

Thomas Ritter
Flemming Poulfelt

MAY 2023

DANSKE VIRKSOMHEDSLEDERES UDFORDRINGER ANNO 2023

Strategiske dilemmaer i usikre tider

Sammenfatning af spørgeskemaundersøgelse gennemført i samarbejde med Dansk Selskab for Virksomhedsledelse (VL) i foråret 2023

Hovedkonklusioner fra undersøgelsen

Lederne står over mange strategiske udfordringer og dilemmaer; ledere skal håndtere vanskelige beslutninger i en tid med høj usikkerhed og store forandringer. Håndtering af strategiske ledelsesdilemmaer er hverdag for lederne.

**63% af lederne står over for mange strategiske ledelsesdilemmaer.
Kun 13% er ikke udfordret af strategiske ledelsesdilemmaer.**

De strategiske ledelsesdilemmaer er meget forskellige i både tematik og fokus. For eksempel findes de internt i virksomheden, i virksomhedens samarbejde med kunder, leverandører og andre interessenter og endelig i forhold til omverdenen i bred betydning. Der er således en ægte mangfoldighed blandt dilemmaerne.

**Over 2000 strategiske udfordringer nævnes af VL-medlemmer,
som er struktureret og oversat til en kollektion af over 35 dilemmaer.**

Analysen viser, at ledere på en del områder er ganske uenige med de strategiske beslutninger, som deres organisation har truffet. Helt op til 40% er uenige på enkelte områder. Det er overraskende mange – og det indikerer, at der er tvivl og usikkerhed om kursen i en del virksomheder, samt at man tilsyneladende ikke tilstrækkeligt er afstemte. Det forekommer bekymrende i en tid, hvor usikkerheden omkring virksomhederne er høj. Billedet forstærkes ved, at knap halvdelen af lederne er mere negative end positive over for deres organisations strategi.

Næsten 50% af lederne er mere negative end positive over for deres strategi.

Med hensyn til opfattelsen af hvorvidt strategien er reaktiv eller proaktiv, hersker der også uenighed. Man er med andre ord ikke enige om, hvorvidt strategien er tilstrækkelig fremtidssikret. Det kan endelig noteres, at når det drejer sig om ligeløn og mangfoldighed, er der mere afstemte opfattelser.

Holdninger til reaktiv/proaktiv strategi og kommunikation af strategi viser størst uenighed.

Størst enighed hersker vedrørende fokus på ligeløn og mangfoldighed.

Overordnet mener VL-medlemmer, at de er godt rustet til at håndtere strategiske ledelsesdilemmaer. Især identifikation af dilemmaer synes 2/3 af lederne, at de er gode til. Kompetenceniveauet falder lidt ved kommunikation og implementering af beslutningerne, hvor kun halvdelen af lederne attesterer, at deres organisationer har gode eller særdeles gode kompetencer.

I en tid med masser af usikkerhed omkring virksomhederne er den manglende interne opbakning af egen strategi tankevækkende; man kan ikke bekæmpe usikkerhed med usikkerhed. Minus og minus giver ikke plus i navigation af usikkerhed.

Formål med undersøgelsen

Med denne undersøgelse ønsker vi at skabe en øget indsigt og debat om strategiske udfordringer og ledelsesdilemmaer. Vi håber, at denne rapport giver anledning til bedre at kunne håndtere usikkerhed omkring og i virksomheder og til at fremme dilemmahåndtering i virksomheder og organisationer i en tid, hvor ledere bliver stillet over for mange svære beslutninger, og hvor mange af dem er strategiske dilemmaer.

Temaet for VL Døgnet 2023 er 'Navigating Uncertainty', hvilket afspejler lederens behov for at kunne håndtere den turbulens, der for tiden hersker i erhvervslivet. For at fremme indsigt i udfordringerne for virksomhederne og lederne, og for at bidrage til diskussion og udvikling blev det aftalt at gennemføre en undersøgelse inden VL Døgnet 2023 blandt VL's medlemmer. Formålet var at tage temperaturen på, hvordan disse ser på strategiske udfordringer og dilemmaer i udøvelse af ledelse under de ustabile vilkår.

Denne rapport viser resultaterne af medlemmernes besvarelser. Undersøgelsen er sendt til alle 3769 medlemmer den 28. marts 2023 og sluttede den 24. april 2023. På dette tidspunkt var 670 tilstrækkeligt udfyldte svar registreret. Disse 670 svar danner baggrunden for denne rapport.

Analysens spørgeramme og metodik tager sit afsæt i CBS Leadership Dilemma Index¹, som er et værktøj udviklet til at støtte ledere i deres strategiske beslutninger og strategiimplementering. CBS Leadership Dilemma Index måler respondenternes tilslutning til en given strategi. Indekset er dermed egnet til at vurdere organisationens evne til at implementere den valgte strategi, den kan kortlægge handlingsbehov

for kommunikation af strategi eller et behov for revurdering af beslutninger. Indekset kan tillige identificere, om der er strategiske ledelsesdilemmaer² i organisationen³, som kræver en særlig opmærksomhed fra ledelsen side.

Samtidigt indgår i analysen en rundspørge blandt samtlige gruppeformænd i VL og VL's bestyrelse samt VL's Advisory Board 2023, om hvilke strategiske udfordringer blandt deres medlemmer de ser lige nu. Vi bruger også aktuelle sager, som er fremstillet i aviserne, som inspiration for rapporten. Og endeligt er rapporten baseret på vores eget arbejde med – og indsigt i – virksomhedernes og organisationernes arbejde med strategi og strategiske beslutninger.

Med analysen ønsker vi at skabe en øget indsigt og debat om strategiske ledelsesdilemmaer for herigennem at bidrage med viden om emnet. Vi håber, at denne rapport giver anledning til at fremme dilemmahåndtering i virksomheder og organisationer i en tid, hvor ledere bliver stillet over for mange svære beslutninger, og hvor mange af dem er dilemmaer.

Vi vil gerne takke VL for muligheden for at gennemføre denne undersøgelse, især administrerende direktør Ida Bratting Kongsted og kommunikationschef Anders Monrad Rendtorff. Også tak til Peter Ankerstjerne og Tinne Lilholt-Grøne fra VL for deres indsats med hensyn til at få on-line spørgeskema og deltager e-mails til at lykkes. I forbindelse med analysen fik vi kompetent hjælp fra Baraa Adnan Kashour. En stor tak til jer alle.

Flemming Poulfelt & Thomas Ritter

¹ For en beskrivelse se Ritter & Bruun (2023): The CBS Leadership Dilemma Index: Ambition, Assessment, Application. CBS Leadership Centre, Frederiksberg.

² Vi definerer "strategiske ledelsesdilemmaer" i kapitel 1. For at variere teksten vil vi også bruge "dilemma" eller "strategisk dilemma" som synonymmer.

³ Argumenterne i denne rapport gælder for virksomheder, offentlige forvaltninger, frivillige og ikke-offentlige organisationer, foreninger m.fl. Vi varierer i teksten mellem virksomheder og organisationer for at omfatte alle former.

Rapportens struktur og indholdsfortegnelse

Rapporten er bygget op på følgende måde:

Spørgeskemaet omfattede spørgsmål om, hvilke strategiske udfordringer respondentens virksomhed samt respondenten står over for i 2023. I alt nævntes over 2000 udfordringer. I *afsnit 1* har vi søgt struktureret disse udfordringer i 'dilemmakategorier', og vi har formuleret strategiske ledelsesdilemmaer i en "dilemmakollektion". I afsnit 1.3 belyses

spørgeskemaets punkt om virksomhedernes evne til at håndtere dilemmaer.

I *afsnit 2* afrapporteres besvarelsene på de fire dilemmablokke, samt hvilke konklusioner der kan udledes fra disse. Vi viser resultaterne for strategi-dilemma-indekset opdelt efter de strategiske blokke. Derudover ser vi på respondenternes strategi-support-indeks. Endelig sammenfattes rapporten kort i *afsnit 3*.

0 Hovedkonklusioner

1 Strategiske ledelsesdilemmaer

- 1.1 Dilemmakategorier
- 1.2 Dilemmakollektion
- 1.3 Dilemmahåndtering i praksis

2 Strategi-support-indeks

- 2.1 Strategiudvikling
- 2.2 Strategiudformning
- 2.3 Klassiske dilemmaer
- 2.4 Aktuelle dilemmaer
- 2.5 Respondenternes strategi-support-indeks

3 Konklusioner

1 Strategiske ledelsesdilemmaer

1.1 Dilemmakategorier

Der forekommer mange forskellige strategiske dilemmaer i praksis (se faktaboks nedenfor for en definition af dilemmaer). For at skabe et overblik har vi inddelt strategiske ledelsesdilemmaer i tre kategorier:

- *Interne dilemmaer:* Dette er klassiske valg, som en ledelse skal tage som en del af strategiudvikling. Interne dilemmaer vedrører interne forhold – og de er ofte relateret til mangel på ressourcer, så der skal træffes et valg. Disse dilemmaer omfatter beslutninger, som vedrører den enkelte organisation; herunder hvordan organisationen skal positionere sig, hvordan strategien skal udformes, og hvordan strategien skal udvikles. Disse områder kalder vi ”de klassiske interne strategiske ledelsesdilemmaer”. I vores tid skal organisationer også positionere sig i forhold til aktuelle samfundsagendaer, herunder i forhold til ”ESG” – eller opdelt i bæredygtighed, diversitet, inklusion, ligestilling. Disse områder kalder vi ”de aktuelle interne strategiske ledelsesdilemmaer”.
- *Markeds-dilemmaer:* Disse dilemmaer opstår imellem virksomheder og organisationer, som er knyttet sammen i deres forsyningskæder. Her er der ofte tale om dilemmaer i samspil med kunder og leverandører, men samarbejde med videns- og udviklingspartnere eller med faglige organisationer samt brancheforeninger hører også hertil.
- *Makro-dilemmaer:* På dette niveau opstår udfordringer, som ikke er rettet mod den enkelte virksomhed, men som udvikler sig i omverdenen og opstår uden for organisationens virkefelt, og som dermed har indflydelse på beslutninger. Det er typisk politiske beslutninger, makroøkonomiske udviklinger eller naturkatastrofer, som udløser strategiske ledelsesdilemmaer i denne kategori. Imens de interne dilemmaer og markedsdilemmaer har været klassiske og løbende skulle håndteres, så har især makrodilemmaer bidraget med masser af udfordringer de senere år.

Faktaboks: Hvad er et strategisk ledelsesdilemma?

Rent konceptuelt kan et strategisk ledelsesdilemma⁴ karakteriseres som:

... en beslutningssituation, hvor en person eller en gruppe skal træffe en beslutning.

... et valg mellem to (eller flere) muligheder, som begge er lige gode eller lige dårlige, hvor der skal vælges mellem pest og kolera, idet der er fordele og ulemper ved begge muligheder. Det er det, der gør valget svært.

... en beslutning med potentielt betydningsfulde konsekvenser for personer, organisationer og/eller samfund. Det er det, der gør det til en strategisk udfordring.

... en beslutning der involverer og påvirker flere personer under beslutning og/eller ved implementering. Dermed er der en ledelsesdimension i arbejdet med dilemmaet.

For hver kategori har vi dannet tre overskrifter, som omfatter væsentlige dilemmaer. Dette skema (figur 1) er ikke udtømmende – der er flere udfordringer og dilemmaer. Blandt de 670 besvarelser nævnes flere end 2000 udfordringer –

og hyppigst nævnes udfordringer relateret til forretningsmodel, digitalisering, bæredygtighed og geopolitik. Baseret på de mange svar, har vi fundet denne inddeling mest passende.

⁴ For vores definition af strategiske ledelsesdilemmaer, og Dilemma Diamanten for håndtering af strategiske dilemmaer, se Pedersen, Poulfelt & Ritter (2023): Use this framework to manage strategic dilemmas. Paper under review, Copenhagen Business School, Frederiksberg.

Interne dilemmaer	Vækst-dilemmaer	Digitaliserings-dilemmaer	Innovations-dilemmaer
Markeds-dilemmaer	Medarbejder-dilemmaer	Værdikæde-dilemmaer	Konkurrence-dilemmaer
Makro-dilemmaer	Geopolitiske dilemmaer	Samfunds-dilemmaer	Bæredygtigheds-dilemmaer

Figur 1: Oversigt over forskellige strategiske ledelsesdilemmaer

1.2 Dilemmakategorier

I det følgende præsenterer vi en række konkrete dilemmaer fra hver kategori. Dette gør vi for at vise den mangfoldighed, i hvilken strategiske ledelsesdilemmaer præsenterer sig for lederne. Ikke alle virksomheder oplever de pågældende

dilemmaer, og alle oplever ikke de samme. Vi håber, at denne kollektion af dilemmaer kan give inspiration til identifikation, diskussion og refleksion af strategiske ledelsesdilemmaer.

Intern: vækst-dilemmaer

- Hvem styrer vækst-agendaen? Hvis topledelsen styrer al strategiarbejde, så skaber det alignment og koordineret udvikling – men vi udnytter ikke den viden, medarbejderne har. Hvis alle styrer virksomheden, eller alle gør hvad de synes, så inddrager vi masser af viden, men der er kaos og Det Vilde Vesten.
- Skal vi investere i fremtiden eller i bundlinje? Der skal investeres for at kunne vækste – fokus på den store vækstrejse er den fortælling, investorerne elsker. Men investorerne vil også se overskud og hæve dividenden, for ellers er de ikke længere med. Variationer af dette dilemma er: Skal vi forfølge overordnede visioner (den langsigtede vækst) eller sigte efter hurtige resultater (den kortsigtede vækst)? Skal vi investere i vækst, eller skal vi investere i optimering af omkostningerne?
- Skal vi sikre os eller løbe risici? Virksomheder skal, især efter Corona, investere i parathed for at være klar til de uforudsete begivenheder. Men disse omkostninger svækker indtjening og forhælder vækst. Hvordan ligger vi mellem vækst/indtjening og strategisk parathed?
- Skal vi forfølge og udnytte vækstmomentum i Mellemøsten eller satse på de europæiske markeder og kunder? Væksten varer nok ikke evigt i vores nuværende markeder, men hvis vi ikke udnytter den position, vi har kæmpet for, så er den jo ikke noget værd.
- Kan vi fortsætte som selvstændig virksomhed? Der er fordele og ulemper ved at være en agil mindre spiller og lige tilsvarende ved at være en del af noget større.

Intern: digitaliserings-dilemmaer

- Hvordan udnytter vi AI (kunstig intelligens)? Vi ser gode muligheder i at afprøve det nu og starte med implementering, men der er lige så mange negative resultater, det kan afstedkomme ved at være en 'first mover' af denne teknologi.
- Kan vi genopfinde den digitale transformation som andet end omkostningsbesparelser? De senere år var, i vores organisation, digital transformation lig med reducere af omkostninger, som har fungeret meget godt og skabt resultater. Men vi skulle også kunne se digitalisering som motor for udvikling; der er muligheder, men det forvirrer organisationen.
- Hvordan forholder vi os i tilfælde af et cyberangreb? Skal vi betale for at komme videre, men dermed støtte kriminalitet, eller skal vi bevare vores etiske retning med store omkostninger til følge?
- Hvordan kommer vi videre med den digitale transformation, når vores ledelse er uambitiøs og ukomfortabel, mens vores medarbejdere gerne vil udnytte mulighederne?

Intern: innovations-dilemmaer

- Hvordan vælger vi mellem daglig eksekvering og innovation? Vi skal løbe efter nye muligheder – og nogle gange hurtigt og dermed ikke på den mest efficiente måde. Samtidig skal vi have fokus på driften og

optimering, hvor nye muligheder nærmest ødelægger kampen for den optimale drift. Og dem, der skal spare, kigger ondt på dem, der laver innovation.

- Hvilke nye produkter og ydelser skal vi vælge? Vi kan ikke realisere alle. Nogle er mere sikre med et begrænset potentiale, andre er mere risikable, men med et kæmpe potentiale.
- Skal vi satse på nye kunder, selv om vores eksisterende kunder udgør et godt fundament for forretningen?
- Skal vi fastholde hidtidig praksis og udnytte rutiner eller gennemføre en transformation og lære nye ting?
- Skal vi bibeholde den nuværende forretningsmodel eller udvikle en ny forretningsmodel?

Marked: medarbejder-dilemmaer

- Hvordan kan vi tiltrække unge talenter til at støtte vores vækst? Betaler vi ikke nok, vil de unge ikke arbejde for os. Betaler vi for meget, bliver vi for dyre. Nogle ser meget på work-life-balance, men vores vækst kræver en solid og dedikeret indsats.
- Hvordan håndterer vi mangel på medarbejdere? Automatisere, uddanne selv, rekruttere aggressivt?
- Hvordan udvikler vi vores medarbejdere? Udvikling er godt for os som virksomhed og for de medarbejdere, som ønsker det. Men når de er på kursus, mangler de i driften. Og når de er færdiguddannet, så ønsker de nye arbejdsopgaver – hvem passer så de gamle opgaver?
- Hvordan transformerer vi organisationen tilstrækkeligt hurtigt, samtidig med at vi har alle medarbejdere med? Hvor meget skal organisationen inddrages i svære strategiske beslutninger, for at de er med, men heller ikke forhæler processen?

Marked: værdikæde-dilemmaer

- Hvilke kunder skal vi have? Vores kunder trækker i forskellige retninger, og vi kan ikke servicere dem alle med vores ressourcer. De er alle gode og profitable kunder, men vi kan ikke have dem alle sammen længere. Skal vi satse på slutbruger eller erhvervskunder, offentlige eller private, store eller mindre?
- I hvilken rækkefølge og i hvilken tidsramme skal vi fravælge vores kunder, for at vi over tid kan indfri vores nye strategiske purpose?
- Skal vi vælte alle prisstigninger over på vores kunder? På den ene side er det jo meget opportunt at udnytte inflationen til at føre højere priser videre. På den anden side kan det vise sig at slå fejl og ende i kundeflugt – især hvis konkurrenterne ikke gør det.
- Skal vi dele vores viden med vores konkurrent? Vores største kunde har bedt os om at hjælpe en af vores konkurrenter med at udvikle deres produktionskompetencer, så deres kvalitet bliver lige så god som vores. Hvis vi gør det, mister vi vores konkurrencefordel. Hvis vi ikke gør det, mister vi vores største kunde.

Marked: konkurrence-dilemmaer

- Hvordan forbliver vi loyale over for vores værdier om diversitet, inklusion, bæredygtighed og fair konkurrence, imens vores primære konkurrent kører benhårdt efter at blive størst ved blandt andet at kopiere vores ydelser og gå direkte efter vores kunder?
- Hvor meget kan vi være fleksible over for en udfordret leverandør uden at ødelægge vores forretning eller konkurrencelovgivning? Vores eneste leverandør på et stort projekt, som er vundet efter udbud, er kommet i problemer på grund af forsyningsvanskeligheder, tekniske udfordringer og inflation. Hvis vi håndhæver den indgåede kontrakt, går leverandøren konkurs, og vi taber meget. Hvis vi giver leverandøren indrømmelser, så koster det os penge, og andre leverandører, som tabte udbuddet, kan klage over ændrede vilkår.
- Skal vi ofre vores egen position for branchefællesskabet, eller skal vi kæmpe for os selv og blive uvenner med vores konkurrenter? Som branche kæmper vi fælles for gode konkurrencevilkår, men enkeltvis kæmper vi indbyrdes mod hinanden.
- Skal vi være proaktive igennem lobbyisme og meningsdannelse eller afvente med hensyn til at skabe gode konkurrencevilkår? Der kommer mange initiativer fra politikerne, og det er ikke helt nemt at tage stilling til de forskellige udspil.
- Skal vi gå sammen med vores konkurrenter for at vinde store opgaver, som vi ikke kan vinde alene? Det er godt for omsætningen, men vi kan ende med at tabe intern viden og medarbejdere, og der er høj risiko for fejllleverancer.

Makro: geopolitiske dilemmaer

- Skal vi fortsætte vores aktiviteter i Kina for at udnytte de mulige potentialer? Eller skal vi ud af Kina, da det politiske klima er betændt, og vi kan tabe alt hurtigt? Skal vi fortsat være aktive i opkøb og investeringer

med den risiko, at alt er tabt med nye sanktioner eller en ny politisk verdensorden? Eller skal vi sætte projekter på pause med risiko for, at vores konkurrenter udnytter vores passivitet?

- Skal vi proaktivt erstatte komponenter og delleverancer fra lande, som er på vej til at blive set som problematiske, eller skal vi udnytte vores nuværende optimerede forsyningskæde så længe, det er muligt?

Makro: samfunds-dilemmaer

- Hvordan sikrer vi en god kønsfordeling i alle dele af forretningen? Hvordan sikrer vi gode kompetencer, en god pipeline af talenter samt retfærdighed. Der er mange mulige tiltag, men alle har deres fordele og ulemper.
- Skal vi sende medarbejdere ind i konfliktzoner, og hvornår skal vi kalde dem tilbage? Vi vil hjælpe mennesker i nød og sikre deres overlevelse. Men vores egen medarbejdere skal også være i sikkerhed.
- Hvor meget af virksomhedens indtjening skal og må vi investere i samfundstjenstlige aktiviteter? Der spørges samtidigt: Hvor lidt og hvor meget har du tænkt dig, at I skal bidrage til samfundet?
- Hvor meget skal vi støtte og betale for medarbejdernes sociale engagement; for eksempel i Hjemmeværnet, den lokale sportsklub eller et integrations-projekt? Det motiverer dem, men de mangler i virksomheden i disse perioder.

Makro: bæredygtigheds-dilemmaer

- Hvordan forholder vi os til den grønne rapportering? Vi kan ikke følge alle mulige standarder, men samtidig stilles der mange forskellige krav til os. Vi kan prøve at nøjes med minimum, men for andre er det slet ikke nok.
- Skal vi over- eller underinvestere i den grønne omstilling? Vi vil gerne gøre vores for planeten og også gerne vise os frem. Men skiftende agendaer og krav gør det højt risikabelt at investere meget; så hellere for lidt nu og afvente klarere retningslinjer.
- Skal vi fortsætte med vores profitable forretning, eller skal vi udvikle en ny, plastfri forretning? Vores nuværende produkt er helt afhængig af plast, men plast er ikke velanset længere. Dog er det på nuværende tidspunkt den bedste løsning.
- Hvordan redder vi naturen rigtigt? Vi skal investere i grønnere energikilder som vindmøller og solceller for at redde naturen. Men installation af vindmøller og solceller fortrænger natur og ødelægger den delvist.

Det er også interessant at lægge mærke til, hvad der ikke nævnes for ofte: kunstig intelligens er blandt udfordringerne, men bemærkelsesværdigt få nævner det. Metaverse nævnes ikke. Der er heller ikke meget fokus på effekten af en mulig recession; der er langt større fokus på vækst og mangel på medarbejdere. Overordnet set indeholder listen ellers de forventelige udfordringer, som det fremgår af dilemmaredegørelsen.

Som listen viser, står danske ledere overfor et utal af strategiske udfordringer og dilemmaer. I denne rapport fokuserer vi på de strategiske ledelsesdilemmaer, men derudover har lederne

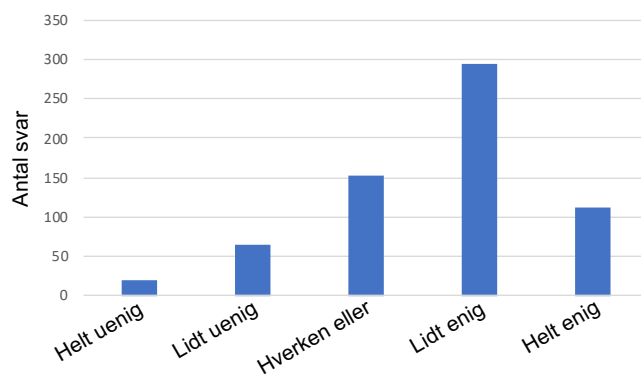
også andre dilemmaer. Der er for eksempel personlige dilemmaer: et typisk dilemma er balancering af arbejdsliv og privatliv. Og der er personalemæssige dilemmaer, som for eksempel: Skal en leder fyre en kompetent medarbejder, som man er afhængig af rent kompetencemæssigt, men som ødelægger arbejdsklimaet i afdelingen og dermed øger risikoen for, at andre medarbejder siger op?

Der skal træffes mange svære beslutninger i 2023. Men det er ikke nyt; det er strategiens kerne: at træffe væsentlige beslutninger i form af valg og fravalg.

1.3 Dilemmahåndtering i praksis

På et spørgsmål, om hvorvidt danske ledere står over for strategiske dilemmaer i 2023, var svaret relativt klart: over 60% svarede bekræftende. Kun under 3% er helt uenige. Disse svar underbygger,

hvad den lange dilemmakollektion ovenfor også viste: håndtering af strategiske ledelsesdilemmaer kan betragtes som en almindelig standardopgave for lederne.

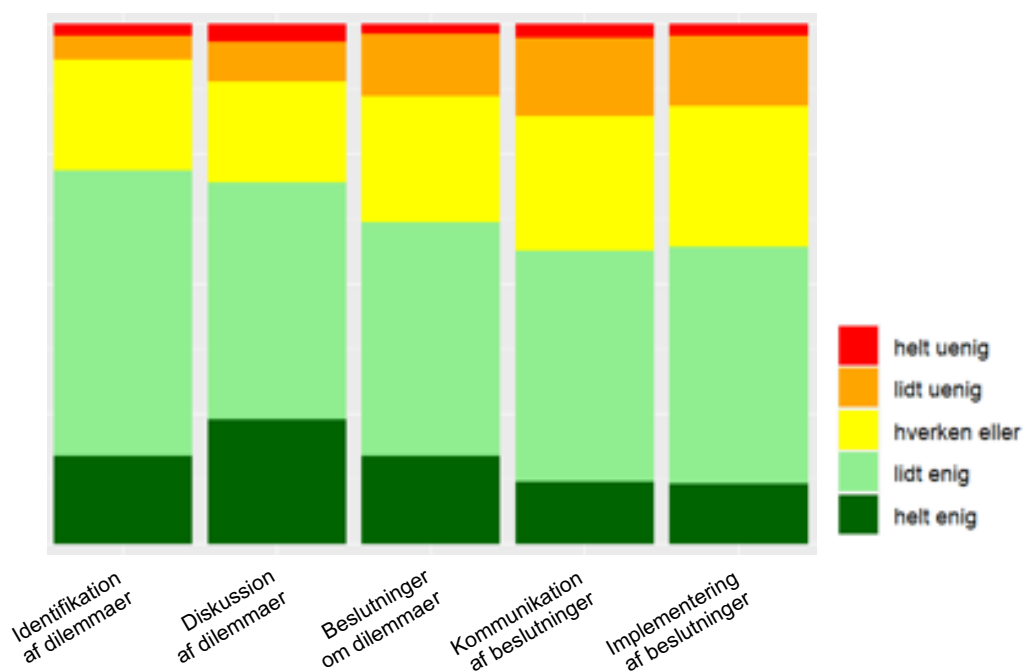


“Vi står overfor mange strategiske dilemmaer i 2023.”

Figur 2: Resultater om dilemmasituation

Vi kan inddele dilemmahåndtering i fem kompetencetrin: identifikation, diskussion, beslutning, kommunikation og implementering.⁵

Vi spurgte om hvor gode organisationer er i håndtering af strategiske dilemmaer i forhold til disse kompetencer (figur 3).



Figur 3: Kompetenceniveau for dilemmahåndtering

Omend forskellene ikke er store, så falder kompetenceniveauet fra ”diskussion og beslutning” hen mod ”implementering og kommunikation”. Det er åbenbart sværest at kommunikere beslutninger vedrørende dilemmaer. Men som udgangspunkt synes mange ledere, at deres virksomheder er godt rustede til at håndtere strategiske ledelsesdilemmaer.

Men hvordan står det nu til med de beslutninger, der er truffet? Er lederne enige i disse? For at finde svar på dette stillede vi i undersøgelsen en række spørgsmål, som vi bad respondenterne svare på. Og svarene herpå behandles i det næste afsnit.

⁵ For anbefalinger til at arbejde med disse trin, se Poulsen og Ritter (2023): Dilemma håndtering i bestyrelser og direktioner: en inspirationsguide. CBS Leadership Centre, Frederiksberg.

2 Strategi-support-indeks⁶

Valget mellem to alternativer kan opstå i mange sammenhænge. Baseret på CBS Leadership Dilemma Index har vi bedt VL-medlemmerne om at forholde sig til 28 strategiske beslutninger. Spørgsmålene er opdelt i fire områder: 1) Strategiudvikling, 2) Strategiudformning, 3) Klassiske dilemmaer og 4) Aktuelle dilemmaer.

De 670 besvarelser viser, at på tværs af VL-medlemmerne opleves strategiske udfordringer i forhold til alle 28 beslutninger. Ved alle strategiske valg er der en del af VL-medlemmerne, som er

uenige om beslutningen i deres organisation. Selv på det spørgsmål hvor der er mindst uenighed er ca. hver sjette leder meget uenig med den beslutning, som organisationen har taget. Ved den beslutning, hvor flest VL-medlemmer har svaret "enig", er der kun knap 50%, som er enig i virksomhedens beslutning.

I det følgende viser vi resultater af de i alt 28 spørgsmål (se faktaboks), som vi stillede i undersøgelsen.

Faktaboks: Sådan beregner vi strategi-support-indeks

Alle besvarelser registrerer, i hvilken udstrækning lederen er enig eller uenig med de trufne strategiske beslutninger. Ud over at være enig kan man være lidt uenig eller meget uenig. Implementering af strategien afhænger af, hvorvidt medarbejder er enig eller uenig med strategien. Indekset beregnes som:

Strategi-support-indeks =

Antal svar, som er enig med den strategiske beslutning (supportere)
- Antal svar, som er meget uenig med den strategiske beslutning (modstandere)
(normeret med antal af alle svar)

Dette indeks spænder mellem +100 (fuld enighed) og -100 (fuld uenighed). For den enkelte medarbejder siger strategi-support-indeks, i hvilken udstrækning medarbejderen bakker op om strategien. På tværs af medarbejdere i en organisation viser indekset, hvor mange medarbejdere der "netto" understøtter strategien. Dette indeks giver dermed en indikation af sandsynligheden for, at strategien bliver understøttet og dermed implementeret fuldt ud af henholdsvis medarbejderen eller organisationen. Et negativt indeks indikerer, at man er mere uenig end enig, hvilket er bekymrende – især når indekstal er under -25, som indikerer stærk afvisning. Et indekstal mellem nul og 25 viser moderat støtte, og et indekstal over 25 signalerer stor støtte.

2.1 Strategiudvikling

Strategiudvikling forekommer i mange forskellige versioner. I nogle virksomheder er det en top-down-styret og stramt organiseret proces drevet af et lille team (og topledelsen), imens strategiprocesen i andre organisationer involverer mange medarbejdere, hvor der indsamles input fra alle afdelinger i en mere omfattende, men typisk struktureret proces. Der er også forskel med hensyn til tiden, hvor der ses korte strategi-sprints og lange processer, der strækker sig over mange måneder, ligesom hyppigheden i kommunikationen om strategien varierer.

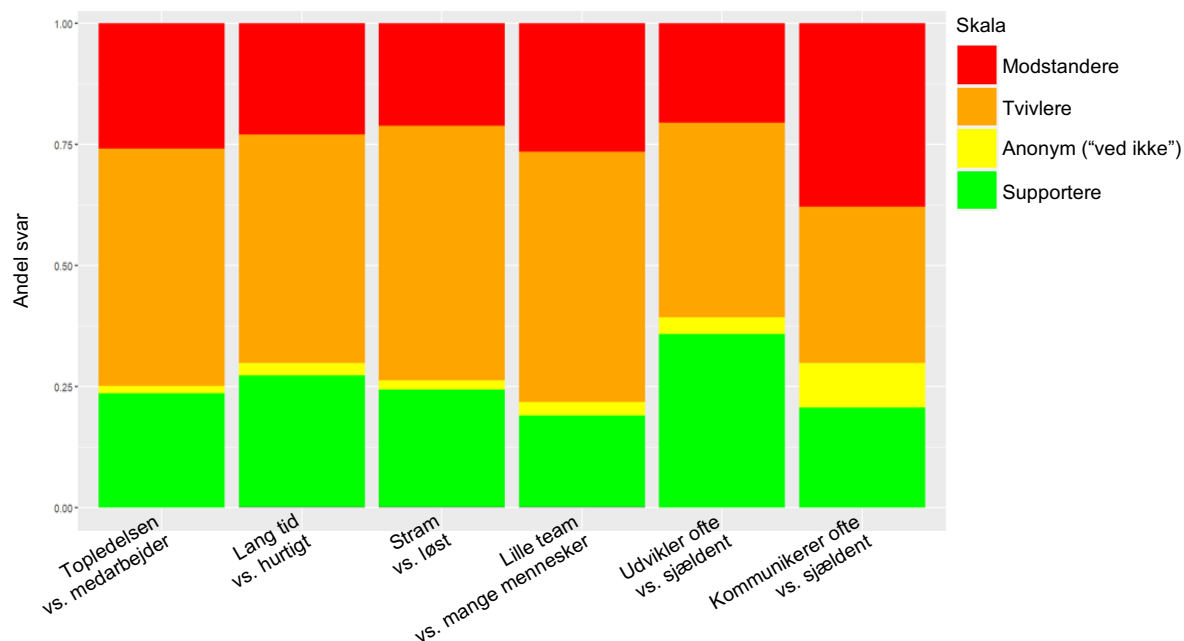
Tabel 1 og figur 4 viser de strategiske valg, som respondenterne skulle forholde sig til. Her kunne man være enig med den valgte tilgang til

strategiudvikling, eller man kunne udtrykke sin uenighed. Tabellen viser procent af svar, der var helt enige (supportere) og helt uenige (opponenter) samt strategi-support-indeks (som er differencen mellem supportere og opponenter). Tallene betyder, at det er højst hver tredje leder, som støtter klart op om strategiudvikling i egen virksomhed – med hensyn til, hvor ofte der laves en ny strategi. Ingen af de seks spørgsmål opnår en strategi-support-indeks på over 25, så der er samlet set på tværs af organisationer kun moderat support af måden, hvorpå strategiudvikling gennemføres. De negative tal betyder, at der – blandt de 670 VL-medlemmer – er flere ledere, som er meget uenige, end der er ledere, som er enige.

⁶ Strategi-support-indeks er udviklet som del af CBS Leadership Dilemma Index og er beskrevet i Ritter & Bruun (2023): The CBS Leadership Dilemma Index: Ambition, Assessment, Application. CBS Leadership Centre, Copenhagen Business School, Frederiksberg.

Alternativ A	vs.	Alternativ B	Modstandere	Supportere	Strategi-support-indeks
Vores strategiudvikling er baseret på anvisninger fra topledelsen	vs.	Vores strategiudvikling er baseret på input fra alle medarbejdere	26%	24%	-2
Strategiudvikling tager lang tid i vores organisation	vs.	Strategiudvikling sker hurtigt i vores organisation	23%	27%	+4
Vores strategiudvikling er stramt organiseret	vs.	Vores strategiudvikling er løst organiseret	21%	24%	+3
Vores strategiudvikling drives af et lille team	vs.	Vores strategiudvikling involverer mange mennesker i organisationen	26%	18%	-8
Vi udvikler ofte ny strategi	vs.	Vi udvikler sjældent ny strategi	21%	36%	+15
Vi kommunikerer sjældent internt om vores strategi	vs.	Vi kommunikerer ofte internt om vores strategi	38%	21%	-17

Tabel 1: Resultater om strategiudvikling



Figur 4: Grafik om strategiudvikling

Det er interessant, at den største udfordring ligger i kommunikationen af strategien, hvilket indikerer, at der kommunikerer for lidt eller for ofte, men

sjældent i den rette mængde. Der er åbenbart meget forskelligt behov, som virksomheder ikke er i stand til at adressere korrekt.

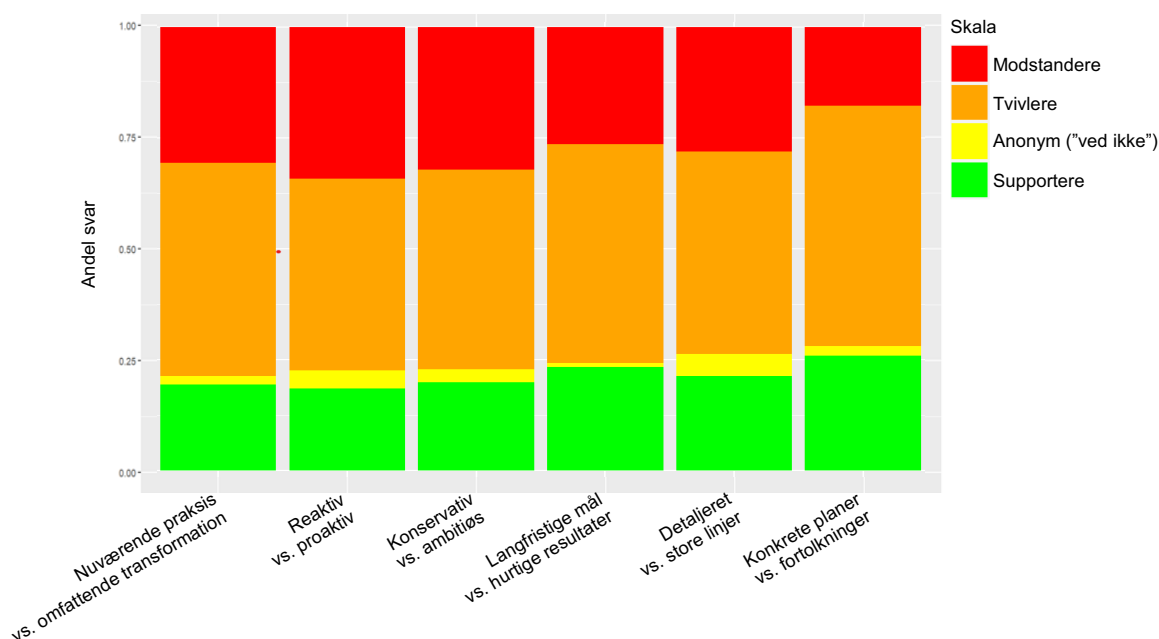
2.2 Strategiudformning

Den næste blok, som indgik i undersøgelsen, vedrørte virksomhedernes udformning af dens strategi (se tabel 2 og figur 5): Er strategien fastholdende eller forandrende, er den reaktiv eller

proaktiv, er den konservativ eller ambitiøs, langsigtet eller kortsigtet, detaljeret og konkret eller åben og mere i store linjer?

Alternativ A	vs.	Alternativ B	Modstandere	Supportere	Strategi-support-indeks
Vores strategi fastholder den nuværende praksis og kultur	vs.	Vores strategi indebærer omfattende transformationer	30%	19%	-11
Vores strategi er reaktiv – vi gør ligesom alle andre i vores branche	vs.	Vores strategi er proaktiv – vi vil gerne være pioner i vores branche	34%	18%	-16
Vores strategi er meget konservativ	vs.	Vores strategi er meget ambitiøs	32%	20%	-12
Vores strategi forfølger langsigtede mål	vs.	Vores strategi går efter hurtige resultater	26%	23%	-3
Vores strategi er meget detaljeret	vs.	Vores strategi tegner de store linjer og agendaer	28%	21%	-7
Vores planer er meget konkrete	vs.	Vores planer er åbne for fortolkning	18%	26%	+8

Tabel 2: Resultater for strategiudformning



Figur 5: Grafik om strategiudformning

De mindste udfordringer er i forhold til konkretisering og fortolkning af strategiske beslutninger – så det er ikke detaljeringsgraden, der er problemet. Til gengæld er forholdet mellem reaktiv og proaktiv, bevarende og transformation samt konservativ og

ambitiøs dilemmafyldt. Det er overraskende, at så mange ledere er uenige med den strategi, som de skal være med til at implementere. Det varsler ikke godt for mange virksomheders fremtid, at mange strategier opfattes som utilfredsstillende.

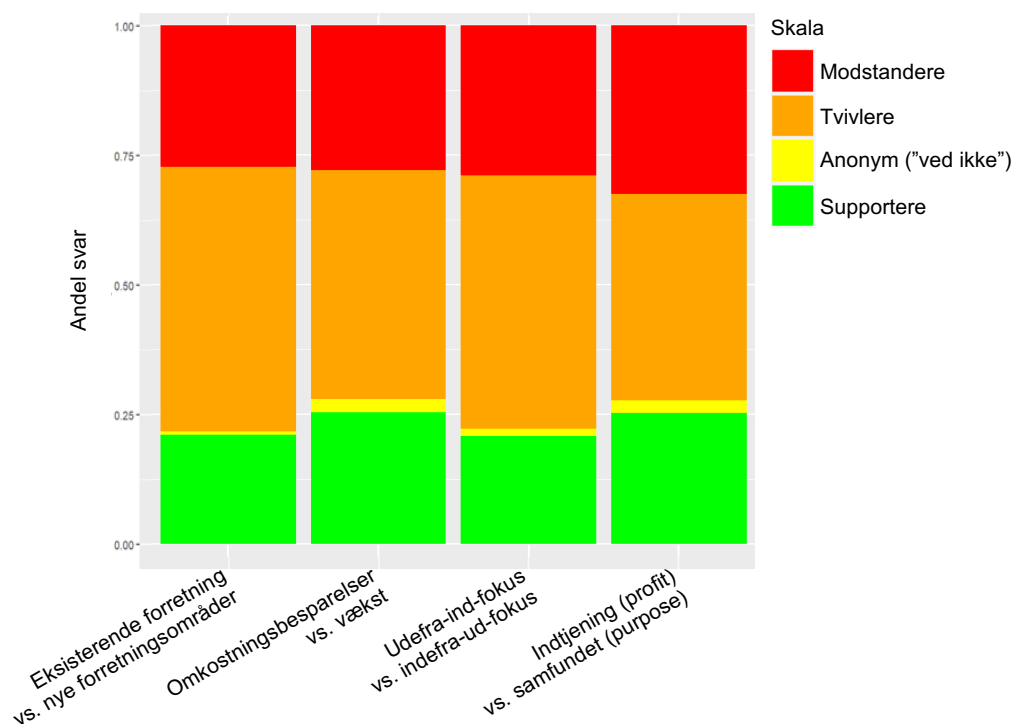
2.3 Interne dilemmaer

I undersøgelsen blev der eksplicit spurgt til interne strategiske ledelsesdilemmaer (se nedenstående tabel 3 og figur 6) og mere specifikt til forhold, der kan relateres til virksomhedens kommercielle

fokus. Strategi-support-indeks angiver igen, hvor mange procent af besvarelser der ligger væsentligt fra enighed om det strategiske valg relativ til antallet af svar, som indikerer enighed.

Alternativ A	vs.	Alternativ B	Opponenter	Supportere	Strategi-support-indeks
Vi fokuserer på vores eksisterende forretning	vs.	Vi fokuserer på innovation og nye forretningsområder	27%	21%	-6
Vi har fokus på omkostningsbesparelser	vs.	Vi fokuserer på vækst	28%	25%	-3
Vi prioriterer kundernes behov (udefra-ind-fokus)	vs.	Vi prioriterer det, vi er gode til internt i organisationen (indefra-ud-fokus)	29%	21%	-8
Vi har fokus på vores indtjening (profit)	vs.	Vi har fokus på at støtte samfundsmæssige problemstillinger (purpose)	32%	25%	-3

Tabel 3: Resultater for klassiske dilemmaer



Figur 6: Grafik om klassiske dilemmaer

Der er over 25% af medlemmerne, der er væsentligt uenige med den trufne beslutning og dermed står i den situation, at de skal omsætte en strategi, de ikke selv støtter – eller at de har svært ved at omsætte, hvad der forventes af dem. Den højeste afvisning er ved profit-vs.-purpose-beslutningen: her svarer 152 respondenter, at

profit fylder alt for meget, imens 66 oplever, at purpose fylder for meget. Set i forhold til den efterhånden lange tid dette dilemma har været diskuteret i organisationer, kan det overraske, at så mange ledere ikke er enige i deres organisations beslutninger. Den positive side af mønten er, at der er 25% som er enige med beslutningen.

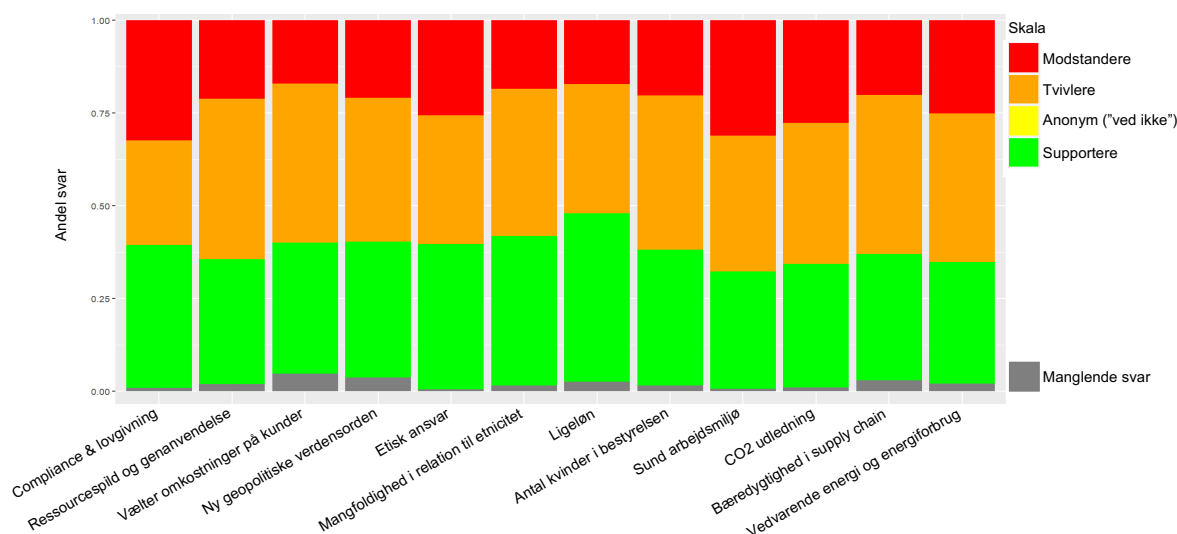
2.4 ESG-dilemmaer

Vi har også stillet spørgsmål om fokus på forskellige aspekter under ESG-paraplyen (tabel 4 og figur 7). Her har vi anvendt en singulær dilemma-skala (i modsætning til den før brugte

bipolar-skala)⁷. Tilslutning er igen i midten af skalaen, og afvigelsen måler, om lederen synes, at der er alt for meget eller alt for lidt fokus på det angivne emne.

Aktuel agenda	Opponenter	Supportere	Strategi-support-indeks
Vi har fokus på compliance & lovgivning	33%	39%	+6
Vi har fokus på vores etiske ansvar	26%	40%	+14
Vi har fokus på mangfoldighed i relation til etnicitet	19%	41%	+22
Vi har fokus på ligeløn	18%	47%	+29
Vi har fokus på antal kvinder i lederpositioner	21%	36%	+17
Vi har fokus på sundt arbejdsmiljø	32%	32%	0
Vi har fokus på CO2-udledning	28%	34%	+6
Vi har fokus på bæredygtighed i hele vores supply-chain	21%	35%	+14
Vi fokuserer på vedvarende energi og energiforbrug	25%	33%	+8
Vi fokuserer på ressourcspild og genanvendelse	22%	34%	+12
Vi vælter forøgede omkostninger på grund af inflation over på kunderne	18%	37%	+19
Vores strategi forholder sig til den nye geopolitiske verdensorden	22%	38%	+16

Tabel 4: Resultater for ESG-dilemmaer



Figur 7: Grafik om ESG-dilemmaer

Overordnet er alle strategi-support-indices positive – med fokus på ligeløn med højeste tilslutning. Det generelt positive billede kan skyldes, at disse emner er mere aktuelle i virksomhederne samt

måske lettere at drøfte. Dog er det også en kendsgerning, at rundt regnet hver femte ikke er enige med strategien, hvilket fortsat må anses som en høj andel.

⁷ De forskellige skalaer er beskrevet i Ritter & Bruun (2023): The CBS Leadership Dilemma Index: Ambition, Assessment,

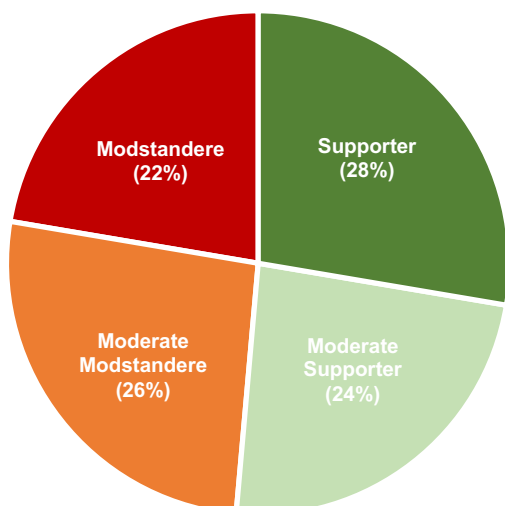
Application. CBS Leadership Centre, Copenhagen Business School, Frederiksberg.

2.5 Respondenternes strategi-support-indeks

Vi har også beregnet et strategi-support-indeks for hver respondent. Det vil sige, at vi har trukket det antal gange en respondent var meget uenig, fra det antal gange respondenter var enig – og omregnet det til procenttal (lige som vi har gjort det per spørgsmål). Denne analyse viser, at det gennemsnitlige strategi-support-indeks blandt de 670 respondenter er ”3”. Det betyder, at den gennemsnitlige leder har lige mange punkter, han eller hun er enig i, som lederen har punkter, som han eller hun er meget uenig i. Groft sagt er der nul support til organisationernes strategi.

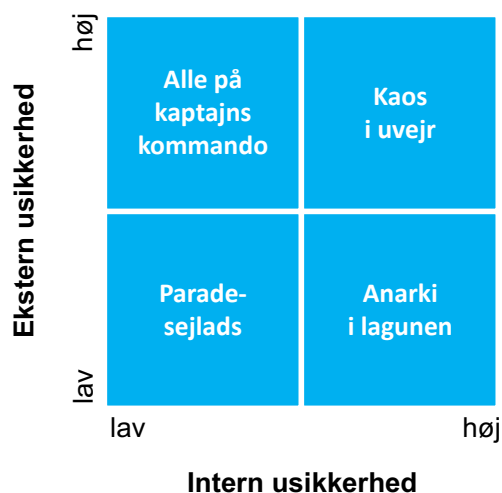
Fordelingen af respondenternes strategi-support-indeks viser, at hele skalaen fra -100 (total

uenighed) til +100 (total enighed) er brugt. Dog er der kun lige præcis én respondent med strategi-support-indeks -100 og kun én med +100. Når vi bruger grænseværdier fra CBS Leadership Dilemma Index for strategi-support-indeks på +/-25 (altså at en positiv indeks mellem 0 og 25 indikerer moderat support, og en negativ indeks mellem 0 og -25 indikerer moderat opposition, og under -25 at man er modstander og over +25 at man er supporter), så kan vi inddele respondenter i fire grupper. Figur 8 viser fordelingen af respondenter på grupperne. Der viser sig en meget jævn fordeling over de fire grupper.



Figur 8: Fordeling af respondenter jf. deres strategi-support-indeks

Situationen med den generelt mangelfulde opbakning af egen strategi er meget problematisk, idet det indikerer, at virksomheder har en høj intern usikkerhed omkring, om deres strategi bliver implementeret. Sammen med den høje eksterne usikkerhed ender mange virksomheder dermed i kvadranten 'Kaos i uvejr' i usikkerheds-matricen



Figur 9: Usikkerheds-matrice

nedenfor. Dette giver et billede af en virksomhed som en sejlåb i et uvejr (den eksterne usikkerhed), hvor besætningen ikke er enig i de nødvendige aktioner for at komme helskindet igennem det turbulente hav (den interne usikkerhed) (figur 9).

3 Konklusioner

Denne rapport dokumenterer, at der er mange strategiske udfordringer, som lederne skal tage hånd om i 2023. En del af disse beslutninger omfatter strategiske ledelsesdilemmaer, hvor der umiddelbart ikke findes en god løsning, mens det svære valg er mellem to eller flere muligheder – og hvor der er uenighed om det.

Vi håber, at denne rapport bidrager til en større indsigt i de strategiske ledelsesdilemmaer VL-medlemmerne står over for, og ikke mindst at rapporten kan være med til at skabe en debat om emnet. Vi håber derfor, at rapporten vil blive brugt til:

... at diskutere dilemmaer med kollegaer og andre interessenter – hvad ville vi gøre, hvis det var vores dilemma?

... at bruge eksempler og tal som inspiration til at identificere egne dilemmaer og løsninger for dem – hvordan er vores version af dette strategiske dilemma samt dets løsning?

Og endelig håber vi på, at denne undersøgelse kan bruges i VL-medlemmernes virksomheders videre strategiske udvikling.

ABOUT THE CBS LEADERSHIP CENTRE

At the CBS Leadership Centre, we want to connect leadership experts at CBS with leadership practitioners in Danish society and beyond.

We want to inspire for new thinking on leadership by putting a light on excellent CBS research and put this vast pool of knowledge into play by connecting with leadership practitioners who lead transformation of businesses and organizations.

Why? Because good leadership is pivotal for creating resilient organisations that are able to grow and to successfully respond to opportunities and dilemmas facing business and society.

Please cite this publication as:

Ritter, Thomas & Flemming Poulfelt (2023): *Danske virksomhedslederes udfordringer anno 2023: Strategiske dilemmaer i usikre tider*. CBS Leadership Centre, Frederiksberg, Denmark.

ISBN (print): 978-87-94488-03-7

ISBN (online): 978-87-94488-04-4

Authors' contact details:

Thomas Ritter

Professor of Market Strategy and Business Development
& Academic Lead of the CBS Leadership Dilemma Index

Department of Strategy and Innovation,
Copenhagen Business School
Kilevej 14a, DK-2000 Frederiksberg, Denmark
ritter@cbs.dk

Flemming Poulfelt

Professor emeritus of Strategy and Management

Department of Business Humanities and Law
Copenhagen Business School
Porcelænshaven 18B
DK-2000 Frederiksberg, Denmark
foulfelt@cbs.dk