

## Erhverv

# Risikokultur skaber fremtidens vindere

**Vinderstrategier.** Vinderne på fremtidens markedsplads bliver de virksomheder, der evner at skabe en stærk innovationskultur - Problemet er, at de færreste af dagens ledere ved hvordan - Det er budskabet fra en gruppe ledelsesekspertter på Wharton School of Business, et af verdens førende managementcentre

PHILADELPHIA - Det er farligere at være langsom end at tage fejl. Det er essensen af fremtidens ledelsesmæssige udfordring. De virksomheder - og nationer - der vil kapre markedsandele i de næste årtier, er dem, der formår at skabe en innovationskultur, der fostrer uafsladelig nytænkning.

Det kræver et radikalt opgør med fortidens arbejdskultur. En innovationskultur kræver en mere dynamisk ledelsesmetode, hvor budgetter og rutiner bliver erstattet af kontrollerede eksperimenter, og hvor fiasko er en naturlig del af vækstvilkårene. Den fordrer også et stærkt personligt lederskab, som stiller nye krav til toplederens evne til at bryde ud af sine mentale rammer, kommunikere klart og skabe tillid i organisationen. Nytænkning bliver kun til vækst, hvis lederen rydder vejen og absorberer usikkerhed.

Problemet er, at de færreste af dagens ledere har svært ved at honorere fremtidens krav. Mange ledere sætter sig for at forny deres organisation, men kun 10 pct. har rent faktisk held til at forvandle den til en innovationsmaskine. Den succesrate varsler knækkede karrierer og frustrerede ambitioner forude.

Sådan lyder budskabet fra en række førende ledelsesekspertter. De var i sidste uge samlet på Wharton School of Business i Philadelphia, der sidste år blev udnævnt til USAs bedste ledelsesskole i Wall Street Journals årlige ranking. Formål: at præsentere deres bud på de afgørende succesfaktorer i fremtidens vidensøkonomi for en lille gruppe danske og svenske topledere. Ekspertkredsen tæller en række personer, der nærmest må betegnes som institutioner på deres respektive felter:

- **Paul Schoemaker**, professor, tidligere leder af Shells fremtidsforum og en af verdens mest anerkendte scenarieforskere.

## Hvem skal Danmark lære af?

Med denne artikel starter Ugebrevet jagten på globale ideer og forbilleder, som Danmark kan lære af i omstillingen til fremtidens globale vilkår. Det kan være virksomheder, regioner, uddannelsesinstitutioner, forskningsmiljøer, offentlige myndigheder og politikere. En række andre lande i verden konfronteres med samme udfordringer som Danmark. Mange har gjort sig erfaringer og udviklet løsninger, vi utvivlsomt kunne inspireres af - hvis vi kendte til dem. Sigtet med Mandag Morgens undersøgelse af *global best practice* er at udfordre og hjælpe danske beslutningstagere til nytænkning og omstilling.

Artiklen har sit udspring i et arrangement for en kreds af skandinaviske nøglepersoner på en af verdens førende institutioner for lederuddannelse, Wharton College of Business.

- **Ian MacMillan**, professor i iværksætterledelse og leder af Sol Snider Entrepreneurial Research Center.
- **Mike Useem**, professor i ledelse og leder af Center for Leadership and Change Management.
- **Russ Ackoff**, professor i systemtænkning og formand for Institute for Interactive Management.
- **Tom Donaldson**, professor i erhvervsetik og rådgiver for mange af de største amerikanske virksomheder.

Bag Wharton-arrangementet stod LinKS - Learning in the Knowledge Society - der arrangerer lederuddannelse for private og offentlige skandinaviske topledere. Blandt deltagerne var Socialdemokratiets formand, Mogens Lykketoft, direktør for Dansk Handel & Service, Søren B. Henriksen, Nykredits koncerndirektør, Henning Kruse Petersen, Moderaternas sekretariatschef, Liselott Florén m.fl.

Ugebrevet, der deltog i arrangementet, præsenterer i denne artikel eksperternes udlægning af de tendenser og

udviklingstræk inden for ledelse og strategitænkning, som skærer gennem modebølgerne og definerer fremtidens lederskab.

### Det handler om nytænkning

“Uden at ændre vores måde at tænke på vil vi ikke være i stand til at løse de problemer, som vi har skabt med vores nuværende måde at tænke på.” Dette citat af Albert Einstein er ifølge den 83-årige professor Russ Ackoff, forfatter til over 20 bøger om ledelsestænkning, nøglen til at forstå de udfordringer, dagens ledere står over for: Når vi skal nytænke vækst, er vi selv vores værste fjende. “Verden er i hastig forandring. Vi fornemmer ændringerne tydeligt, selvom vi har svært ved at blive enige om, hvad vi skal kalde dem. Den del behøver vi ikke at bekymre os om. Der gik 200 år, før man fandt på at kalde renæssancen for renæssancen,” siger Russ Ackoff, der er formand for Institute for Interactive Management, som rådgiver både virksomheder og nationer om udviklingsstrategier.

Hvad han til gengæld mener, at vi *bør* bekymre os om, er den manglende forståelse for de ændringer, systemskiftet fører med sig. Ifølge Ackoff er problemet, at vi er skoledet i en analytisk tradition, som gør, at vi fokuserer på de enkelte dele af et system eller en organisation, mens vi er dårlige til at forstå helheden. Det er især et problem i tider med store systemforandringer.

“Du vil aldrig forstå, hvad en bil er, ved at studere alle de enkelte dele. Du skal se den køre. Du kan heller ikke tage de bedste dele fra alle biler og stykke dem sammen til verdens bedste bil. Formentlig får du en bil, som ikke engang kan køre. Hvis vi skifter dele ud uden at forstå helheden, risikerer vi at ødelægge mere, end vi gavner,” siger han.

Vi er med andre ord fanger af vores eget tankesæt. For at håndtere mulighederne og udfordringerne i fremtidens nye vidensøkonomi gælder det først og fremmest om at bryde ud af de mentale rammer.

“Det er de rammer, vi ser verden igennem, der afgør, hvad vi ser,” siger professor Paul Schoemaker. “Derfor har vi brug for at lære at justere rammerne, så vi ser det, der er væsentligt. Det er blevet vigtigere end nogensinde før, netop fordi verden forandrer sig stadig hurtigere.”

Schoemaker er en af verdens mest anerkendte scenarieforskere. Han har undervist på Wharton, University of Chicago, INSEAD, London Business School og brugt en del år på at skabe fremtidsscenerier hos oliekoncernen Shell i London, ligesom han har skrevet en række bøger om beslutningsprocesser og strategi. I dag bruger han mest tid på at rådgive virksomheder via sit eget konsulentfirma Decision Strategies International.

Ifølge Schoemaker er mange ledere uopmærksomme på,

hvilke rammer de ser verden igennem. Derfor ser de, hvad de forventer at se - og handler derefter. Gennemsnitligt bruger ledelsen i en amerikansk virksomhed 65 pct. af ressourcerne på interne forhold, selvom de kun påvirker 55 pct. af indtjeningen, og 12 pct. på eksterne forhold som økonomi og politik, der påvirker 35 pct. af indtjeningen. Se figur 1.

“Det gør ikke alene virksomhederne sårbare over for pludselige begivenheder i omverdenen. Det svækker også deres evne til at identificere og udnytte nye muligheder,” siger Schoemaker.

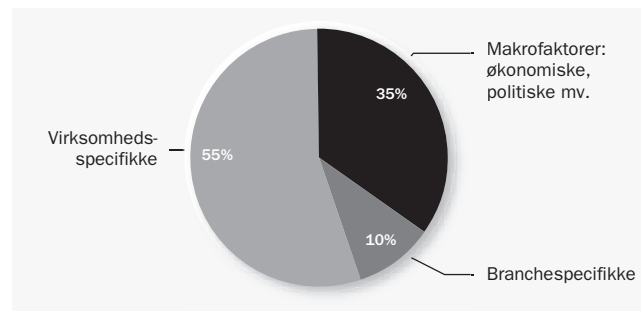
Mange virksomheder har misset vigtige markedsmuligheder, fordi de i deres tænkning og forestilling om verden og fremtiden har været mentalt fastlåste. De har insisteret på at se, hvad de ville se. For eksempel Ken Olson, Digital Equipments topchef, der i 1977 erklærede, at der ikke var nogen grund til, at nogen skulle have en personlig computer i deres hjem. Hans virksomhed eksisterer ikke mere.

Når det kan være svært at bryde de mentale rammer og nytænke, hænger det ofte sammen med den kultur, man arbejder i. Organisationens fælles værdier dikterer handlingsmønstre i bestemte situationer. Hvis procedurer, normer, regler og værdier fremmer vanetænkning, kommer uvante begivenheder som en overraskelse.

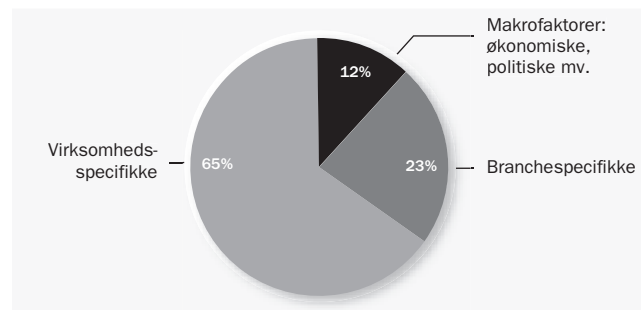
Schoemakers kur mod tunnelsyn og skyklapper er scena-

## M | Makrofaktorer undervurderes

### Forskellige faktors betydning for virksomhedens resultat



### Ledernes faktiske ressourcetildeling



**Figur 1:** Toplederne bruger flest kræfter på virksomheds- og branchespecifikke forhold. Men over en tredjedel af virksomhedens resultat skyldes eksterne faktorer.

Kilde: Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996.

rietænkning: "Ledelsen skal jævnligt stille kritiske spørgsmål ved alle de forudsætninger, deres forretning bygger på, og bevidst opstille alternative scenarier for, hvad de tror kunne ske - scenarier, der ligger i yderkanten af det realistiske. Og så skal de spørge hinanden: Er vores strategi fleksibel nok til at håndtere disse scenarier?"

### Innovationskultur er altafgørende

At topledelsen mentaltræner og undgår vanetænkningens fælder, er selvfølgelig ikke tilstrækkeligt til at sikre succes. Det er blot en grundforudsætning for at sikre vækst. Det altafgørende er at fremelske en innovationskultur, hvor alle i organisationen konstant er på jagt efter nye ideer. Det er langt mere magtfuldt, end hvis lederen gør det alene.

"Økonomisk tryghed i en usikker verden handler ikke kun om uddannelse og viden. Det handler om en ny arbejdskultur, som hylder nytænkning og accepterer fiasko. Vi kan ikke bruge de gamle, langsomme arbejdsmetoder i den nye, hurtige verden. Organisationer, som ikke evner konstant innovation og forandring, vil miste grebet om markedet og i værste fald lukke," siger Ian MacMillan. Han er professor i iværksætterledelse og blandt andet forfatter til bestselleren "The Entrepreneurial Mindset", som handler om, hvordan ledere kan - og er nødt til at - tænke i nye ledelsesformer, der skaber en konstant strøm af vækstmuligheder for deres virksomhed.

Selvom opgaven lyder ligetil, er det langtfra let at tilvejebringe en ægte innovationskultur. Først skal man etablere forandringsvilje, derefter skal man iværksætte nye projekter, og så skal man opretholde dynamikken, så innovationsmaskinen ikke går i stå. Tilmed skal hele tænkningen tage udgangspunkt i kunden frem for organisationen.

"En forudsætning for, at det overhovedet kan lykkes, er, at kompetencerne er på plads. De, der ikke har evnen eller viljen til at tage del i den nye kultur, må man skille sig af med," siger MacMillan. Han eksemplificerer skiftet fra traditionel strategiledelse til dynamisk innovationsledelse med General Electrics mytologiske topchef, Jack Welsh. Welsh øgede omsætningen i GE fra 26 milliarder dollar i 1982 til 56 milliarder dollar i 1987. Resultatet blev hovedsagelig opnået ved at sælge eller lukke de mindst profitable forretninger, men også ved egentlige nedskæringer. Welsh skar i perioden medarbejderstaben ned fra 435.000 til 285.000.

Pludselig begyndte nøglemedarbejdere imidlertid at forlade GE, fordi presset blev for stort, og Welsh indså, at det ikke var muligt at nå længere med klassiske rationaliseringer. For at finde nye veje til vækst bestilte Welsh en undersøgelse, som kortlagde, hvor mange af arbejdsopgaverne i GE der egentlig bidrog til at skabe værdi for kunderne. Det gjorde kun 45 pct. Det fik Welsh til at indlede en kulturrevo-

lution, hvor alle medarbejdere skulle have fokus på, hvad de kunne gøre for kunden.

Alle i GE deltog i processen. En lastbilchauffør spurgte f.eks., om han ikke kunne få lov til at ringe til kunden dagen i forvejen, fortælle hvornår han kom, og spørge, om der var andet, han skulle tage med. Det viste sig at være en kæmpesucces: Kundetilfredsheden steg, loyaliteten blev større, salget steg, produktiviteten voksede, og medarbejderne - især chaufførerne - blev umådeligt mere engagerede og motiverede.

Samme proces foregik overalt i GE, og da Jack Welsh gik på pension i 1999, var der stadig "kun" 293.000 ansatte, men omsætningen var vokset til 100 milliarder dollar og markedsværdien var næsten ottedoblet til 372 milliarder dollar. GEs nye innovationskultur leverede med andre ord langt mere værdi end rationaliseringerne.

Nok så væsentligt var nøglen til GEs kulturrevolution at anskue produktionen på en ny måde - at se på kundeværdikæden frem for produktionsværdikæden. Den klassiske værdikæde, som de fleste ledere har læst på, beskriver forretningsgangene i virksomheden. Den er velegnet til at få greb om det interne produktionsunivers.

Men det er langtfra altid revolutionære produkter, der skaber succes. Størstedelen af succeserne kommer af en revolutionær indsigt i kundens behov. For at få den indsigt er kundeværdikæden et nyttigt værktøj. Se også figur 2.

En virksomhed eller offentlig organisation kan hjælpe kunden i hvert enkelt led af kæden - fra behovet opstår, til produktet skal afskaffes. Gør man det bedre end konkurrenterne, skaber det vækst. Gør man det vedvarende, har man en vækstmaskine.

"Omvendt repræsenterer hvert led i kæden en mulighed for, at konkurrenterne gør det bedre, end man selv gør det. Derfor bør man mobilisere hele organisationen til at nytæn-

### MMM | Kundeværdikæden



**Figur 2:** Tilfredsheden er markant højere blandt de medarbejdere, der mener, at topledelsen har en høj etisk profil.

Kilde: Ugebrevet Mandag Morgen.

ke omkring hvert enkelt led. Nøgleordene er hurtigere, bedre, billigere, mere bekvemt og mere brugervenligt. Samtidig bør man være bevidst om, i hvilke led man kan skabe fordele, som andre ikke kan,” siger Ian MacMillan.

### Venture-ledelse

Man kan fremme innovationskulturen med forskellige incitamenter. 3M har for eksempel indført en regel om, at alle medarbejdere - uden forklaring - kan bruge op til 15 pct. af deres tid på nye projekter, som de mener kan have interesse for virksomheden.

“Men det altafgørende er topledereens handlinger. Der er intet mere kulturskabende end det. Hvis du gør det klart, at der på hvert månedsmøde er et punkt, der hedder nye forretninger, sender du et signal. Hvis du siger, at du forventer, at 20 pct. af indtægterne hvert år kommer fra nye forretninger, sender du et stærkere signal,” siger MacMillan.

Selvom alle i organisationen nytænker, så det knager, er det ingen garanti for, at ideerne materialiserer sig som vækst. Ideerne skal omsættes til projekter, der skal finansieres, lanceres og forankres i organisationen, hvilket alt sammen kræver en stor ledelsesmæssig indsats - igen på topplan.

“Det er vigtigt at udpege de unge og de dygtigste til at bære nye projekter igennem - og som topleder selv at have ansvaret for dem. Det repræsenterer ganske vist altid et dilemma, fordi de dygtige kræfter kommer til at mangle i den gamle forretning. Men der er intet alternativ. Hvis man ønsker en innovationsdrevne kultur, skal de dygtigste, som er klar til at yde det ekstraordinære, bære de nye projekter,” siger MacMillan.

Markedspladsen levner ikke længere tid til at udarbejde detaljerede handlingsplaner og budgetter, som rækker år frem. Der er behov for en anden og mere dynamisk ledelsesmetode, hvor man eksperimenterer sig frem - under kontrollerede forhold. Den bedste model for innovationsprojekter i eksisterende virksomheder kommer ifølge Ian MacMillan fra venturebranchen. Det er en branche, som leverer et afkast på 25-35 pct. i de gode år. Her er modellen, at man investerer 10 dollar i 10 projekter, hvorefter de ni går ned og det tiende giver 1.000 dollar i gevinst.

“Det er en vækstmodel med en fejlmargen på 90 pct. Alligevel giver den et af de største afkast i alle brancher. Det forudsætter selvfølgelig, at man hele tiden kan styre sin risiko - ved hjælp af *milestones* og tests - og at man ikke smider gode penge efter dårlige, men lukker projekter ned, hvis de ikke leverer efter forventningerne,” siger MacMillan.

### Hvordan håndterer man fiasko?

Mange af de nye projekter vil i sigens natur fejle, når man

bruger venturebranchens ledelsesmodel. Derfor er det afgørende for en vinderkultur, hvordan man håndterer fiasko. Her er to forhold væsentlige. For det første skal topledelsen aldrig styre efter antallet af fejlslagne projekter, men efter omkostningerne. For det andet skal topledelsen belønne de risikovillige i organisationen.

John Opie brugte denne ventureinspirerede metode til at skabe ekstraordinære resultater som topchef for GEs Lighting Division. Et af de første projekter, som var med til at definere innovationskulturen, var halogenpæren. Præmissen var, at den var dyrere at fremstille end den traditionelle el-pære, men billigere i drift, hvilket på sigt ville være en fordel med stigende oliepriser.

Opie satte to af sine bedste folk på opgaven, og de løste den. Problemet var, at oliepriserne ikke steg, men faldt, og at lampen blev dyrere end beregnet. Det var svært at få husmøden til at give syv gange så meget for en halogenpære som for en traditionel.

Projektet lignede en fiasko. John Opie indså, at han ikke kunne have sine bedste folk til at gå rundt og føle sig som tabere. Det ville for alvor være et problem. Så hvad gør man, når man skal trække i håndtaget? “Hele systemet standser op og ser på dig,” siger MacMillan. “Dette er et afgørende øjeblik, som mere end noget andet fortæller om dig som leder, definerer værdierne i organisationen og påvirker hele organisationens syn på nye projekter. Så hvad gør du?”

John Opie inviterede til fest. Her sagde han til samtlige medarbejdere: “Disse to mand har brugt 50 millioner dollar, som jeg gav dem. Og se hvad de har gjort med dem: De har leveret en fantastisk teknisk succes, som er værd at fejre. At kunderne ikke er så vilde med produktet, er et marketingproblem, som vi må håndtere særskilt.” Så gav han dem en lønforhøjelse og et bedre job. Det ændrede hele mentaliteten i virksomheden.

“Det vigtigste for nye projekter i en eksisterende organisation er, at lederen rydder vejen og så at sige absorberer usikkerhed. Hvis du er chefen, er det dig, der skal tage ansvaret. Det kan du meget lettere end nogen andre,” siger MacMillan.

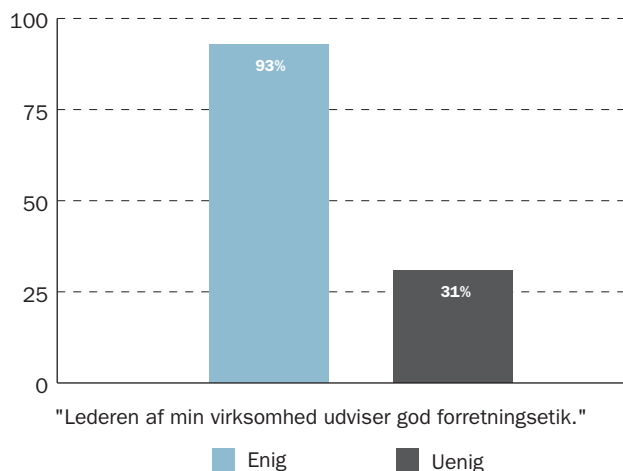
### Fremtidens lederskab

Der er noget, der er større end en innovationskultur. Det er en vinderkultur. På mange måder er det to sider af samme mønt. Men viljen til at vinde - også gennem innovation - beror på mere end en innovationskultur. Den beror i høj grad på kvaliteten af topchefens personlige lederskab.

“Lederskabet kan fremme eller bremse handlekraften i en organisation. Det er særlig vigtigt i usikre tider og i tider med store forandringer - der ofte også rummer store vækstmuligheder. Så turbulent som fremtiden tegner sig, vil le-

**MM | Høj etik giver høj tilfredshed**

Tilfredshed i to medarbejdergrupper, pct.



**Figur 3:** Virksomhedens strategi tager oftest udgangspunkt i produktionsværdikæden. Men de fleste succeser kommer af indsigt i kundens behov. Kundeværdikæden er her et nyttigt værktøj.

Note: N=1.491.

Kilde: ERC 2000 National Business Ethics Survey.

derskabet derfor spille en stadig mere afgørende rolle for, hvordan de enkelte virksomheder klarer sig,” siger Mike Useem, professor i ledelse og leder af Center for Leadership and Change Management på Wharton. Han har skrevet en lang række bøger om ledelse og rådgivet en meget lang række af de største amerikanske virksomheder - Coca-Cola, Compaq, Estée Lauder, Morgan Stanley, Toyota, World Economic Forum.

Topchefens vigtigste egenskaber er ifølge Mike Useem evnen til at formulere en vision, som fænger og giver retning, at vise tillid til sig selv og andre, at kommunikere høje forventninger og at vise personlig offervilje, beslutsomhed og mod. Det er egenskaber, der kan flytte folk.

Men lederskabet har i stigende grad også en etisk dimension. Der er en meget klar sammenhæng mellem medarbejdernes tilfredshed med deres topleders forretningsetik og deres generelle tilfredshed med arbejdspladsen. 93 pct. af de medarbejdere, som mener, at deres chef sætter et godt etisk eksempel, er således også tilfredse med arbejdspladsen, mens kun 31 pct. af dem, der er utilfredse med etikken, er utilfredse med arbejdspladsen. Se figur 3.

En undersøgelse blandt amerikanske lønmodtagere viser desuden, at virksomheder, som medarbejderne oplever som stærkt socialt ansvarlige, har bedre finansielle resultater end virksomheder med et svagere socialt engagement.

“Kan det styrke bundlinjen at styre efter stærke etiske værdier? Absolut. Derfor er det meget vigtigt, at toplederne fokuserer på de værdier, organisationen bærer på,” siger Tom Donaldson, professor i forretningsetik, forfatter til adskillige bøger om emnet, kommentator i medierne og rådgiver i virksomheder som Walt Disney, Motorola og Johnson & Johnson.

Ligesom innovation tager samfundsansvar og etik form af handlinger, ikke ord. Et af historiens foreløbig mest berømte eksempler er energiselskabet Enron, som gik konkurs for nogle år siden i en gigantisk regnskabsskandale. Enron var kendt både for sin innovationsevne og sine mange etiske budskaber og regler. Men ved én lejlighed hyldede Enrons topchef en kvindelig mellemlider, som havde trodset sine chefer og nærmest stjålet penge internt for at starte Enron Online. En offentlig hyldest for en sådan handling sender stærke signaler om, hvad der er OK i virksomheden. I Enron blev signalerne fortolket sådan, at når man blot selv mente at have et godt nyt projekt, så helliger målet alle midler.

Mikael R. Lindholm | [mm@mm.dk](mailto:mm@mm.dk)