

## EN ABEHISTORIE

Det er en klassiker at lade en abe konkurrere mod et menneske for at se, hvem der er bedst til at investere på børsen. Vi spørger provokerende, er ledere mere nuancerede end aber, når de udvikler og eksekverer deres strategi?

Af MICHAEL TVERMOES (mt@factor3.dk)

### FØRST EN LILLE ABEHISTORIE

I en zoologisk have hænger dyrepasserne en klasse bananer op i abernes klatretræ. Hver gang en af aberne forsøger at hente bananerne, sprøjter dyrepasserne aben ned med iskoldt vand. De frustrerede aber holder på et tidspunkt op med at forsøge at få fat i bananerne. Nu udskifter dyrepasserne en af aberne med en ny abe, der ikke har været vidne til forhistorien. Denne abe ser gladelig de lavt hængende frugter og tager tilløb. De andre aber reagerer aggressivt og fortæller på korporlig abe-måne den nytillkomne, at det ikke er nogen god ide at efterstræbe bananerne.

Dyrepasserne udskifter nu de oprindelige aber en efter en. Hver gang gentager sceneriet sig. Dyrepasserne sparer på vandet, aberne klarer det selv. Normen er, at det ikke er nogen god ide at kravle op i træet. Til sidst er der ingen af de oprindelige aber til stede. Bananerne hænger oppe i klatretræet. Dyrepasserne er gået deres vej for længe siden. Ingen aber forsøger at kravle op i træet – men hvorfor egentligt ikke?

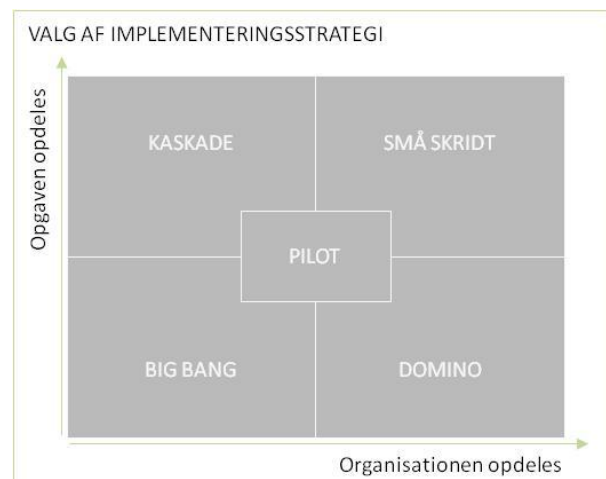
### NU NOGLE MENNESKEHISTORIER

En i dag yderst succesfuld større virksomhed indenfor den finansielle sektor i Danmark var langt fra den bedste i klassen for 10-15 år siden. På det tidspunkt var der ikke mange ressourcer at rutte med, og risikovilligheden var lav, når strategien skulle fastlægges. For at minimere risikoen ved de strategiske projekter valgte ledelsen en eksekveringsstrategi baseret på en Kaskadefremgangsmåde (se figur).

Fremgangsmådens største styrke er, at ledelsen populært sagt kan nå at stoppe i tide, hvis resultaterne udebliver. Fremgangsmådens største

svaghed er, at den er langsommelig og ufokuseret og dermed sjældent giver den fulde økonomiske effekt af de nye strategiske tiltag.

I dag, hvor virksomheden er i en hel anden situation med en finansiell råstyrke og en effektiv organisation, er det stadig Kaskadefremgangsmåden, som er den foretrukne. Og det på trods af, at flere i lederkredsen kommer fra andre store succesfulde virksomheder i den finansielle sektor, hvor Big Bang fremgangsmåden har været fremherskende – og hvor Big Bang har været fremhævet som en af forklaringerne på succesen.



Er det virkelig den klippefaste tro på, at vi gør det rigtige, der betinger succesen? Eller vil virksomheder, der ikke ændrer deres eksekveringsstrategi i forhold til deres forretningsmæssige situation over tid komme i problemer eller ikke få den fulde effekt af de skibe, de sætter i søen?

I en større dansk advokatvirksomhed er baggrunden for ubevidst valg af strategi og strategiproces en anden. Årsagen skal findes i advokatstereotypet, som nogenlunde kan beskrives sådan her.

Advokater vil vinde, advokater har stor fokus på risici, advokater er trænet i at fokusere på det værste tænkelige scenarie og forsikre sig imod det, advokater har en dyb faglighed, advokater arbejder mere med papir end med mennesker, og alle advokater ejer et sæt manchetknapper og bruger dem regelmæssigt. Kort sagt er strategien her præget af, at den med 112% sikkerhed kan implementeres. Det betyder, at strategiprocesen er langstrakt og bærer mere præg af en kontraktforhandling mellem partnerne i virksomheden end en udladning af visioner.

Vi har arbejdet med meget succesfulde virksomheder i både konsulent- og revisionsbranchen, som i princippet er brancher, der er organiseret på samme måde og yder samme form for service, som man gør i advokatbranchen. De gør det hver især markant anderledes end i advokatbranchen, og er hver især skæve på deres måde. Som hos advokaterne er de ubevidste valg igen præget af stereotyperne i disse to brancher.

Mon ikke man også kan drive en succesfuld advokatvirksomhed vha. af ideer fra succesfulde virksomheder i konsulent- og revisionsbranchen?

Et sidste eksempel på, hvordan organisationers forhistorie og basisforretningens karakter farver den strategiske proces kommer fra medicinalbranchen. Igen er der tale om en stor anerkendt organisation. Udviklingsprojekterne og produktionen i branchen er underlagt FDA (Food and Drug Administration) og deres meget strenge krav til dokumentation. Det afspejler sig tydeligt i måden, de gennemfører alle projekter – også de forandringsprojekter, som ligner alle andre typer organisationers projekter, men som virksomheden her alligevel gennemfører anderledes og med samme detaljerede dokumentation, formelle hierarkiske organisering og intensive måling og rapportering som var også disse projekter underlagt FDA.

Men som en leder i anden medicinalvirksomhed siger: "Vis mig en virksomhed inden for vores branche, som organiserer og gennemfører deres projekter anderledes og mere succesfuldt, så vil vi lytte til jer". Det fik os til at svare: "Det bliver nok svært, men det er netop jeres chance."

Vi tror simpelthen ikke på, at der er én sandhed, når det drejer sig om udvikling og eksekvering af strategien. Vinderne – aberne, der har modet til at hente bananerne – er dem, der læser den situation, deres organisation er i nu, og formår at tilpasse deres strategivalg og -proces til situationen. Her gør det ikke noget, at man lige løfter

blikket op over ligusterhækken og lader sig inspirere af andre. Modsat meget anden managementteori gælder det ofte om at gøre mindre af det, man er vant til og dygtig til, og som præger ens virkelighedsopfattelse. Vi er alt for præget af fortiden og præmisserne i vores kerneforretning, når det kommer til at designe, hvordan vi vil gennemføre vores strategi.

*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