, der selv har været igennem processen. Og som har sin personlige opfattelse af hvorledes strategisk ledelse skal drives igennem, og som har en personlig stil.

Det vil føre for vidt i denne sammenhæng at beskrive de omfattende praktiske erfaringer, men det gennemgående princip er en stedse opdateret teoretisk bevidstgørelse af strategiske mål, midler og situation.

#### 5. Innovationsprocessen

Der opstår en del problemer i praktisk strategisk ledelse, hvor teorien er mindre udviklet. Under fællesbetegnelsen: *innovationsledelse* kan man pege på tre områder, som gensidig skal spille sammen for at flytte bjerget: ledelsessystemet, skabersystemet og magtsystemet. Disse problemer er gjort til genstand for et særligt FDC-kursus, som skal beskrives i ET, 1978 nr. 3.

En række yderst jordnære problemer med at flytte folk det første skridt, manipulere, som det hedder, har vist sig at være et så vigtigt problem, at det vil blive gjort til genstand for et særligt FDC-kursus betitlet *innovationstaktik*.