

## Det strategiske perspektiv

**Susanne Teglkamp**, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Mange ledelser sukker efter at arbejde med visioner og strategier. Men ofte er det her og nu spørgsmål, brandslukning og helt almindelig drift, der fylder mest i ledernes hverdag. Det handler om længden af det strategiske perspektiv.

### Det lange perspektiv

I 1807 da englænderne tog vores flåde begyndte staten og godsejerne at plante egetræer i stor stil. Man skulle jo opbygge en ny flåde. Disse træer var først klar til at fælde i 1950, men da var Danmark ikke længere en stærk flådenation og vi brugte ikke længere egetræ til at bygge vores krigsskibe. Man kan altså sige at man i 1807 og årene derefter havde et strategisk perspektiv på 150 år. Det viste sig at

det perspektiv var for langt og at udviklingen overhalede det indenom.

### Når vi kun tænker et kvartal frem

I dag rækker det strategiske perspektiv sjældent længere end et kvartal frem! Vi tænker og arbejder mere og mere kortsigtet. Jeg ser tit, at der lægges mange ressourcer i at udvikle en strategi, hvorefter den kun bliver halvt implementeret. Konsekvenserne er, at vi sjældent når at høste frugterne af vores arbejde, før vi har skiftet til en ny strategi. En anden konsekvens ved de hyppige strategiskift er, at medarbejderne får mere og mere svært ved at tage den nye strategi alvorligt og dermed bliver det også mere svært at engagere medarbejderne.

Mange vil formentlig mene, at virksomhederne er så påvirket af omskifteligheden i omverden og at forandringerne kommer så hurtigt, at man er nødt til løbende at ændre strategi for overhovedet at følge med. Hvis man oplever, at man hele tiden halser bagefter udviklingen og hele tiden er nødt til at ændre retning, så kan det handle om flere ting:

- 1) Man har ikke tilstrækkeligt solidt økonomisk fundament og andre f.eks. banker og kreditorerne styrer det strategiske perspektiv – og det er meget meget kort.
- 2) Man har ikke fat i, hvad der er virksomhedens kerneforretning eller kerneydelser.

- 3) Man har ikke stillet sig selv spørgsmålet: Hvorfor er vores virksomhed sat til i verden? Hvis svaret udelukkende er at tjene penge, så bliver perspektivet som regel også meget kortsigtet. Har man et større formål, der rækker ud over blot at tjene penge, vil det som regel have en kraft i sig selv, der rækker længere ud i fremtiden og dermed øger det strategiske perspektiv.

### **Det er ikke enten eller**

Mit ærinde er ikke at sige, at man skal undlade det korte perspektiv, for selvfølgelig er man nødt til løbende at følge med i, om virksomheden bevæger sig i den rigtige retning. Jeg tror til gengæld, det er vigtigt at have is i maven og ikke kaste sig ud i mere eller mindre hurtige ændringer i strategien, hver gang der sker ændringer i omverdenen.

Den ledelsesmæssige kunst er derfor både at håndtere her og nu udfordringer og hele tiden holde fast det langsigtede perspektiv, der måske rækker 3-5 år ud i fremtiden. Hver gang man mødes af de daglige udfordringer bør man holde sine ledelsesmæssige beslutninger op imod det langsigtede strategiske perspektiv. Hvis man kan formå at fastholde det strategiske perspektiv, vil det også påvirke de beslutninger, man træffer på den korte bane.

### **Sæt det strategiske perspektiv på dagsordenen**

Hvis I synes, at der for ofte er skift i jeres virksomheds strategi, kan det være en god indikation på, at I måske mangler det langsigtede perspektiv eller at det langsigtede perspektiv ikke er gennemarbejdet godt nok. Find ud af, hvad det er for situationer, der får jer til at ændre strategi og tænk det med ind i jeres langsigtede strategi. Sørg for at have en mission der rækker indad til kernen i jeres virksomhed og en vision der rækker fremad og har en styrke der gør, at den grundlæggende ikke påvirkes af de almindelige løbende forandringer, som alle udsættes for. Jeg er ret sikker på, at det vil blive mere tilfredsstillende for jer som ledere, øge engagementet blandt medarbejderne og i den sidste ende skabe bedre resultater.

## **Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?**

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**  
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>