

Strategi er oppskrytt

Forfatter: [Finn Jebsen](#) Publisert: [1/2007](#)

Langsiktig verdiskapning - krav til bedriftsledelse

Bedriftens hovedrollerolle i vårt samfunn er å skape verdier i økonomisk forstand; for eiere, kunder, ansatte og samfunn. Verdiene må skapes slik at utviklingen er bærekraftig, dvs. at den kan stå seg over tid, og naturligvis innenfor de rammer lover og samfunnsnormer setter.

Hovedspørsmålet blir da hvilket fokus bedriften må ha for å fylle sin rolle, hvordan den skal innrette seg for virkelig å skape verdier på en bærekraftig måte. Det finnes ikke helt enkle og entydige svar på dette. Det er blant annet det som gjør bedriftsledelse så spennende. Som kjent er det mange veier til Rom, og det finnes også mange veier til god bedriftsledelse. Likevel er det flere likhetstrekk enn forskjeller mellom bedrifter som lykkes over lang tid.

De tanker jeg skal gi uttrykk for i det følgende, er basert på min egen erfaring, særlig fra 25 år i Orkla. Her hadde jeg ikke bare gleden av å delta i en vellykket bedriftsutvikling, men jeg kunne også følge mange andre bedrifter på nært hold, både i innland og i utland.

Mange snakker om en skandinavisk ledelsesmodell. Jeg er usikker på om det egentlig finnes noe slikt. Men det er utvilsomt kulturelle fellestrekk mellom de nordiske land og ofte et nært og ansvarlig samarbeid mellom tillitsvalgte og ledelse som har gjort det løpende omstillingsarbeidet smidigere enn i mange andre land. De erfaringer jeg har gjort, har kanskje mest relevans for større bedrifter som har sin base i denne del av verden.

Et tosidig fokus på drift og struktur

La meg starte med å gå rett på en av mine hovedkonklusjoner: Store verdier kan skapes i bedriften over tid hvis man klarer å holde fokus på to hovedoppgaver samtidig: På den ene side å holde fokus på driften i bred forstand og sørge for at det skjer en kontinuerlig forbedring og effektivisering i alle ledd over tid. På den annen side å holde fokus på de strukturelle muligheter som byr seg, på muligheter for vekst gjennom oppkjøp, joint ventures og fusjoner, dvs. på mulighetene for å bedre bedriftens struktur og derved konkurranseposisjon gjennom kombinasjon med andre. Å holde et slikt tosidig fokus på drift og struktur er etter min erfaring grunnleggende og den mest avgjørende forutsetningen for å oppnå langsiktig verdiskapning.

Med fokus på drift i bred forstand mener jeg fokus på hele bedriftens verdikjede, dvs. innkjøp, logistikk, produksjon, markedsføring og salg, og ikke minst på evnen til å utvikle nye produkter og å etablere gode relasjoner til kunder. Elementene i verdikjeden kan variere med bransje og intern struktur, for noen kan f.eks. evne til prosjektorganisering være viktig. Poenget er at en bedriftsleder må være seg bevisst hva hovedelementene i verdikjeden er i egen bedrift, særlig hvilke som er kritiske, og med all kraft sikre at bedriften er konkurransedyktig og effektiv, gjennom å ha en vel trent og dedikert driftsorganisasjon. Bedriftens styringssystemer må innrettes på samme måte, dvs. være rettet mot nøkkelfaktorene i driften.

Med fokus på struktur mener jeg evnen til å følge med i den eller de bransjer der man opererer, og i tilknyttede bransjer, kartlegge andre aktører og identifisere mulige synergier med disse, se på eierstrukturer etc.; alt med formål å være i forkant, å være forberedt til å agere hvis muligheten skulle by seg til samarbeid, oppkjøp eller fusjon. Også dette krever dedikerte ressurser, om enn langt fra så store som i driftsorganisasjonen. Det forutsetter reell, industriell verdikjedeinnsikt for å kunne gjøre relevante og gode vurderinger, men også finansiell innsikt i f.eks. eierforhold, prisingsforhold, transaksjonsmodeller og finansmarkeder. Vellykket bedriftsutvikling krever med andre ord både en industriell og en finansiell innfallsvinkel og kompetanse. Tradisjonelt har det ofte skortet på det siste i norske bedrifter, ikke minst på toppledernivå, hvor en omforent forståelse av industrielle og finansielle forhold har vært mangelvare.

Hvor viktig er strategi og konsentrasjon?

Mange mener at fokus på strategi er ledelsens viktigste oppgave. «Det er viktigere å gjøre de rette tingene enn å gjøre tingene rett,» hører man ofte. Etter min mening er strategi oppskrytt, for å sette det på spissen. Altfor mange toppledelser konsentrerer seg om strategi i overordnet forstand og overlater fokus på drift til andre, gjerne et godt stykke ned i organisasjon, og ofte med katastrofale resultater. Dette skal likevel ikke forstås dit hen at strategi er uviktig. Naturligvis er det viktig å ha en vel gjennomtenkt oppfatning av hvor man vil, å vite hvor man skal ta bedriften over tid. Og kontinuerlig fokus på medaktører og struktur er som nevnt helt nødvendig. Men poenget er at strategivalg sjelden gir konkurransefordel. Strategier er synlige og kan lett kopieres. I de fleste bransjer ser man da også at de ledende selskapene følger de samme eller et begrenset knippe av hovedstrategier, og konsultantselskaper står i kø for å selge strategistudier, om enn til ublu pris. Et eksempel kan være «fast moving consumer goods»-industrien, der de fleste søker nr. 1- eller nr. 2-posisjoner, merker på tvers av grenser og høy innovasjonstakt. Det er ikke noe galt i dette, men det er ikke tilstrekkelig til å lykkes.

Det som skiller vellykkede bedrifter ad, er deres evne til god drift, til implementering, til «execution». Derfor er en fornuftig strategi kun et fundament og ofte heller ikke så krevende å lage. Utfordringen ligger følgelig oftest i driften; det er der man møter konkurranse, det er der man kan skape varige konkurransefordeler, og det er der ledelsen bør ha sitt hovedfokus. Langt flere bedrifter går under på grunn av dårlig drift enn dårlig strategi. Dårlig drift er alle problemers mor.

En annen vanlig oppfatning, særlig i finansmarkedet, er at vellykkede bedrifter er de som konsentrerer seg om et smalest mulig virkeområde. «Alle ressurser må settes inn der man er best.» Dette er en ufundert og i verste fall farlig tankegang. Det er ingen empiriske belegg for at konsentrerte bedrifter gjør det bedre enn de som er mer diversifiserte. Tvert imot har nyere undersøkelser, f.eks. av Boston Consulting Group og McKinsey, vist at moderat diversifiserte bedrifter både i USA og Europa har gitt noe bedre avkastning til aksjonærene enn konsentrerte. (I denne sammenheng er eksempelvis Orkla klassifisert som moderat diversifisert.) Men viktigere er det kanskje at undersøkelsene viser at det er mye større varians innen gruppene enn mellom dem. Med andre ord: Gode resultater oppnås både av konsentrerte og diversifiserte bedrifter, og det er liten grunn til å starte med annen antagelse.

Hvorfor har så denne troen på konsentrasjon oppstått? En av grunnene kan være at mange har misforstått moderne finansteori. «The capital asset pricing modell» (Sharpe-Lindtner-Mossin-modellen) sier rett nok at verdien av aktiva blir størst hvis de «unbundles» og man lar investorene sette sammen sine porteføljer etter egen preferanse. Men dette er som navnet sier, en prisingsmodell, den forteller hva som gir høyest pris på gitte aktiva. Den sier derimot ingenting om hvorvidt ulike aktivakombinasjoner gir ulik verdiskapning. Og kjernen i bedriftsledelse er jo nettopp å skape størst

mulig verdier. Enkelt sagt: Bedriftens oppgave er verdiskapning, finansmarkedets oppgave er å sette rett pris på denne verdiskapningen. Og i den grad det skulle være konflikt mellom de to, er jeg ikke i tvil om det viktigste er den underliggende verdiskapningen, å få denne høyest mulig. Prisingen i aksjemarkedet vil over tid, men ofte først da, likevel bli noenlunde fornuftig.

Den som har fulgt aksjemarkedet over mange år, kan ikke unngå å bli slått over hvor ofte det er dramatiske over- og underprisinger. Et bredt eksempel kan være dot.com-bølgen ved årtusenskiftet. Et spissere eksempel kan være aksjemarkedets skepsis til Orklas overtagelse av Elkem primo 2005: Knappt to år senere er «alle» enige om at verdiene er nesten 20 mrd. høyere enn det Orkla betalte, dvs. mer enn en fordobling. Aksjemarkedet har en typisk mote- og flokkmentalitet, er oftest kortsiktig og er derfor lite egnet til å gi bedriftene signaler om porteføljevalg.

Ser man på de underliggende forhold, er svakheten ved konsentrasjon at den er risikabel. Det er vanskelig å forutse den langsiktige utviklingen, og man kan bli hardt rammet hvis man tar feil. Man kan lett bli låst inne i et feilspor. Eller man kan komme til et punkt hvor det er få muligheter til å utvikle seg videre, hvor det f.eks. er liten vekst og få og dyre oppkjøpskandidater. Konsentrasjon innebærer mulighet for stor gevinst, men også for store tap eller stagnasjon.

Diversifisering gir en bredere mulighetsfront, man kan fange opp forskjellige utviklinger bedre, på sikt kan man gis åpninger som det i dag ikke er mulig å se den fulle rekkevidde av, man kan kjøpe det som p.t. er umoderne og derfor billig. Man kan også overføre ressurser gradvis dit man lykkes best, og man kan trene og utvikle et bredere og bedre lederskap. Men diversifikasjon har også kimen i seg til rot og middelmådighet på grunn av den større kompleksitet som følger med. Følgelig settes det ekstra krav til sterk styring og dedikerte ledere til de forskjellige enheter hvis denne modellen skal lykkes. En breddestrategi må dessuten hvile på et fundament av kunnskap og kompetanse som veksten kan bygges på. Det sier derfor seg selv at det er grenser for hvor stor bredde en bedrift kan ha, og at det er kompetansebasen som definerer dette, sammen med tilgjengelige ressurser som mennesker og kapital. Men alle disse er ekspanderbare over tid.

Å bygge en sterk organisasjon

Men la oss vende tilbake til hvordan man skal få til å ha fokus på både drift og struktur. Å holde et slikt tosidig fokus over tid er ikke lett. Det krever en organisasjon som er satt opp nettopp for dette formål, og hvor alle er klar over hva som gjelder. Kjernen i god bedriftsledelse blir derfor å skape en sterk organisasjon, en organisasjon som faktisk klarer å fokusere på både god drift og god struktur. Dette er krevende fordi man hele tiden er i konkurranse med andre og derfor for å lykkes må bli bedre enn flertallet av konkurrentene. En sterk og konkurransedyktig organisasjon er ingen selvfølge. Men det er mulig å få til gjennom målrettet og vedvarende arbeid. Det er tre arenaer som etter min erfaring peker seg ut for særlig innsats, hvor man over tid kan skape grunnlag for en vedvarende konkurransefordel. Disse er kulturbygging, kompetansebygging og lederutvikling. Etter min mening utgjør de grunnsteinene i bygging av en sterk bedriftsorganisasjon. De er gjensidig avhengige og gjensidig forsterkende. De er et gyllent triangel.

Kulturbygging

Når man setter seg som mål å utvikle en sterk organisasjon, er det viktig å begynne med den bedriftskulturen som skal ligge i bunn. Med bedriftskultur forstår jeg ganske enkelt de dominerende holdninger, de normer og verdier som er fremherskende, de som preger fellesskapet. Det kan synes

paradoksalt, men det er mye vanskeligere å utvikle gode holdninger i en bedrift enn å utvikle faktisk kunnskap. Dette grunnleggende poenget overses av mange bedriftsledere. Noen tar kulturen for gitt, men altfor mange synes å tro at et nytt kulturgrunnlag kan proklameres, bestemmes fra oven. Og ofte ser man en lettsindighet i retning av overdrivelse og mangel på realisme når bedriftskultur først settes på dagsorden: Man spenner buen altfor høyt og proklamerer verdier for bedriften som ikke er alvorlig ment, eller som man i alle fall ikke kan leve opp til i praksis. Dette gjennomskuer de ansatte meget raskt, og effekten blir fort det motsatte av det ønskede. Et felles verdi/holdningsfundament i en bedrift kan være en stor konkurransefordel, men bare hvis det er fast og bredt forankret. Realiteten er at få bedrifter faktisk arbeider systematisk nok med sin kultur. Alle vet at den er der, og vi omtaler jo gjerne andre bedrifter i kulturelle termer, som f.eks. sosiale, byråkratiske, konkurranseinnstilte, innovative osv. Det ligger mulighet til konkurransefordel nettopp i systematisk å styre og utvikle egen bedriftskultur. Dette krever målrettet og vedvarende innsats. For å lykkes må det legges opp til en bred prosess hvor både ledere og tillitsvalgte inkluderes, slik at kulturen eies fra begge hold. Kulturbygging gjennom kortsiktige «stunts» vil mislykkes.

Det kan være mange verdi/kulturgrunnlag som gir gode holdninger blant de ansatte i bedriften, og som dermed virker positivt. Felles for dem må likevel være at de i sin basis må understøtte bedriftens mål. En bedrift er en «for-profit-organisation», verdiskapning er målet, og å bygge konkurransedyktighet er også å ta sin del av samfunnsansvaret. Kulturen må reflektere dette. Det er f.eks. viktig at de ansatte trives, men ikke likegyldig hvordan. Hvis man trives fordi man har så mange utflukter, lange lunsjer, lotterier etc., kan dette fort komme i konflikt med bedriftens mål. Hvis man trives fordi man får til så godt samarbeid internt, lykkes med så mange prosjekter etc., stiller man langt bedre. Bærekraftig profittmaksimering er det endelige mål, men det kan dessverre være lite egnet til å inspirere særlig mange, særlig i de børsnoterte selskaper hvor jo de fleste aksjonærer er ansiktsløse og mange kanskje også ansvarsløse. Man må med andre ord finne felles holdninger som forener og inspirerer, og som samtidig støtter oppunder den langsiktige verdiskapning.

Min erfaring er at det er viktig at slike holdninger ikke bare rettes mot det individuelle, f.eks. uttrykt som gode, personlige egenskaper som ærlighet, vennlighet, åpenhet o.l. Det er viktig at holdningene er av en type som også preger fellesskapet, som karakteriserer organisasjonen som helhet, og som retter den mot sitt mål, dvs. verdiskapning. I tråd med dette er det tre holdningsmessige grunnelementer som jeg mener både er meget viktige og samtidig såpass universelle at de i en eller annen form med fordel bør inngå i kulturgrunnlaget i de fleste bedrifter. Så kan de suppleres med andre holdningssett, tilpasset den aktuelle bedrift og situasjon.

Først vil jeg nevne prestasjonsvilje: at bedriften tør og vil sette seg høye mål, at man har mot og vil lykkes, vil vinne, at man tåler å bli satt krav til, at man tør og vil konkurrere. Bedrifter kommer sjelden lenger enn de mål som blir satt. Det er derfor viktig at disse er høye nok til at de fremmer en prestasjonskultur, til at de tiltrekker seg medarbeidere som lar seg inspirere av utfordringer, som vil skape og oppnå resultater. Viljens makt er stor; vilje, mot og ambisjon, kort sagt prestasjonsvilje, må derfor inngå som et grunnelement i bedriftskulturen.

Derneft vil jeg nevne langsiktighet. Vi lever i en kortsiktig verden som de fleste instinktivt reagerer mot, men som like fullt dominerer samfunnsbildet. Det å legge vekt på det langsiktige vil derfor ha appell til mange, samtidig som langsiktighet, utholdenhet, tålmodighet og konsistens er uhyre viktig for å lykkes i forretningslivet. Med vekt på at det man gjør, skal stå seg, tåle en vinternatt, ikke vise seg bortkastet i morgen, signaliserer man kvalitet og holdninger som vi alle i privatlivet ellers legger stor vekt på. Den som tenker langsiktig, vil også sikre at det som gjøres, har kimen i seg til å være bærekraftig. Tidsperspektivet har dessuten stor innflytelse på hvilke beslutninger som faktisk fattes. Rent generelt er tidsperspektivets betydning for hvilke avgjørelser som tas ofte undervurdert. F.eks.

vil tiltak som skal øke overskuddet neste kvartal, være ganske forskjellig fra de som skal øke overskuddet om tre år. Dette vet vi alle, men likevel henfaller bedrifter så altfor ofte til kortsiktighet, til å gjøre ting som kanskje hjelper i øyeblikket, men som vi vet kan svi i morgen. Å bekjempe kortsiktighetens lettvinthet er en grunnpilar i all god bedriftskultur. Samtidig er det viktig for meg å understreke at langsiktighet ikke må bli en sovepute, ikke må lede til snillisme og aksept av middelmådighet, ikke må lede til treghet. Tvert imot, langsiktighet i verdiskapningens tjeneste krever god planlegging. Man må se langt nok frem og gi nødvendig tid, men samtidig stille strenge krav til at planer holdes, at det er tempo og fremdrift, at det er gjennomføringskraft.

Sist, men ikke minst, nevner jeg forbedring. Mange av oss liker status quo. Men i bedriftslivet er status quo-tenkning livsfarlig. Den som er fornøyd og lener seg tilbake, vil snart bli passert av konkurrentene. Derfor må en vellykket bedriftskultur også ha i seg et driv for kontinuerlig forbedring, dvs. forbedring av de nøkkelvariablene som gir reell fremgang. Dette krever disiplin og grundighet, tålmodighet og utholdenhet. Mentalt må man kunne tenke at alt vi gjør, kan gjøres bedre. Og sannheten er også slik: Selv den beste organisasjon kan forbedre seg, faktisk er det min erfaring at de som gjør det best, lettest oppnår videre fremgang når de utfordres. Derfor må hele organisasjonen ha relevante forbedringsmål å strekke seg etter for alle funksjoner og avdelinger. Bare å sette forbedringskrav til de som gjør det dårlig, vil undergrave kulturen. Forbedringsmålene må være konkrete, de må lede til spesifikke forbedringsprogrammer som det er mulig å følge opp. Betyr dette at man aldri skal være fornøyd? Svaret er både ja og nei. Det er naturligvis viktig å berømme gode resultater, feire det som er oppnådd, gi ros og anerkjennelse for vel utført arbeid. Men det må ikke bli en sovepute, ikke lede til selvtilfredshet og arroganse, men derimot ses som en inspirasjon for ytterligere fremgang. En fremgangsorientering må hvile på fakta, på nøktern og ærlig bedømmelse av egne og andres prestasjoner. I mange bedrifter henfaller man til urealistisk selvros, opphaussing av prestasjoner og undervurdering av konkurrenter. Kanskje er det vel ment, en måte å inspirere på, men det kommer sjelden noe godt ut av slikt på sikt. En kultur som er prestasjonsrettet, langsiktig og forbedringsorientert, vil derfor også ta opp kampen om virkelighetsforståelsen og feie bort skjønning, selvtilfredshet og snillisme.

Kompetansebygging

Å ha en god og sterk bedriftskultur er et godt fundament. Holdningene er på plass, man vil det rette. Men det å ville er ikke nok. Man må også kunne; man må ha faktisk kunnskap og kompetanse i organisasjonen som supplerer viljen. Det betyr at kompetansebygging også kreves for å skape en sterk organisasjon. Hva slags kompetanse som skal bygges, avhenger av hvilken bransje eller bransjer bedriften opererer i. Naturligvis kommer mye kompetanse inn gjennom de medarbeiderne som rekrutteres. Men en vellykket bedrift vil oftest se seg tjent med å utvikle egne kompetansebyggingsprogrammer, programmer som retter seg mot de viktige elementer i verdikjeden og søker å skape konkurransefordel gjennom «excellence» nettopp her. I tillegg til slik funksjonell kompetanse som skal ivareta «god drift», kommer så behovet for å bygge opp strukturell kompetanse, dvs. kompetanse til å forbedre strukturell vekst, eksempelvis gjennom erverv og integrasjon av nye bedrifter, og overføring av systemer mellom bedriftsenheter. Å bygge kompetanse av denne art tar tid, og det er åpenbart at det bare vil kunne skje på en god måte i bedrifter som er langsiktig orientert.

Ofte bør kompetanseprogrammer være normative: «slik gjør vi det her»; slik driver vi produktutvikling, slik driver vi effektiv produksjon, slik gjør vi godt innkjøpsarbeid, slik lager vi gode prosjektorganisasjoner osv. Verdien av slike normative programmer er stor. Ikke fordi man skal være naiv og tro at det bare er én riktig måte å gjøre ting på, men fordi det ligger så stor kraft i å snakke samme språk og ha samme systemer. Særlig gjelder dette for store konsern hvor rotasjon av

medarbeidere er en viktig form for organisasjonsutvikling og kunnskapsutveksling. Normative programmer har dessuten den fordel at de naturlig kan rettes mot «execution», man diskuterer hva som skal gjøres, og hvordan. Samtidig må det være klart at kompetansebygging i en bedrift ikke primært skjer gjennom kursvirksomhet. Kurs kan være nødvendig, men den langt viktigste kompetansebyggingen skjer i den daglige jobben. Det betyr at «coaching» av medarbeidere blir en uhyre viktig oppgave. Ledere må ta seg tid til å følge opp og rettlede sine medarbeidere, diskutere og samtale med dem, og disse må på sin side søke slik rettleiding. Tilbakemelding må systematisk gis på hvordan oppgaver utføres, slik en mester i håndtverksfagene i gamle dager rettleidet sine svenner. Det er underlig å observere hvor sjelden ledere gjør dette, hvor ofte de lar nyansatte seile sin egen sjø eller kaster dem på havet for å se om de kan svømme. Noen vil alltid klare seg og lykkes, men mange får ikke utviklet seg til å fylle sitt potensial. Det er kostbart for alle involverte parter.

Lederutvikling

Dette bringer oss over til den tredje grunnsteinen i en sterk organisasjon: systematisk lederutvikling. Hvis god kultur er å ville og høy kompetanse er å kunne, så er god ledelse å få det til å skje. Lederevne er medfødt, sier mange. Det kan godt være at talentet er ujevnt fordelt, men hovedpoenget er likevel at god ledelse er noe som kan trenes og utvikles, akkurat som alle andre ferdigheter. Dette erkjenner sterke organisasjoner og lager opplegg nettopp for slik trening og utvikling. Spørsmålet blir da hva som er god ledelse. Et viktig utgangspunkt for å diskutere dette er å definere ledelse som å oppnå resultater gjennom andre. Ingen toppleder kan skape resultater alene, og i en stor organisasjon er det helt åpenbart. Likevel velges mange ledere bare på grunnlag av personlig dyktighet, og de fortsetter å bli vurdert på dette grunnlaget. Karisma-dyrkelse og satsning på «stjerner» i organisasjoner er velkjent, men likevel oftest ikke vellykket i lengden. Det er naturligvis viktig å ha dyktige medarbeidere. All rekruttering må være innrettet mot å velge ut de som er i den beste halvdel eller bedre, for så å videreutvikle og beholde disse talentene. Men en god organisasjon er den som er bedre enn summen av individene. God ledelse er å utvikle gode medarbeidere til å bli enda bedre, å få individuell dyktighet på samspilte lag. Dette krever god coaching og kontinuerlig oppmerksomhet rettet mot å utvikle talentene til gode team, fra topp til bunn i bedriften. Ensomme ledere og ensomme beslutninger blir oftest ikke særlig gode, det gjelder ikke minst på toppnivå. Topplederens viktigste oppgave er å utvikle medarbeidere, bygge en organisasjon og være bærer av kultur. Dette bør også gjenspeiles i hvordan ledere vurderes. Altfor mange vurderes kun på individuell dyktighet, mens man burde se på evnen til å skape lag som oppnår resultater, på evnen til stadig å utvikle og avgi gode lederemner til andre deler av organisasjonen. I Orkla var det fire hovedkriterier for å vurdere ledere, hvor man nettopp søkte å ivareta en slik bredde: oppnådde resultater, fremgang i viktige nøkkelparametre, utvikling av medarbeidere og samarbeidsforhold.

En god leder må ikke være redd for å få medarbeidere som er flinkere enn seg selv, tvert imot bør hun eller han ha evnen til å glede seg over andres fremgang og suksess. En god leder tar ikke all ære selv, men sier «vi» og ikke «jeg», særlig når gode resultater omtales. Den dyktige lederen aksepterer å være et godt forbilde. Lederen må «walk the talk». Hun eller han må vise i praksis at prestasjon, langsiktighet og fremgang står i fokus, at kompetanse verdsettes, at gode team støttes, og være inkluderende og nøktern. Men også stille klare krav, orke å følge opp og gi ærlige tilbakemeldinger. Alt dette, både oppgaver og personlig opptreden, kan læres og utvikles. Den beste måten å skaffe slike ledere er gjennom intern rekruttering. Det er et viktig fellestrekk ved vellykkede organisasjoner at de over tid primært rekrutterer internt, særlig til toppstillinger i komplekse bedrifter. Dette er også det sikreste fordi man kjenner hverandre, både på godt og vondt. Samtidig er internrekruttering det mest motiverende internt; man ser at det går an å nå opp. Det kan fra tid til annen være nødvendig og riktig å rekruttere eksternt, men det er overraskende hvor ofte dette gjøres når det ikke er påkrevet. En god

leder kan lede alt, var et motto for noen år siden. Min erfaring er at dette langt oftere er galt enn rett. I tillegg til gode holdninger er kunnskapsrikt lederskap kanskje det viktigste grunnlag for godt lederskap: at de som blir ledere, kan sitt fag, kan bedriften, kan bransjen. Vekt på internrekruttering bidrar nettopp til å sikre et kunnskapsrikt lederskap.

Organisering

Organiseringen av en bedrift bør bidra til at den kan holde fokus på sine to hovedoppgaver: drift i bred forstand og de strukturelle muligheter. Det er etter mitt syn fordelaktig med en rimelig grad av stabilitet i tankesett og hovedstruktur rundt organisering, som igjen gir godt grunnlag for utvikling av en sterk organisasjon. På den annen side kan organiseringen i detalj ikke være låst: den må tilpasses den situasjon bedriften faktisk er i, og også til de personer som arbeider der. Det betyr bl.a. at den gradvis må endres med omstendighetene og derfor må endres over tid. Siden omstendighetene vil kunne variere mye, er det vanskelig å være veldig presis mht. organisering. Men hvis vi tar et norsk/nordisk perspektiv, er det noen erfaringer som kan være nyttige.

For det første er det viktig å satse på enkelhet og ansvarlighet. Jeg har stor tro på verdien av desentralisering, på å presse flest mulig beslutninger ut mot markedene og ut til de som kjenner forholdene best, på å bygge flate organisasjoner. Motstykket til dette er at det må settes klare mål, at det må være konkrete planer som kan følges opp, at det må være relevant rapportering og gode kontrollsystemer. Og ikke minst er det viktig at de som får et ansvar, faktisk aksepterer å leve opp til dette. Å lage profit centra, resultatenheter, er en del av en slik enkelhet og ansvarlighet. Gjennom dette kommer resultatansvaret, dvs. verdiskapningen, i fokus, og linjen blir det viktigste leddet i organisasjonen.

En resultatenhet bør ta utgangspunkt i markedet og dekke et naturlig avgrenset og helhetlig markedsområde, det være seg geografisk eller produktmessig definert. Videre bør det være stort nok til at det kan tiltrekke seg gode ledere, som er i stand til å ivareta «god drift», og som også kan følge med på de strukturelle mulighetene. Slik sett er det viktig at resultatenhetene ikke blir så små at de ikke har mulighet til å sikre disse kvalitetene. Men samtidig er det like viktig at resultatenhetene ikke blir for få og store. Har man f.eks. bare to, blir hovedkontoret lett overflødig og mister nødvendig nærkontakt med den operative siden.

Dette leder oss over til spørsmålet om hovedkontorets rolle, særlig i større konsern. De fleste er vel kjent med «The world's greatest lie: We're from the headquarter, and we're here to help you». Det er unektelig en fare for at hovedkontorets rolle ikke blir positiv, at det opprettes stadig større og flere staber som bruker mer og mer tid på kontroll, feilretting og å lage nye oppgaver. Kontroll er naturligvis viktig, men enda viktigere er det at det ikke oppstår feil i det hele tatt, og hvis de først oppstår, at de da blir rettet lengst mulig ut i linjen. Kort sagt: hovedkontorets viktigste rolle er ikke kontroll, men å bidra til verdiskapning, til å skape konsernfordeler. Det krever en gjennomtenkning av hvilke oppgaver et hovedkontor med fordel kan utføre, hva det kan gjøre bedre enn sine resultatenheter og gjennom det tilføre konsernet verdi, men også hva det bør la andre ta seg av. Hovedkontoret bør generelt bestrebe seg på å ha få og små staber, særlig på områder der man dublerer staber i resultatområdene, eksempelvis innen økonomi. I det hele tatt er det et gode hvis hovedkontoret alltid har for lite plass. Tilsvarende er det et faretegn hvis konsernledelsen har et stort innslag av stabsledere, eller hvis stabsledere er like godt eller endog bedre betalt enn linjeledere.

Etter min erfaring er den viktigste arenaen for hovedkontorets verdiskapning å drive frem det som skal til for å bygge en sterk linjeorganisasjon. Dette betyr at hovedkontoret må ta ansvar for

kulturbyggingsprogrammer, for kompetanseprogrammer, for lederutviklingsprogrammer og også etablere gode styringssystemer. Ikke i isolasjon, heller tvert imot, men det skal like fullt være en drivkraft. I Orkla opprettet man eksempelvis et eget internstyre, kalt kompetansestyret, hvor HR-stab så vel som konsernledelse og de viktigste linjeledere var medlemmer. Disse tok i fellesskap ansvar for innhold og oppbygging av de sentrale kurs for kultur, kompetanse og ledelse. Linjen ble m.a.o. kommittert, og staben fikk et utførende ansvar.

For øvrig bør HK-staber etter mitt skjønn utvikles der det er naturlig med kun ett kompetansesenter, eksempelvis finansiering, eller innen spesialområder hvor det er klart at verdifull kompetanse bare kan holdes i hevd hvis den samles. Eksempel på dette kan være juridisk avdeling, i alle fall i større konsern. I slike diskusjoner kan det imidlertid være klokt å stille spørsmål om det i stedet for sentralisering er mulig å anvende et største brukers prinsipp, dvs. å legge funksjonen ut i et av resultatområdene. Jeg har også tro på å sentralisere en konsernutviklingsfunksjon, som både kan analysere og overvåke strukturen i bransjen(e), og også drive store og uvanlige prosjekter sammen med bedriftens resultatområder, f.eks. ved oppkjøp. Slik strukturell kompetanse er ofte mangelvare og har lett for å bli nedprioritert hvis den desentraliseres. Det kan også være en god idé å ta dyktige ledere som nærmer seg pensjonsalder, ut av linjen og over i sentrale rådgivningsfunksjoner, f.eks. fagrettet innen markedsføring, produksjon, teknologi, prosjekt etc., slik at de gjennom slike stillinger kan bidra til å overføre akkumulert læring gjennom konsernet. For å ha kontroll på kostnadsbruken kan det være nyttig å utfakturere HK-kostnadene til resultatområdene. Det vil erfaringsmessig føre til reaksjoner, men siden det er en tendens til at HK-kostnader vokser friere enn andre, kan det være meget nyttig å ta diskusjonen om HK faktisk er verd kostnadene.

Avslutning

Formålet med dette notatet har vært å sette fokus på verdiskapning og hvilke krav dette gir til bedriftsledelse. Hovedbudskapet er at det er styrken i totalorganisasjonen som over tid avgjør bedriftens skjebne. En god og sterk organisasjon er den som kan holde fokus både på drift i bred forstand og samtidig på de strukturelle muligheter som ligger rundt bedriften. Å bygge en organisasjon som faktisk klarer dette, er styrets og lederens viktigste oppgave. De viktigste verktøyene man har til disposisjon er holdninger, kompetanse og lederutvikling.