

Styring af reelle strategiforandringer

Af Dan O. Andersen*)

Resumé

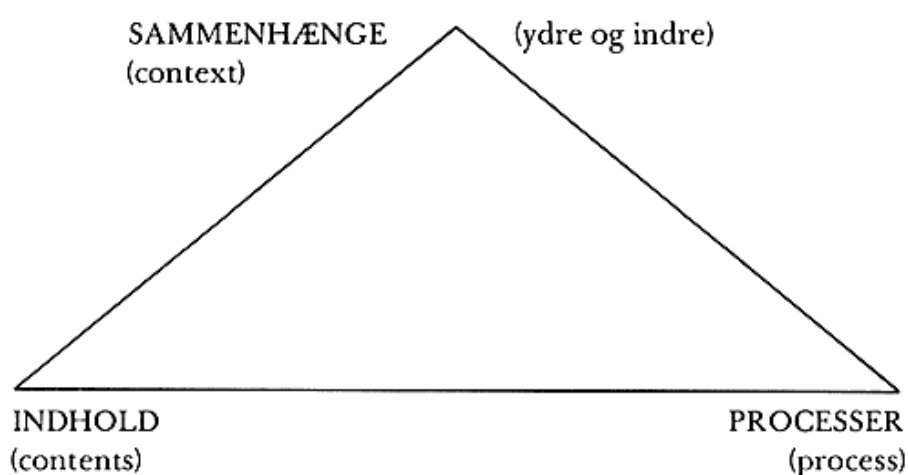
Væsentlige omorienteringer i en virksomheds business-strategi og strukturer, kræver nødvendigvis væsentlige justeringer i virksomhedens ideologi eller kærneværdier. Det må selvfølgelig være sådan, fordi strategiske forandringer indebærer, at der stilles spørgsmål ved og/eller at der fjernes centrale værdier der vedrører virksomheden i relation til dens konkurrenceomgivelser. Det kan betyde, at sådanne forandringer kun opstår, når virksomheder har gennemlevet vedvarende pres fra omgivelserne, pres fra en gennemgående virksomhedskrise. Desværre når organisationer ligesom mennesker deres mest fundamentale indlæring gennem løsning af ekstreme situationer.

1. Introduktion

Strategiske forandringer kan ikke kun blive forklaret som objektive tilpasninger til forretningsområder og økonomiske betingelser. Der er også en rolle for ledelsesprocesser, for valg og for handling, som skaber de store forandringer.

Hvis vi anskuer strategiprocesen teoretisk, (og det vil for mange økonomer sige praktisk) involverer processen et stadigt samspil mellem ideer og sammenhænge for forandring, processer for forandring og indhold i forandring.

*) Cand. merc., konsulent i Dansk Arbejdsgiverforening, Bøgehoj.



De ydre sammenhænge refererer til den økonomiske, politiske og forretningsmæssige omverden, som firmaet lever i og den måde, forandringer i disse områder påvirker markedet og konkurrencesituationen for virksomheden i forhold til andre som arbejder på lignende markeder eller indenfor lignende industrier.

Den indre sammenhæng refererer til den stadigt udviklede forretningsstrategi, indre struktur, virksomhedskultur og politiske sammenhænge i virksomheden. Gennem denne formes ledelsesprocesserne, der skaber/styrer ideer om strategisk forandring og transformation.

Indholdet i forandringerne refererer til de områder, virksomheden mener (rationelt), der bør ændres. Det kan f.eks. dreje sig om nye produktområder, nye markedsområder, ny teknologi, ændringer af strukturer, nye informationssystemer, o.s.v., o.s.v. De er nødvendige for gennemførelse af forandringer i strategien, således at de ydre sammenhænges nye krav kan opfyldes.

Processen refererer til selve den forandring som skal ske fra nu-situation til fremtidssituation. Den proces hvor virksomheden forandrer sig fra ét strategisk grundlag til et nyt.

Meget lidt tyder på, at der overhovedet sker nogen forandringer i virksomheden, hvis der ikke opleves et »must« foran forandring. Det kan opleves ved, at virksomheden kommer i voldsom krise, eller ved at virksomhedens ledelse manifesterer sig på en måde, der virker så overvældende, at virksomheden/organisationen føler, at den må følge de nye ideer.

Mange virksomheder har oplevet, at de har været igennem lang, flotte

og driftsøkonomisk rigtige, strategiske overvejelser, som er endt ud i elegante og fornemme planer, hvor alle har siddet og klappet i deres hænder i begejstring. Men det er som regel også alt, hvad der er sket. (Virksomheden har danset årlig kulturdans). Virksomheden er efter en kortere periode faldet tilbage i de vante folder, og ingen væsentlig strategisk ændring sket.

Et antal betingelser må være opfyldt, hvis strategisk forandring skal slå igennem i virksomheden på en måde, så der ikke kun er tale om driftsøkonomiske excersitser.

2. Betingelser for reelle strategiforandringer

1. *Stærk negativ energi, der kræver forandring*, den kan være kommet fra et vedvarende pres fra omgivelserne og/eller ekstrem dårlig forretningspræstation.
2. *Kraftig positiv energi for forandring*, der er konkretiseret i en klar og fastholdt vision fra topledelsen i virksomheden.
3. *Magt til at bakke strategiforandringen eller visionerne op og til at mobilisere ressourcer til dens gennemførelse*. Dette sker i konkurrence med andre fortolkere af »virkeligheden«.

Den politiske læreproces, som er nødvendig for at bryde virksomhedens gamle idesystemer ned og erstatte dem med en vision, som passer mere for de nye forretningsideer og økonomiske sammenhænge, må betragtes som et af de mest kritiske punkter i ledelsen af strategisk forandring. Denne proces ville med dagens terminologi blive kaldt en ændring af virksomhedskulturen.

I denne proces har lederne deres store opgave i at skabe betingelser og få indflydelse på processer, som kan være med at skabe den grobund for forandring, som er nødvendig, hvis de nye ideer skal få rodfæste. Ledernes rolle kan involvere:

- 1) Hjælpe forandringspionerer med at formulere eller forstå de strategiske forandringsprocesser.
- 2) Bremse eller forhindre tidlige forandringspionerer i at proklamere behov for forandringer i strategi, før resten af virksomhedens magtsystem har opfattet, at der er problemer, som kræver løsning.
- 3) Hjælpe de personer, som først opdager forandringsbehovet med at bygge på de perspektiver, den information og de kontrakter de har, så de kan lære organisationen, at der er et behov for forandring.

- 4) Skabe mod til forandring ved at holde møder, som går på tværs af eksisterende strukturer og eksisterende grænser, for på den måde at hjælpe med at integrere data, mennesker og problemer.
 - 5) Hjælpe afvigere og kættere med at få mod til at komme ud i det åbne og sige det »usigelige« og tænke det »Utænkelige«.
 - 6) Forberede pionerfigurer på at forvente dead-ends, gentagelse af opgaver, blokeringer og uforudsigelige modtræk, så længe forandringsprocesserne står på, og at det kræver megen tålmodighed og udholdenhed at være med i styringen af forandringsprocessen.
 - 7) Være med til at styre forandringer i de interne strukturer og subkulturer i organisationen, som kan styrke forandringerne i den rigtige retning. Dette indebærer også en intellektuel evne til at bryde globale store problemer ned i mindre, appetitlige bidder, som gør det nemmere hen ad vejen at acceptere de strategiske forandringer.
4. Med den retning, som organisationen tager på grund af den politiske læreproces må lederne sikre *en klar og vedholdende vision*, som bliver kommunikeret effektivt ned gennem ledelsessystemerne fra topledelsen til ansatte på alle niveauer.
 5. Lederne må styrke forandringsprocessen ved at klarlægge, hvilke færdigheder og evner, der nu er nødvendige i virksomhedens forretnings- og økonomiske sammenhænge. En kritisk og håndgribelig måde at fastholde presset for at få den nye virkelighed ind i organisationen er afklaringen af sådanne færdigheder og evner og ansættelsen af nye folk i nøglepositioner, som kan være rollemodeller for resten af organisationen om, hvordan den nye kultur er. Lederne må også offentligt styrke forandringerne ved at bruge organisationens belønningssystemer til at demonstrere, at dem, som har de nye evner og færdigheder, er centrale for forandringen af virksomhedens kultur.
 6. Sidst men ikke mindst må lederne udvikle evnen til at lede under forandring i virksomhederne. Nye strategier skal gøres operationelle og skal implementeres. Tillid og evne i ledelse af forandring hos top- og mellemlidelse vil have væsentlig indflydelse på virksomhedens præstationer i processen fra en gammel til en nye virksomhedsstrategi.