

## Mellemledere som nøgle til kompetencer, der gør en forskel i konkurrencen

Selvom vi er enige om, at medarbejderne er den vigtigste faktor i mange moderne virksomheder, kan der være mange opfattelser af, hvad medarbejderne så kan og gør. Det gør en stor forskel for virksomheders resultater, hvordan mellemlederne opfatter situationen.

Det er påstanden i en artikel af King, Fowler og Zeithaml (King, A.W., Fowler, S.W. og Zeithaml, C.P. : Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge, Academy of Management Executive, 2001, Vol. 15, No. 2: pp. 95-106).

Det er nemt at fastslå, at kernekompetencerne kan være afgørende faktorer, når virksomhedens konkurrenceevne skal vurderes. Problemet er, at det kan være vanskeligt at afklare, hvad det er for kompetencer og om de nu også kan fungere som vedvarende fordele i konkurrencen. Forfatterne hævder, at kernekompetencerne skal være:

Skjulte Robuste "Indbyggede" Baseret på konsensus.

Hvis ikke, vil de være for nemme for konkurrenter at kopiere eller for nemme at miste f.eks. ved at en række nøglepersoner forlader virksomheden.

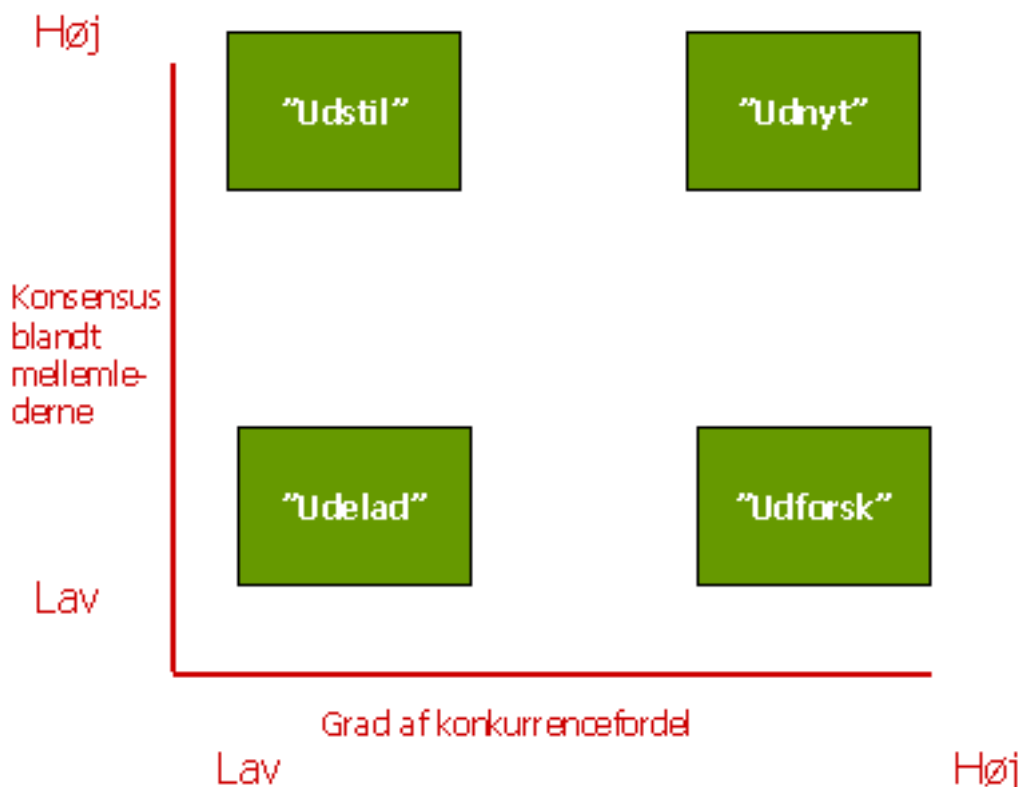
King, Fowler og Zeithaml har analyseret 17 virksomheder i to brancher, tekstilproduktion og hospitaler og foreslår, at virksomheder hvor kernekompetencerne er "skjulte" altså ligger i måden, man arbejder på ligesom i godt håndværk, er svære for andre at imitere. "Robustheden" er udtryk for, at kompetencerne forbliver vigtige, selvom der sker ændringer i omgivelserne. Hvis kompetencerne let kan forsvinde med medarbejdere, som rejser, er de ikke "indbyggede" d.v.s. forankrede i arbejdsrutiner, organisation og kulturtræk. Endelig er det en vigtig forudsætning for at dyrke og udvikle kernekompetencerne, at der simpelthen er konsensus blandt lederne om, hvad det er for nogen.

Det er her, mellemlederne kommer ind. Normalt er der fokus på, om topledelsen er enig om strategien; men forfatterne hævder, at det ikke er nok. Det er mellemlederne, som sørger for sammenhæng i virksomhedens funktion herunder at dyrke de kompetencer, der skal gøre en forskel, de skal sørge for at fokusere indsatsen o.s.v.. Hermed får mellemlederne betydning for virksomhedens strategi. Det er gennem deres indsats, at den realiseres.

Undersøgelsen bag artiklen viser en positiv statistisk sammenhæng imellem de fire nævnte karaktertræk og så virksomheder, der klarer sig bedre end gennemsnittet i deres branche med hensyn til afkast af de investerede aktiver.

Fint nok, men hvordan kan man bruge denne viden?

I artiklen opsummerer forfatterne kort en anvisning på, hvordan man identificerer, vurderer og konkluderer om virksomhedens kernekompetencer. Vi koncentrerer os her om sidste punkt: og hvad kan man så lære af det?



Ovenstående figur sammenfatter svarene:

Hvis mellemliderne er meget enige om, at nogle kernekompetencer ikke giver tilstrækkelig konkurrencefordel, må situationen udstilles internt, så der kan gøres noget ved det.

Hvis der er kompetencer, hvor mellemliderne er uenige om deres værdi, må man hellere udelade dem og bruge ressourcerne på noget andet. Til gengæld lønner det sig formentlig, at udnytte de kernekompetencer, som man er enige om eksisterer og har stor betydning i konkurrencen.

Endelig kan der være kompetencer, mellemliderne er uenige om, men som kan have stor konkurrencemæssig betydning. I så fald må man hellere udforske dem noget mere for at afklare, hvilken af de tre andre kategorier, de i virkeligheden tilhører.