



Forandring kræver evne (og mod) til at ændre kurs, til at udvikle det nye, til at tilpasse sig nye omstændigheder og til at kunne skabe engagement, opbygge tillid og fællesskab.

Klumme.

Er din bestyrelse fremtidsklar?



Jette Ditlev,
bestyrelsesprofessionel,
foredragsholder, ledelses-
og strategi-futurist, Ditlev
Consulting

Imange bestyrelser er arbejdet med strategi og budgetter i fuld gang. Det sker ofte efter gode, gamle recepter og metoder, som vi har kendt i mange år, men desværre også ofte med et sigte, hvor "brædderne blot forlænges".

Okay, der snakkes om markeder og kunder, om leverandører og forsyningssikkerhed, om kapaciteter og selvfølgelig om økonomi. Om hvordan det er gået i år, sidste år og forrige år.

Det meste indenfor den kendte skive. Det meste uden at stille nogle af de virkelig spændende og afgørende spørgsmål som for eksempel, hvordan skal virksomhedens forretningsmodel se ud i fremtiden? Hvad driver egentlig vores fremtid?

Det kan man jo godt undre sig over, når vi lever i en vild verden med mange og store udfordringer og forandringer. Ingen slipper udenom, for det påvirker os alle.

Og skulle du forvente, at fremtiden bliver mere overskuelig med færre forandringer, så må jeg skuffe dig: Det bliver nemlig endnu vildere. Og det der gjorde os succesfulde i går og bragte os hertil, bringer os ikke (nødvendigvis) ind i fremtiden.

Vi bliver nødt til at have en reel strategisk tilgang til vores forretningsmodel og besvare spørgsmålet: Hvilken virksomhed ønsker vi at være i fremtiden? Vi har nemlig et valg.

LAD MIG STARTE et helt andet sted. I hvert fald siden dampmaskinen og den industrielle revolution har vi talt om at yde mere, det vil sige vi har optimeret og effektiviseret, så vi har presset flere og flere enheder igennem produktionsapparatet.

Med den stigende internationalisering og globale arbejdsdeling er dette tiltaget og det har bragt os virkelig meget i form af økonomisk velstand: Med stadig mere effektive produkter, som er blevet billigere (både absolut og relativt), med stadig kortere produktlevetid og med større og flere økonomiske muligheder – som individer og som samfund.

"Os" skal i denne sammenhæng forstås som samfund og mennesker. Udviklingen har trukket millioner af mennesker ud af fattigdom, analfabetisme, sult og nød. Men det har også haft sin pris.

For eksempel har vi efterladt kloden i en ret miserabel tilstand – med miljøsvineri og forurening, med klima- og biodiversitetsproblemer, med store sociale og økonomiske uligheder, med mennesker i mistrivsel og nød, med geopolitiske slagsmål og krige. For blot at nævne nogle.

Mange er bange for om kloden overlever, men her kan jeg berolige alle: kloden skal nok overleve. Det store spørgsmål er om klodens største rovdyr, mennesket, overlever!

Hvad har det så med den enkelte virksomhed,

ejerne og bestyrelsens arbejde at gøre, spørger du måske? Lige præcis alt. For vi har et valg. I stedet for ensidigt at jagte "yde mere" eller "sælge mere", kunne vi jo spørge os selv: Hvordan kan vi bidrage til "noget bedre"?

Vidste du for eksempel, at 1/3 af klodens fødevarer går til spilde? At råvarer til vores produktioner for knap 90 procents vedkommende er såkaldt jomfruelige? Og inden du nu tænker, at jeg er en lalleglad sen-hippie, der fuldstændig har tabt sutten, så læs lige videre.

DEN VÆSENTLIGSTE OPGAVE ledelser og bestyrelser har, er at sikre virksomhedens konkurrenceevne i fremtiden.

Nøglespørgsmål her er: Hvilken værdi skaber vi og for hvem? Hvilke problemer løser vi og for hvem? Ingen kunder eller forbrugere "er i markedet" for noget, som ikke enten giver dem værdi eller løser problemer.

Det er ikke nyt – heller ikke i fremtiden. Men indtil videre har de valg vi som ledere og bestyrelser har foretaget os været med fokus på økonomisk bundlinje til ejerne, det vil sige et shareholder-perspektiv.

Så har vi godt nok haft nogle år, hvor snakken også er gået på kloden og mening. Det er den der *People, Planet, Profit*. Men det har bare ikke ændret det store – desværre.

Men skal vi overleve og være relevante for kunder og forbrugere i fremtiden, er vi tvunget til at se anderledes på værdiskabelse: Den kan ikke ensidigt være til ejerne, men skal være til gavn for flere, det vil sige et stakeholder-perspektiv.

Derfor er fremtidens værdiskabelses-paradigme defineret af *People, Planet, Purpose og Prosperity*. Og vi må gerne fortsat tjene penge, for uden økonomi kan vi ingenting. Men vores perspektiv skal indeholde andet end ren profit, der skabes på bekostning af mennesker og samfund.

Vores fremskridt skal være til nytte for flere, ja måske kan/skal den udbedre og afbøde nogle af alle de skader vi som art er ansvarlige for. Det er det, jeg kalder for "bæredygtig værdiskabelse".

DU SNAKKER, JETTE, tænker nogle nu. Tja, måske. Men jeg insisterer på, at alle har et valg. Vi kan vælge noget andet. Vi kan bidrage, vi kan udvise mod til at vælge anderledes, vi kan engagere os, vi kan forpligte os til at gå andre og nye veje.

Er det let? Nej, det er svært og besværligt. Men derfor skal vi vel ikke undlade at gå i gang? Det her handler nemlig også om moral og etik og i fremtiden bliver det endnu vigtigere. Også selvom det måske ser skidt ud lige nu, så tro mig: De tektoniske plader er i bevægelse, og mange ønsker noget nyt.

Brydningstiden er fyldt med paradokser og dilemmaer – og ind imellem vinder "det gamle" et slag. Men det er blot kortsigtet. Som i ethvert eventyr skal helten igennem mange prøvelser og udfordringer, men det gode vinder til sidst – og det kommer også til at ske her.

Spørgsmålet er: Hvilket hold vil du som virksomhed, ejer, leder og bestyrelse være på? Og hvor meget og hvor hurtigt vil I bidrage til ændringerne?

Det skal på bestyrelsens agenda, og derfor skal bestyrelsen være fremtidsklar. Skal turde udfordre, udforske, stille alternative spørgsmål, være nysgerrig,

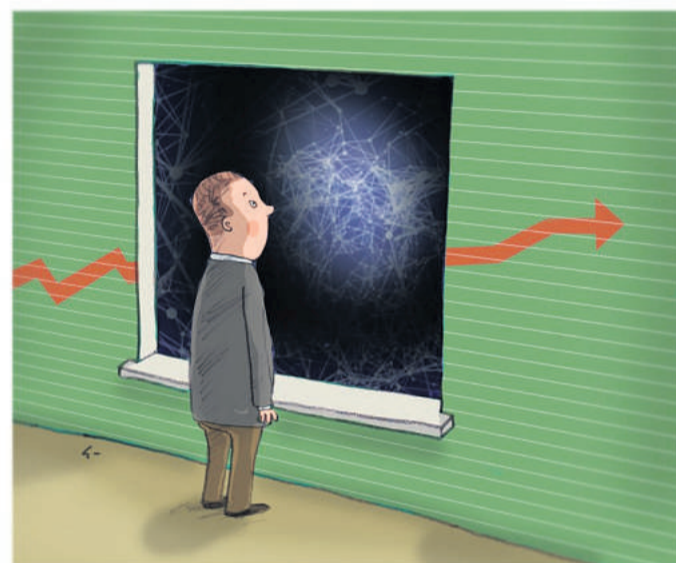


Illustration: Gert Ejton

være villig til at se nye vinkler. Ja, turde at stille spørgsmål snarere end have svar på alt.

Det kræver selvsagt en bestyrelse med evnen til at gøre netop det. Har din bestyrelse det? Kan den bidrage til at skabe de nødvendige forandringer? Og kan den – sammen med ledelsen – navigere igennem usikkerhed.

For forandring kræver evne (og mod) til at ændre kurs, til at udvikle det nye, til at tilpasse sig nye omstændigheder og til at kunne skabe engagement, opbygge tillid og fællesskab. Og det er naturligvis en holddisciplin. Derfor skal bestyrelserne se anderledes ud i fremtiden – og de skal arbejde anderledes i fremtiden.

Så spørgsmålet er nu: Kan din bestyrelse levere det fremtiden kræver? Og det der sikrer, at virksomheden også er relevant i overmorgen? Og tør gøre noget ved det?

Med +30 år i og med bestyrelser ved jeg, at det er svært. Men det er ikke umuligt at tage de første skridt. Rigtig god tur – og du ringer blot, hvis du vil lytte mere til en stemme fra fremtiden.

+ Jette Ditlev er futurist med særlig interesse for ledelse, lederskab og bestyrelse. Med det som afsæt arbejder hun som ledelsesrådgiver, foredragsholder og bestyrelsesprofessionel.

● Hun er cand.merc. og har 35 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Siden 2005 har Jette drevet egen virksomhed, Ditlev Consulting, hvor hun har undervist, rådgivet og været sparringspartner for hundredvis af ledere i både store og små virksomheder.

● Sideløbende er hun ekstern lektor på SDU-Syddansk Universitet, ekstern ekspert for EU-Kommissionen, ligesom hun arbejder i en række bestyrelser og Advisory Boards.

● www.ditlev-consulting.dk

● jd@ditlev-consulting.dk eller telefon 25 30 16 06