

Så skal reglerne brydes

Mange virksomheder viger tilbage fra at skabe strategier, som bryder med de gængse normer.

ALLAN KOCH,
direktør, cand. polit.

"Rule Breaking Strategy"
Jens Refshøj og Anja Sondrup
256 sider
460 kr.
Forlag: Børsen

Praktisk værdi:



Underholdningsværdi:



"Når ikoner skrantes" står der i overskriften på en artikel i Morgenavisen Jyllands-Posten, og konklusionen er, at virksomhederne er for langsomme til at reagere.

De ved måske endda, hvor kunderne er på vej hen, men de er for langsomme til at være til stede, når kunderne når frem. Toplederen i den slags virksomheder kan meget vel være en person med uanfægtelig vished om rigtigt og forkert. Præcision og planmæssighed ned i mindste detalje og en indre tro på, at bare alle gør sig umage, vinder vi.

Problemerne opstår, fordi lederen ikke giver klare signaler om på hvilken måde. Medarbejderne ved ikke, hvordan de skal gøre tingene. De ved blot, at det nok ikke er det rigtige, de gør.

Her kommer Jens Refshøj og Anja Krogh Sondrup ind med deres bog "Rule Breaking Strategy". De er ikke de første til at beskrive fordelene i at flytte kampen væk fra de eksisterende aktører, men for mange vil

bogen være et perfekt sted at begynde. For dem, der interesserer sig for management-historie, er det en del af den diskussion, som allerede eksisterede mellem tilhængerne af H. Igor Ansoff og tilhængerne af Henry Mintzberg.

Ansoff - fader til strategisk management - tager udgangspunkt i virksomhedens egne evner, mens Mintzberg først og fremmest tager udgangspunkt i omverdenens foranderlighed. Hvad er vigtigst? Forfatterne hælder nok i retning af Mintzberg.

De almindelige eksempler på aktører, som har brudt spillereglerne, stammer fra luftfarten og anden discount forretningsstrategi, hvor det har været synligt, at "ikonerne" har reageret for dem drastisk, men alligevel for lidt og for sent.

I dette spillefelt er bogen en god øjenåbner. Tilmed giver forfatterne en anvisning på, hvordan en proces kan forløbe, så der bliver åbnet for at finde spilleregler, som med fornuft kan brydes. Men uanset, hvilket resultat processen giver, kræves der en positiv indstilling fra toplederen. Hvis toplederen spoler processen til sidst ved at markere, at der ikke må mistes fokus på det eksisterende, fører processen ingen vegne. Bogen sikrer, at man føler sig overbevist om, at der er værdi i at ændre spillereglerne.

Bogen har et rigtig godt kapitel om, hvorfor virksomheder ikke skaber strategier, som bryder med spillereglerne. Ikke fordi ledelsen ikke er resultatfokuseret, men



brandslukning vægtes højere end nytænkning. Provokerende fastslår forfatterne: »En af de væsentligste barrierer for brud med spillereglerne er mængden af rapporter og budgetter. Tal, som skal findes. Tal, som skal justeres og redigeres. Tal for resultater. Delresultater. Medarbejdersammensætning. Effektivitetsniveau. Markedsandel. Mål. Besparelser...«

Og min erfaring siger mig, at de har ret. De fortsætter med en gennemgang af årsager for, hvorfor bruddet med spillereglerne udebliver.

Bogen fremstår troværdig, balanceret og med et godt teoretisk fundament. Bogen er let læst, og bliver man grebet af bogens ide, er den ikke let at glemme. Hvis ikke mange virksomheder - og ikke kun ikoner - skal skrante, skal der brydes med fortiden. Ikke bevidstløst, men i balance. I den nuværende økonomiske situation, er det kun i få brancher, der er plads til virksomheder, der fortsætter med en ledelsesform, som er beskrevet i begyndelsen af denne anmeldelse.

Resultaterne vil vise, at de er tvunget til at optræde anderledes under andre spilleregler end hidtil.

Den eksisterende tankegang skal udfordres - ellers er der andre derude, der gør det for dem og for dig. Gør dig derfor den lille ulejlighed at læse bogen før dine konkurrenter.

Bøger

Erhvervsbøger til
anmeldelse sendes til:

Henrik Ørholm
PA Consulting Group
Tuborg Boulevard 5
2900 Hellerup
henrik.ørholm@
paconsulting.com

erhverv@jp.dk