

# Danske ledere er

Danske virksomhedsledere er ikke gode nok til risikostyring. De glemmer at håndtere deres risici lige præcis, der hvor vækstmulighederne er – nemlig på det strategiske felt. Det viser ny MBA-rapport

TEKST / FOTO  
PETER ROSENDAHL

**D**anske virksomhedsledere er for forsigtige. Og navnlig er de forsigtige på de forkerte områder. Det er essensen af to hovedopgaver, der er udarbejdet af to af de 34 danske MBA-studerende, som netop har afsluttet deres studium på Henley Management College.

Ikke blot viser den ene hovedopgave, at danske ledere både er for forsigtige, for bange og for tilbageholdende, når det f.eks. gælder innovation.

Den anden hovedopgave påpeger samtidig, at lederne sætter meget ensidigt i deres forsigtighed og fuldstændig glemmer at håndtere deres risici dér, hvor vækstmulighederne er, og hvor det for alvor kan komme til at gøre ondt, hvis man ikke dækker sig ind, nemlig på det strategiske område.

Risikostyringen kobles således kun sjældent sammen med virksomhedernes overordnede strategi, og i mange tilfælde ignorerer lederne faresignalerne, fordi de mang-

ler fokus på de væsentligste risici.

Det er senior manager Peter Winther Schrøder hos Ernst & Young i København, der i sin hovedopgave er nået frem til, at virksomhederne helt ensidigt koncentrerer sig om de forsikringsmæssige og finansielle risici, mens de strategiske og operationelle risici, som er afgørende for værdiskabelsen og væksten i virksomheden, til gengæld prioriteres lavt.

## Forkert fokus

Hans konklusion er, at danske virksomheder fokuserer på beskyttelse frem for på værdiskabelse og det endda på et tidspunkt, hvor globaliseringen stiller nye krav til virksomhedernes konkurrence- og omstillingsevne.

»Spørger man virksomhederne, svarer de ellers typisk, at strategiske risici er dobbelt så væsentlige som de finansielle og forsikringsmæssige risici, men virksomhederne retter sig ikke efter deres egne holdninger,« siger han. »Ved

at fokusere strategisk kunne de ellers udvikle nye forretningsmuligheder gennem deres risikostyring og dermed skabe vækst.«

Gennem sine analyser er Peter Schrøder tilmed nået frem til, at det kun er en tredjedel af alle virksomheder, der har en klar beskrivelse af deres strategiske og operationelle risici.

To tredjedele har derimod en helt klart beskrevet definition af de forskellige former for finansielle og forsikringsbare risici, som de er udsat for.

Danske topledere anser således stadig risikostyringen for at være et instrument, man kan bruge til at dæmme op for ulykker og uforudsete hændelser, men ikke til at skabe vækst og forandring.

»Men der er endnu ikke nogen virksomheder, der har opnået vedvarende konkurrencemæssige fordele ved at være verdensmestre i at håndtere deres finansielle og forsikringsbare risici,« understreger Peter Schrøder.

Hans analyser bygger på en

omfattende spørgeskemaundersøgelse i 36 danske virksomheder plus 10 opfølgende interview. I kraft af dette materiale har det også vist sig, at de fleste risiko-områder håndteres i siloer uden nogen form for koordinering eller integration de enkelte områder imellem.

»Det giver et manglende overblik, og det betyder, at man ikke får udnyttet synergiene,« siger han.

## Bevidst valg

I næsten halvdelen af virksomhederne har man endda bevidst valgt synergiene og overblikket fra af økonomiske grunde, for i 40 pct. af virksomhederne siger lederne til Peter Schrøder, at værdien af at integrere risikostyringen på tværs af organisationen ikke står mål med omkostningerne.

Han konkluderer derfor, at danske virksomheder trods det øgede fokus på risikostyring på verdensplan endnu ikke har taget metoden til sig som en ny ledelsesdisciplin.

»I 80 pct. af virksomhederne godkender og revurderer bestyrelserne ganske vist virksomhedernes risikovurdering, typisk en gang om året, men bestyrelsens fokus begrænses typisk til de forsikringsmæssige, finansielle og IT relaterede risici,« siger han.

»Både blandt topledelsen og bestyrelsen mangler der altså et engagement på dette område. Om initiativet så skal komme fra bestyrelsen eller fra den daglige ledelse er ikke afgørende, men hovedsagen er, at det kommer. Og at det fører til, at ledelsen kommer i gang. For det er en holdningssændring, der skal til.

Som, det er i dag, håndterer fire ud af fem virksomheder således de enkelte risici hver for sig, uden at der sker nogen form for koordinering, siger Peter Schrøder.

Og vanetænkningen består blandt andet i, at det i 70 pct., af virksomhederne er økonomiafdelingen, der er ansvarlig for risikostyringen, også selvom den ifølge hans opfattelse først og fremmest bør omfatte de mere langtrækkende og



# for forsigtige

grundlæggende risici. Separate fora, der diskuterer virksomhedens risici, er nærmest ikke-eksisterende, understreger han, men det har sine helt naturlige årsager, for virksomhedernes enkelte afdelinger savner typisk et fælles sprog, og det er en af de væsentligste barrierer, der eksisterer over for udbredelsen af risikostyringen i de enkelte virksomheder.

»Der er altså behov for et opgør med den traditionelle tjekliste-tilgang til risikostyring. I stedet for at lade sig diktere af ydre kræfter og minimumsstandarder bør ledelsen i de danske virksomheder i langt højere grad selv sætte dagsordenen for risikostyringen, og for hvordan den kan skabe øget værdi.«

»Men det kræver en ændring af tankegangen, så risici ikke længere kun opfattes som noget, der skal undgås, men at de i høj grad ses som det grundlæggende element i det at drive forretning.«

peter.rosendahl@wanadoo.fr



»Egentlig radikal nytænkning hører til de absolutte sjældenheder,« siger den nye MBA'er Inge Dahl.

»Spørger man virksomhederne, svarer de typisk, at strategiske risici er dobbelt så væsentlige som de finansielle og forsikringsmæssige risici er, men virksomhederne retter sig ikke efter deres egen medicin,« siger den nyudklækkede MBA'er Peter Schrøder.

## ...og for dårlige til at innovere

Danske virksomheder er generelt for dårlige til at innovere. Flertallet har ikke nogen egentlig innovationsstrategi, og når de overhovedet innoverer, sker det oftest gennem løbende forbedringer og ikke gennem radikal nytænkning.

Det viser en analyse, der er gennemført af Inge Dahl, som er partner i konsulentfirmaet UniqueConsult, og analysen danner baggrund for den hovedopgave, som netop har afsluttet hendes MBA-studium på Henley Management College.

Midt i glæden over den overståede eksamen er Inge Dahl imidlertid noget chokeret over de resultater, hun er nået frem til efter at have gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 180 danske ledere.

Og skuffelsen er ikke blevet mindre efter, at hun har interviewet seks topchefer og specialister, der er specielt forankret i emnet.

»Det er således kun 12 ud af 69 virksomheder, som har en egentlig innovationsstrategi,« siger hun. »16 af de 69 virksomheder har ingen strategi overhovedet, og tendensen er den samme, uanset om det er større eller mindre virksomheder, man spørger.«

Den holdning, som de resultater vidner om, skinner da også kraftigt igennem, når man kigger på arten af den innovation, som gennemføres i virksomhederne.

»I 84 pct. af tilfældene er det således de eksisterende produkter, man fokuserer på, idet man blot koncentrerer sig om at gennemføre løbende forbedringer af dem,« siger Inge Dahl. »Egentlig radikal nytænkning hører til de absolutte sjældenheder.«

Den adfærd er tilmed et meget bevidst valg i hovedparten af virksomhederne. I 52 ud af 69 firmaer har man således en vækststrategi, som siger, at man kun skal udvikle de eksisterende produkter og kun på de nuværende markeder.

Alligevel svarer 82 pct. af lederne, at innovation er en afgørende faktor, når det gælder virksomhedens muligheder for at få succes i fremtiden.

De vil bare ikke selv måles på deres innovative evner, når det gælder fastsættelsen af lønnen. For Inge Dahl, siger det noget om, at danske ledere er bange for at begå fejl, hvis de innoverer.

### Bange for at begå fejl

»Der er ganske enkelt ikke plads til, at man laver fejl i organisationen, og med den holdning kommer der selvfølgelig aldrig gang i den egentlige form for innovation.«

»Skal der komme det, må lederne være i stand til at skabe et åbent og motiverende arbejdsmiljø, de må være villige til at tage chancer, de må

være i stand til at håndtere usikkerhed og konflikter, og så må de navnlig kunne lukke hullet mellem tænkere og handlere i en virksomhed, for kun da bliver de i stand til gøre idéer til handling.«

Før man kommer så langt, er der imidlertid andre barrierer, der skal overvindes, for endnu i dag har danske ledere ingen klar idé om, hvad der er afsat af midler til innovation, og ifølge Inge Dahls undersøgelse ved de heller ikke, hvilket udbytte disse midler giver. Ironisk nok, endda.

»De fleste ledere koncentrerer sig nemlig om økonomidelen, og de bekymrer sig først og fremmest om bundlinjen,« siger Inge Dahl. Hvordan innovationen påvirker bundlinjen, ved de imidlertid ikke altid.

Dele af innovationseffekten er da heller ikke direkte målelig, medgiver Inge Dahl, men alligevel er effekten positiv.

»Innovationen man således motivationsfremmende for både medarbejdere og ledere,« siger hun, »og jo mere fleksibel, organisationen er, jo mere fremmes innovationsprocessen.«

Ikke kun virksomhedens egen organisation, bør inddrages i processen.

»Også kunder og leverandører bør involveres, for ellers risikerer man f.eks., at man skaber noget nyt, som der ikke nødvendigvis er marked for.«



Jesper Elling og Bettina Clement, står bag the Coaching Company, som med en ny masteruddannelse vil give deltagerne teoretiske værktøjer.

## Masteruddannelse i coaching til danske ledere

AF MICHAEL SAND

Master of Coaching Based Leadership, MCBL, er seneste skud på stammen af de utallige masteruddannelser der vokser frem i disse år. Uddannelsen tilbydes af The Coaching Company i Hørsholm, og er en uddannelse, der henvender sig til danske ledere.

»Det er ikke noget tilfælde, at det hedder »leadership«, for denne uddannelse henvender sig til absolutte ledere og HR-specialister, og sætter fokus udelukkende på leadership og ikke management som de fleste andre masteruddannelser,« forklarer Jesper Elling, der sammen med Bettina Clement står bag The Coaching Company.

Uddannelsen tager udgangspunkt i coaching, med fokus på det forretningsmæssigt perspektiv, hvor deltagerne skal arbejde med den virksomhed som de arbejder i til daglig.

### Udstyret med værktøj

»Deltagerne får de teoretiske værktøjer her, men skal bruge dem i deres virksomhed, blandt andet ved at lave et større masterprojekt,« siger Jesper Elling.

Det første hold starter uddannelsen den 16. november, og hvis de består certificeringen er de 14 deltagere færdige med uddannelsen otte måneder senere.

»Vi starter med et hold i år, hvor der er højst 14 deltagere, og jeg kan ikke forstille mig vi sætter deltager antallet op til næste år, så vil vi hellere lave to hold,« forklarer Jesper Elling.

Foruden Jesper Elling, Bettina Clement og Pernille Jackson, der er ansat ved The Coaching Company, bliver underviserne professor fra CBS Henrik Holt Larsen, samt Allan Ackerman, Merill Anderson og Kay Cannon der alle er hentet i USA, for at man kan præsentere de bedste undervisere på uddannelsen.

Prisen for uddannelsen bliver 118.000 kr., hvilket Jesper Elling mener er billigt, da hver deltager med udgangspunkt i coaching skal gennemføre et større masterprojekt i firmaet som en gennemgående eksamensopgave.

»Hvis man skulle have en konsulentvirksomhed til at løse en sådan opgave som vi forventer deltageren løser, vil man let komme af med omkring en halv million kroner. Samtidig får deltageren jo også værktøjer med hjem til at kunne løse sådanne opgaver i fremtiden,« forklarer Jesper Elling.

Selv for materialet om uddannelsen blev udsendt, kom de første tilmeldinger, og Jesper Elling fortæller, at selvom uddannelsen er målrettet mod danske ledere kommer der et internationalt snit over uddannelsen, da danskere der er ansat i danske virksomhedsafdelinger i udlandet også viser interesse for uddannelsen og har tilmeldt sig.

michael.sand@borsen.dk