

Turn around^{*)}

Af Erik Johnsen^{**)}

1. Turn around synsvinklen

En god ny glose i forening med at den fremkommer i den rigtige situation vil ofte give anledning til en øjeblikkelig opblussen af en ny ledelsesmæssig synsvinkel.

Nogle vil så opfatte den som gammel vin på nye flasker, mens andre ser nogle nye aspekter, primært fordi situationen nu aldrig er som den har været.

Turn around er en sådan ny synsvinkel.

Forudsætningen for at tale om en turn around situation, som måske kan fordanskes til en kovending, er at alle væsentlige effektivitetsmål og trivselsmål en tid lang har udvist en faldende tendens. Alle væsentlige indikatorer er på vej »ned«. Der er altså ikke tale om en temporær krise, der er ikke tale om en konjunkturbestemt krise, der er tale om at virksomheden ikke har fået ændret sin struktur i forhold til omverdens krav, således at den ganske simpelt er på vej ud af business. Men det er sket næsten umærkeligt, alt fungerer i og for sig, det fungerer bare dårligere og dårligere.

I denne situation er det en logisk umulighed at rette skuden op. Når det alligevel kan lade sig gøre i praksis, er det fordi en eller anden interesseret tager initiativ, tager den temporære magt over virksomheden og sætter i gang med et hurtigt, omfattende, intensivt og kraftigt ændringsprogram, som kan lignedes ved en kulturrevolution. Denne skal afkaste en ny stuktur i virksomheden og til en vis grad også give basis for et ændret eksistensgrundlag.

^{*)} F.D.C. seminar 27. 28. maj 1982.

^{**)} Professor, ekon. dr. Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

2. Turn around tankegang

Flere forfattere har beskæftiget sig med turn around situationen. Således f.eks. Bibeault.*) Han mener, at der er fire aspekter ved turn around situationen som skal eksekveres:

- Der skal indsættes nye kompetente topledere med fuld autoritet til at udføre de nødvendige ændringer,
- under forudsætning af at virksomheden har et økonomisk og konkurrencemæssigt potentiale.
- Der skal tilføres ny kapital, som sammen med de interne kilder skal finansiere kovendingen og
- en høj motivation og et højt engagement hos virksomhedens medarbejdere skal skabes i udgangssituationen og den skal opretholdes.

Dette er een model af turn around situationen.

Den, som har bragt begrebsdannelsen til Danmark, er *Richard Normann* i sin artikel *Turn around, hvad og hvorfor*, trykt i *Civiløkonomen*, 1982.

Han siger her bl.a. at forudsætningen for at en virksomhed må foretage en kovending er, at den er befængt med en eller anden grundlæggende uformåenhed eller sygdom. Under alle omstændigheder er ledelsesressourcerne kvalitativt utilstrækkelige. Principperne for virksomhedens problemløsning er utilstrækkelige eller direkte fejlagtige. Det er ikke nok med rationalisering og udviklingsplaner, det er nødvendigt med en kulturrevolution.

Richard Normann fremhæver at der er mange måder at iværksætte en kulturrevolution på. Det kan være nødvendigt at ændre ejerstrukturen, det kan være nødvendigt at tiltrække nye interessentgrupper, det kan være nødvendigt at få nye topledere ind, som kan identificere problemet – ofte modstand, konservatisme og blokeringer – og eliminere dem. Folk der er resultatorienterede i form af gevinst, afsætning eller kvalitet, må gives en central placering.

Det drejer sig med andre ord om at spytte i næverne og tage fat.

Der findes forskellige modeller for at diagnosticere turn around situationen og dermed lægge op til de første indgreb.

Richard Normann har – jfr. omtalte artikel – en forholdsvis enkel og slagkraftig model, idet han ganske simpelt spørger: Er strategien sund

*) Donald B. Bibeault, *Corporate Turn Around, How Managers Turn Losers Into Winners*, McGraw-Hill Book Company, London/Hamburg, 1982.

eller usund og er der øjeblikkelige likvidationstrusler for virksomheden. Ja eller nej. Dette giver fire forskellige turn around situationer som hver kræver sin egen metode.

En anden fremgangsmåde er anvendt af nærværende forfatter for at diagnosticere en virksomheds strategiske problem. Man spørger om virksomheden er på vej til at nå sit strategiske mål eller ikke, og man spørger om de strategiske midler er tilstrækkelige eller utilstrækkelige. Dette giver fire kombinationer. Man vælger en af disse og lægger op til både kortsigtede struktur- og funktionsændringer, men med langtidsperspektiv. De kortsigtede hurtige tiltag må altså ikke ødelægge muligheden for at leve bedre på længere sigt.

Normann's og Johnsen's grundmodel kan kombineres til en hurtig diagnose. Jfr. figur 1.

Figur 1

		(JA)	AKUT LIKVIDATIONSTRUSSEL	(NEJ)
STRATEGIEN	(JA)	<ul style="list-style-type: none"> ● Øjeblikkelig rationalisering ● Udviklingsplan ● Skære dele af interessenter bort ● Finde nye interessenter 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hurtige projekter til kritisk nødlidende interessenter ● Harmonisering af apparat ● Ændre interessenteres forventning ● Finde kreative interessenter 	
	(NEJ)	<ul style="list-style-type: none"> ● Større krav til interessenter: Oplysning og uddannelse ● Organisations- og ledelsesudvikling ● Strategisk ledelse i hver enkelt interessentgruppe ● Finde bedre interessenter blandt nuværende type af interessenter 	<ul style="list-style-type: none"> ● Investere ● Koncernudvikling ● Trække nye interessenter ind ● Trække nye interessentgrupper ind 	

Rent analytisk arbejder man altså med kendte metoder, men den mærkelige turn around situation, hvor alt er på vej ned, har alligevel givet grundlag for yderligere overvejelser med henblik på at fremstille en speciel model til at tackle spørgsmålet.

3. En turn around model

Det er karakteristisk for turn around situationen at interessenterne er oppe at slås. Når krybben nærmer sig tomhed, begynder hestene at bides. Interessentgrupperne har en naturlig interesse i at arbejde sammen og skabe et fælles strategisk eksistensgrundlag. Men der er også altid interesse modsætninger mellem interessenterne, også inden for den virksomhed, som de er interesserede i at komme sig til.

Graden af kamp og harmoni er altså vigtig.

Hvis man anlægger et interessentsynspunkt på virksomheden, er det naturligt at tale om interessenternes bidrag i forhold til den belønning de får.

Figur 2

Fysisk sammensætning af interessentgrupper i perioden indtil krisetilstand	Uændret (stort set)		Ændret (stort set)	
	①	②	①	②
Nuværende interessentgruppes egen strategiske position udtrykt som 1 kamp/harmoni 2 bidrag/belønning	①	②	①	②
Medarbejdere	K > H BI > BE			
Kunder			K < H	BI > BE
Leverandører	K > H BI > BE			
Ejere/Finansieringskilder	K > H BI > BE			
Kolleger-konkurrenter branchen			K > H	BI > BE
Externe politiske sektor			K < H	BI > BE
Samlet subjektiv vurdering				

I kraft af at alt er på vej ned, er det naturligt at spørge om der er sket væsentlige ændringer i interessentgruppernes fysiske sammensætning i perioden indtil den oplevede krisetilstand. Disse konkrete ændringer skal beskrives.

I figur 2 er denne samlede subjektive vurdering af situationen til og med krisesituationen skitseret. Det understreges at det er en subjektiv vurdering, som de stærke i det svage foretagende må enes om.

Denne vurdering giver sig udslag i figur 3, hvor der – i overensstemmelse med sædvane – er opfundet nogle til situationerne passende gloser.

Figur 3

	Bidragsstrøm > Belønningsstrøm	Bidragsstrøm < Belønningsstrøm
Kamp > Harmoni	Generel magtkamp/ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Kamp</div>	Partiel magtkamp/ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Genoplivning</div>
Kamp < Harmoni	Belønningsproblem/ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Konditræning</div>	Bidragsproblem/ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Konkurrencetræning</div>

Lad os tage et eksempel på *kampsituationen*.

En virksomhed med 30 medarbejdere og to direktører i kommunikationsbranchen er gået konkurs. Årsagerne er mange, men specielt manglende omkostningsstyring, for høje lønninger og honorarer, og et vigende marked. Virksomheden har imidlertid en sund strategi og der er et potentiale i både medarbejdergruppen og i kundegruppen.

En anden virksomhed skyder kapital og ledelsesressourcer ind, foretager en strukturrationalisering, og virksomheden kører videre på normal vis.

Eller lad os tage et eksempel på en *genoplivningssituation*.

I et af de danske pressehuse må man erkende at man ikke har været strategisk bevidst. Man ved egentlig ikke hvilket produkt man producerer, man ved ikke hvilke behov man dækker. Alle medarbejdergrupper har været i kamp med hinanden indtil skriften på væggen pludselig står lysende klart for enhver: Med det underskud der er oparbejdet, må man enten lukke eller også tage skeen i den anden hånd.

Det er atter en omfattende opgave, idet der både skal strukturrationaliseres øjeblikkeligt, samtidig med at der skal iværksættes aktiviteter, således at man på længere sigt får både et nyt produkt og en ny type medarbejdere. En udefra kommende konsulent organiserer et slagsmål og får derefter tabere og vindere integreret med henblik på at gennemføre en egentlig strategisk udvikling.

I *konditrænings-situationen* er kampen mindre end harmonien mellem interessenterne. Der er en del slagsmål, men der er forståelse for at man er nødt til at hive hinanden op ved hårene. En mellemstor maskinfabrik, som havde det meget svært rent likviditetsmæssigt, fik tilført ny kapital på den betingelse at man ville gennemføre en strukturrationalisering af sortiment, organisation og ledelse. Dette blev gennemført af 30 nøglepersoner i virksomheden i et forløb over 2-3 år hjulpet af eksterne konsulenter og især overvåget og presset af formanden i den nye bestyrelse, som blev etableret i forbindelse med ejerskiftet.

Konkurrencetræningssituationen kan være vanskelig at acceptere som en turn around situation, men det store problem er at bidragene fra interessenterne ikke er tilstrækkelige til at forhindre en glidende nedgang. Det er endog meget store selskaber her i landet som de senere år har vist dårligere og dårligere regnskaber, og nogle af dem kører med så ringe overskudsgrad, at de ikke kan overleve i den nuværende form. Konkrete navne er overflødige.

Denne situation er svær, fordi det kun er gået op for de færreste, at luftskibet er på vej til at tage jorden om føje tid. Men så længe man svæver, svæver man. Kuren er en række indgreb af den type som er nævnt i omstående figur 4.

I alle fire tilfælde må man etablere en lederadfærd i virksomheden, som møder alle de typer af problemer, som diagnosen af situationen har affødt.

Figur 4. MML betyder at virksomheden illustreres som et menneske-maskin-ledelsessystem. Lederrollerne er beskrevet nærmere i Erik Johnsen, »Operational ledelselære, København 1981.

Udgangssituation		Generel magtkamp	Partiel magtkamp	Belønningsproblem	Bidragsproblem
Lederrollen	Kort sigt	Konflikt og bidrag > belønning	Konflikt og bidrag < belønning	Harmoni og bidrag > belønning	Harmoni og bidrag < belønning
		Generel struktur rationalisering	Partiel omkostnings rationalisering	Nye spjidsprojekter til kritisk nødlidende interessenter	Budgetstyring. Bidrag som forudsætning for belønning
Strukturændringer	Langt sigt	Skabe magt gennem koalition	Udnytte given koalitions magt	Etalilere slagmark for politisk aktivitet (Beslutningsprocessens struktur og funktion)	
		Nødvendige nydannelser på produkt/marked og alle andre økonomiske områder	Produktiviseringsforbedringer hos dårlige interessenter	Nye typer af belønningsformer til hver interessegruppe	Justering af maskin og ledelsessystemet med henblik på systemudvikling af MML-systemet
Funktionserndringer	Kort sigt	Nyt idralsystem baseret på ny strategisk målbæring og nye ressourcer	Justering af menneske og ledelsessystemet med henblik på bedre flerdimensional bidragsstrøm	Justering af forventninger → realistisk strategisk målbæring	Justering af holdninger → realistiske strategiske midler
		Drigent eller slagter	Kæmpe eller God father	Drigent eller kæmpe	Drigent eller kæmpe
Funktionserndringer	Langt sigt	Skabe realistiske forventninger og gennemføre kampen	Justere holdninger og gennemføre kampen	Organisations og ledelsesudvikling	Udvikling af maskin og ledelsessystemet
		Accept af at prøve med ny interessekonstellation	Uddikning eller effektivisering af dårlige interessenter	Aktivisere samtlige interessegrupper i ændringsprocessen	
Turn around strategi	Kort sigt	Skabe nyt engagement hos tiloversblevne og nye interessenter	Integrere tabere, vindere og nye interessenters indstillinger til bidrags belønningsstrømme	Intensivere den organisatoriske søge læreproces	Konkurrenzerkning
		Brug situationen til at effektivere en organisatorisk søge læreproces			

En turn around situation kræver primært – i ledelseslærens terminologi – *tilpasningsledelse*.*)

I figur 4 er der givet *eksempler* på hvorledes de lederroller der knytter sig til tilpasningssituationen kan kombineres med henblik på at lave strukturændringer på kortere og længere sigt og lave funktionsændringer på kortere og længere sigt.**)

Man kan formentlig ikke klare sig blot med tilpasningsledelse, der skal også udviklingsledelse og driftsledelse blandes op i turn around situationen, men det har været hensigten her at illustrere hvor omfattende en ledelsesindsats der skal foretages for at frembringe kovendingen.

4. Afslutning

Arbejdet med turn around problemer har vel specielt lært os at det er muligt at ændre en nedadgående bevægele til en positiv hvis der gribes hårdt ind på mange fronter samtidig. Spørgsmålet er så, hvordan man bærer sig ad med det?

Det vigtigste er nok at nogle tager magten. Altså at engagerede folk i interessentkredsen siger, »Det går ikke mere det her, vi sætter os på tingene«. Man skal altså have den *politiske magt* i foretagendet. Denne skal følges op med *ressourcer*, dvs. tid, penge og nøglepersoner. Og den skal følges op med en brændende *social motivation*. Disse politiske processer skal i sig selv være under ledelse.

Dernæst skal man have ledelse på de *innovative processer* og på de *strategiske ledelsesprocesser*.

Denne treenighed: Ledelse af strategiske processer, innovative processer og politiske processer, er normalt defineret som de nødvendige og tilstrækkelige tiltag for en løbende ledelse af ændringsprocessen i virksomheden.

Det bedste værn mod turn around situationen er altså, at man etablerer en egentlig ændringsledelse før indikatorerne peger på en turn around situation eller en potentiel sådan.

De til ændringsledelse knyttede lederroller er beskrevet bl.a. i ovennævnte Operationel ledelseslære.

*) For en detaljeret beskrivelse, se Erik Johnsen, *Operationel ledelseslære*, København, 1981.