

## Toplederen og strategieksekvering

Strategier er først for alvor gode eller dårlige, når de er gennemført – men arbejder topledere fokuseret med strategieksekvering?

af ULRIK MARXEN (um@factor3.dk) og MICHAEL TVERMOES (mt@factor3.dk)

### ALLE VIRKSOMHEDER HAR EN STRATEGI

Når man som leder, ved middagsbordet eller af den interesserede journalist, bliver spurgt, om man har en strategi for sin afdeling eller virksomhed, så er svaret et selvfølgeligt "ja". Selv dem, der ikke har den store forkromede femårsplan, vil hævde, at deres ad hoc ledelsesstil netop er en strategi, som de følger på grund af de omskiftelige markedsvilkår, stor vækst, teknologisk udvikling osv.

Det er lige så utænkeligt for en leder og en virksomhed at postulere, at de ikke har en strategi, som for et superligahold ikke at have et træningsprogram. Alt andet ville blive betragtet som meningsløst og uprofessionelt – alle virksomheder har en strategi.

### LANGT DE FLESTE VIRKSOMHEDER HAR EN FASTLAGT STRATEGIPROCES

På topniveau diskuteres ofte det, der kaldes strategiarbejdet. Kort fortalt er det processen, der leder op til den endelige strategi. I nogle virksomheder er denne proces beskrevet i et såkaldt strategihjul, som beskriver, hvad der sker kvartal for kvartal. Hvem udarbejder udkast til delelementer til strategien, i hvilket forum præsenteres og godkendes disse delelementer, hvordan og hvornår indarbejdes strategien i budgetterne, hvornår og hvordan udmeldes strategien til hele virksomheden, hvornår og hvordan følges der op på strategien etc. Næste år samme mølle.

I andre virksomheder er der tale om det årlige, halvanden dags møde på Havreholm, for særligt indbudte gæster med middag og overnatning. Her får alle lov til at sige lidt og alle nikker med samstemmende betydningsfulde miner, når direktøren præsenterer den endelige strategi. Næste år samme mølle.

Stort eller småt, dynamisk eller stift, enevælde eller demokrati - langt de fleste virksomheder har en fastlagt proces, der leder op til selve strategien.

### NOGLE VIRKSOMHEDER HAR FASTLAGT DEN PROCES OG ORGANISATION, SOM SKAL EKSEKVERE STRATEGIEN

Målet for virksomheden er at få eksekveret strategien, hvilket ofte viser sig langt vanskeligere end at udforme den. Derfor er nogle virksomheder begyndt at organisere sig omkring strategieksekveringsopgaven og beskrive de processer, der knytter sig hertil. Eksempler herpå er Offices of Strategy Management, Chief Strategy Officers, dedikerede projektledere, porteføljeoverblik osv. Ideen er at opbygge kompetence omkring det at eksekvere strategier. Nogle få virksomheder er startet på dette arbejde.

### MEGET FÅ STORE VIRKSOMHEDER ER DYGTIGE TIL STRATEGIREKSEKVERING

Flere internationale undersøgelser viser, at det meget sjældent er de strategiske anbefalinger, der er årsagen til, at strategien ikke realiseres. 3 ud af 4 urealiserede strategier kan forklares ved, at forandringskompetencen eller forandringsviljen i virksomheden ikke er stærk nok.

En del topledere har erkendt dette og sætter derfor initiativer i gang i deres organisationer. Disse initiativer retter sig i langt de fleste tilfælde mod niveauerne under topledelsen. Topledelsen kan jo retfærdigvis hævde, at det, ifølge store internationale undersøgelser, sjældent er de strategiske anbefalinger, som er problemet. Uanset om det skyldes, at de strategiske anbefalinger er lavet på baggrund af en professionel proces, eller det bare er let at anbefale løsninger på problemer.

Et gammelt mundheld siger imidlertid, at når du peger fingre af nogen, så peger tre af dine fingre mod dig selv.

### **DEN FØRSTE FINGER - FOKUS.**

Selvom de strategiske anbefalinger er gode, er der så for mange af dem? Rigtig mange topledere er mænd, og rigtig mange mænd er dårlige til at multitaske. Rigtig mange virksomheder og produkter er markedsført ved simple budskaber. Rigtig mange biluheld sker, når føreren lader sig distrahere af passagerer, mobiltelefonen eller piller ved bilradioen. Ikke meget i den menneskelige natur taler for, at vi lykkes med ufokuserede strategier.

Men hvorfor laver vi så ufokuserede strategier? Et svar er, at langt de fleste af dem, som er med til at udforme strategierne på højt niveau, er personer med et stort ego. Det er mentalt svært at være produktionsdirektør, hvis strategien de næste 3 år fokuserer på salgsafdelingen og omvendt. Samtidig er stilen i danske virksomheder mere konsensusøgende end konfliktsøgende. Og sidst, men ikke mindst, føles en fokuseret strategi som at sætte alle sine sparepenge på en hest, også selvom man er stensikker i sin sag.

Lav en strategi som har som realistisk, men ambitiøst, hovedmål at lykkes 100% med tre strategiske mål. I stedet for en strategi, der lykkes halvt med mange initiativer. Strategien skal udtrykke, hvad der er bedst for virksomheden. Strategien er ikke udelukkende et spørgsmål om at dele sol og vind lige i ledergruppen, og ende i en lidt-af-hvert-strategi. Tænk sushi i stedet for paella med skaldyr og pølse. Skab fokus i strategien.

### **DEN ANDEN FINGER - ORGANISERING.**

Blandt de gode, gamle molbohistorier er der en, hvor storken skal jages væk fra kornet. I molbouniverset gøres det lettest ved, at 4 mænd bærer den ansvarlige for kornet ind på marken. Det sker med den hovedbegrundelse, at han har store fødder, der vil ødelægge kornet og, at det jo er ham, der i det daglige har ansvaret, så...

Er der molboadfærd i toplederens strategiunivers? Mange virksomheder har lagt en stor indsats i at tydeliggøre roller, ansvarsfordelinger, kommandoveje, mødefora, karriereveje, processer osv. Alt dette gjort hovedsagligt for at optimere den daglige drift eller basisorganisationen, som det til tider kaldes. Altså en optimering af den del af organisationen, som tjener penge på den korte bane.

Initiativerne i strategien vil ofte berøre denne optimering. Det medfører en latent interessekonflikt mellem dem, der i projektform forsøger at realisere strategien og den daglige drift. Interessekonflikten drejer sig ofte om magt, og det er typisk driftsorganisationen, som føler sig presset. Toplederen bakker ofte i forhold til driftsorganisationen, der er trænet i at forklare hvorfor de specielt kompetente ressourcer ikke kan frigøres til strategirealiseringen – ofte benævnt flaskehalsressourcer.

De taler sjældent om, hvordan de kommer af med flaskehalsene, eller hvor lang tid det tager at få overdraget flaskehalsressourcernes væsentligste kompetencer til en stand in. Det væsentligste i flaskehalsressourcens kompetence vil ofte kunne overdrages overraskende hurtigt til en anden normal begavet ressource – hvis der ellers er en leder, der søger for at det sker.

Men oftest vælges den person, som i driftsorganisationens øjne passer bedst til opgaven, måske fordi personen har ansvaret for det område, der berøres af strategien – og så ses der stort på om personen brænder for den aktuelle strategieksekveringsudfordring, eller har store fødder og et lille intellekt. Vi finder bare 4 mænd, der kan bære vedkommende, og af sted det går i bedste molbostil...

Der er ofte et stort misforhold mellem den økonomiske værdi af initiativerne i strategien, og hvor stærk en projektorganisation topledelsen er villig til at opbygge. De samme topledere, der har siddet og kæmpet for at få deres initiativ med i strategien, ses under eksekveringsfasen højest i styregrupperoller, hvor deres deltagelse som oftest begrænser sig til opfølgning på projekterne. De er ikke ude og kæmpe for at realiseringen lykkes, til trods for at langt de fleste forandringer kræver deres engagerede tilstedeværelse.

Topledelsen har herudover for få forandringskompetencer, og deres indsatser i projekterne bærer mere præg af tilfældige festtaler end gennemtænkte nærværende forandringstiltag gennem hele realiseringsforløbet. Ofte er begrundelsen, at de ikke har tid – tid til at gennemføre en strategi, som er godkendt, fordi den bidrager substantielt til bundlinjen sammenlignet med driften.

### **DEN TREDJE FINGER. DRIVKRÆFTER**

Ingen større strategiske initiativer realiseres, uden at de bakkes op af tilstrækkelig med drivkræfter. Drivkræfter er individuelle og kan være

magt, penge, faglig udvikling, prestige, at have kort kørselsafstand til arbejde, ros, at vinde, synlighed etc. En skøn blanding af håndgribelige incitamenter og individuelle psykologiske karakteristika, som kan sætte fart i forandringsviljen hos det enkelte individ. Al forandringsvilje kan koges ned til, om der er noget i det for den enkelte, hvor trist dette budskab end lyder.

Virksomheder har herudover en række fælles strukturer, karriereveje, lønsystemer, performance management systemer, balanced scorecards osv. De personlige drivkræfter kan være mere eller mindre i harmoni med dette, men de er under alle omstændigheder præget af disse fælles strukturer.

Strategieksekveringen mislykkes totalt, når strategien ikke er understøttet af topledelsens drivkræfter, samtidig med, at den konfronterer virksomhedens fælles strukturer. Herudover er nogle af toplederens personlige drivkræfter simpelthen tabu. De kan være økonomisk uhensigtsmæssige for virksomheden, de kan kun opfyldes på bekostning af andre eller de kan være direkte pinlige, fordi de drejer sig om toplederens egen forfængelighed.

Lige et par selvoplevede eksempler i overskriftsform, der alle er hentet fra virksomheder med milliardomsætning.

Ideen om en resultatbaseret aflønningskontrakt med underleverandør skrottes, da underleverandøren kræver, at direktionen også satser en betydelig del af deres løn på det fælles projekt. Underleverandør og kunde i samme båd?

Gennemførelse af key account management projekt dør en stille død, da alle muligheder for at gøre karriere i organisationen er knyttet til den enkelte medarbejders kundeejerskab. Vil du give dine kunder til nogle key account managers, selvom det givetvis er til hele virksomhedens bedste?

Flytning af direktion og marketingfunktion fra København til Jylland udsættes pga. modvilje fra den administrerende direktørs kone mod et liv i det jyske. Der er en stærk kvinde bag...

Når du som administrerende direktør står med den strategi i hænderne, som direktionen har besluttet sig for at indstille til bestyrelsen, så er det en god ide at kigge rundt på dine kollegaer i direktionens lokalet, og spørge dig selv følgende: "Kender jeg disse mennesker godt nok til at kunne sige, at denne strategi vil skabe så meget energi og begejstring, at de vil tage personlige risici og følge realiseringen af den til dørs – har vi

ramt tilstrækkeligt med personlige drivkræfter til, at vi vil lykkes?"

Hellere en 80 pct. rigtig strategi, der fuldt understøttes af topledernes drivkræfter, end en 100 pct. rigtig strategi anført af vendekåber.

Spørg så dig selv om det hold, du har samlet til at gennemføre selve strategien, har det på samme måde? Hvor godt kender du egentligt deres drivkræfter, og er du villig til at ændre på bestående strukturer for at sætte dem i spil?

Så mangler du kun at få resten af virksomheden med på strategien. Er du villig til at tage de beslutninger, der skal til for at ændre deres drivkræfter. Eksisterende belønningssystemer skal måske ændres, folk flyttes eller fyres, festtaler holdes, magt fordeles - toplederen går forrest ... strategien eksekveres!

*Factor3 hjælper private og offentlige virksomheder med at realisere deres fulde strategiske potentiale. Vi støtter vores kunder i alle aspekter af det samlede strategiarbejde og i alle faser af deres strategis livscyklus. Vi kalder det for Strategy Management Consulting, og det er Factor3s ambition, at være anerkendt som Danmarks førende konsulenthus inden for dette felt.*

FACTOR3 A/S | STRATEGY MANAGEMENT CONSULTING  
www.factor3.dk | Springforbivej 4 | DK-2930 Klampenborg  
+45 3115 3300 | info@factor3.dk