

## REALISERINGSLEDERSKAB HAVES ...

## REALISERINGSMANAGEMENT SAVNES ...

”Erstat management med lederskab”-parolen har desværre længe givet genklang på direktionsgangene i danske virksomheder, men den skal lægges på en fjern hylde, når strategien skal realiseres. Lederskab er absolut afgørende, men det er management så sandelig også. Det er gennem lederskab, at forandringsenergi og organisatorisk ejerskab til en storslået vision opbygges. Men det er klassiske management-dyder, der sikrer, at forandringsenergien udnyttes og at visionen bliver konkretiseret i prioriterede driftsmål og strategiske projekter. En undersøgelse vi har foretaget viser overraskende, at det er management og *ikke* lederskab, der i dag er en mangelvare i danske virksomheders strategiarbejde. Denne artikel tegner et billede af realiseringslederskab og -management som to ligeværdige elementer af strategiarbejdet.

af NICOLAI BARGHOLZ (nb@factor3.dk), ULRİK MARXEN (um@factor3.dk) og MICHAEL TVERMOES (mt@factor3.dk)

### EN UNDERSØGELSE AF REALISERINGSPRAKSIS

Vi satte os for noget tid siden for at undersøge realiseringspraksis, i en bred vifte af nogle af Danmarks største virksomheder. Vi stillede topledere, mellemledere og medarbejdere en lang række spørgsmål, der tilsammen skulle afdække strategirealiseringsprocessen i den enkelte virksomhed. Resultaterne af undersøgelserne gav disse erhvervsledere vigtige erkendelser om deres realiseringsproces og stof til eftertanke. Samlet set er resultaterne interessante ikke bare for andre erhvervsledere, men så sandelig også for den hærskare af akademikere og konsulenter, der plæderer for mere visions-, værdi- og tillidsbaseret ledelse, mens de samtidig udtrykker en foragt over for traditionelle management-dyder som korttidsplanlægning, opfølgning, kontrol, ydre incitamenter og stringent organisationsdesign.

Tro nu endelige ikke, at resultaterne peger i retning af, at der skal bygges flere lag på hierarkierne, at mere beslutningstagning bør centraliseres, eller at toplederne på bedste ”micromanagement”-maner skal ned og styre og kontrollere udførelsen af hver en aktivitet, for at strategier bliver realiseret. Men opfattelsen og definitionen af ledelse har de senere år rykket sig så langt væk fra målstyring og -opfølgning og over mod per-

sonligt lederskab (empati, intuition, karisma, kommunikationsevner, osv.), at der er opstået et tomrum mellem ”gammeldags” management og moderne ledelse og realiseringslederskab. En moderne fortolkning af realiseringsmanagement kan og bør udfylde dette tomrum.

Som figuren på næste side illustrerer, er danske topledere faktisk særdeles dygtige til at tegne, kommunikere og opbygge ejerskab til den retning virksomheden skal bevæge sig i - hvorfor det er vigtigt og hvorfor det haster. Mere end 90 pct. af de medarbejdere, der deltog i undersøgelsen, er bekendt med deres virksomheds strategi og rationalet bag. Over 2/3-dele føler et reelt ejerskab til strategien – de får gode idéer til, hvordan det daglige arbejde kan tilpasses strategien, de fortæller venner og familie om strategien og forsvarer den endda, hvis en klog onkel vil påpege svagheder.

Undersøgelsen peger på, at vanskelighederne i realiseringsprocessen opstår, når ceremonien er slut og budskaberne fra ”ølkassetalerne” rundt i afdelingerne er druknet i daglig drift. Det positive momentum af kendskab og ejerskab til strategien samt viljen og energien til forandring bliver slet ikke udnyttet og vedligeholdt tilstrækkeligt.

HVOR GØR VIRKSOMHEDERNE DET GENERELT GODT?

Skabe momentum

Planlægge og opbygge ejerskab

Kommunikere strategien (indhold, rationale, roller)

Tegne det store billede (vision, mission, mål, strategi)

Foretage tilvalg

Etablere af sense of urgency

HVOR HAR VIRKSOMHEDERNE GENERELT PROBLEMER?

Udnytte og vedligeholde momentum

Følge op og anerkende

Kommunikere fremdrift (resultater, udfordringer, nye tiltag)

Bryde strategien ned i mindre delmål og –projekter

Foretage fravalg

Organisationsdesign (systematisk og mærkbar redefinering)

Strategien bliver ikke nedbrudt i delmål og mindre projekter, fravalg og prioriteringer bliver ikke tydeliggjort (og ofte slet ikke foretaget!), der bliver ikke fulgt ordentligt op og fremdrift kommunikeres ikke bredt og dybt nok.

50 pct. af mellemliderne og hele 68 pct. af medarbejderne, mener slet ikke eller kun i ringe grad, at strategiens mål og planer er prioriteret i stedet for eksisterende mål og planer i virksomheden. Hver tredje mellemlider har ikke omsat strategien til en realiseringsplan for deres enhed og for 72 pct. af medarbejdernes vedkommende, har strategien ikke medført ændringer i deres daglige arbejde. Med andre ord, mens topledelsen gør en ihærdig og helhjertet indsats for at "tale" organisationen i en ny retning, så fastholdes medarbejderne i de eksisterende arbejdsrutiner, målsætninger, processer og systemer, der oftest kun sjældent revideres med udgangspunkt i strategien. Gøres det, ja så gøres det oftest temmelig halvhjertet og på ad hoc basis.

Som professor James M. Higgins forklarer (2005), så er resultatet en organisation, der stritter i mange retninger – strategien afspejler nok den nuværende ledelses vision, strukturen er to eller tre topchefer gammel, systemerne er et miks af flere topchefers perspektiver og kulturen har sikkert været den samme for evigt. Problemet er bare, som et andet, hollandsk studie har vist (Hoogervorst mfl., 2004), at 'implicit' kommunikation taler stærkere end 'eksplicit' kommunikation, dvs. at når medarbejderne eksplicit får at vide af topledelsen, at det er den vej vi skal, men processerne, målene, systemerne og kulturen, der styrer dagligdagen, siger noget andet, så bestemmes den enkeltes handling først og fremmest af det sidste.

Strategirealiseringsarbejdet opleves derfor nemt som muskelbilen med de mange hestekræfter.

Der er en uhyre fart i hjulene, men det producerer blot en masse støj og dækrøg, uden at bilen rokker sig ud af stedet! Når røgen så har lagt sig, opdager medarbejderne, at strategirealiseringen begynder (og ender) med stoleleg på direktionsgangen.



**REALISERINGSLEDERSKAB MÅ ALDRIG UDELADES...**

I begyndelsen af 1980erne var en virksomheds markedsværdi 40 pct. højere end dens bogførte. Siden slutningen af 1990erne har den del udgjort ca. 80 pct. Med andre ord, overstiger værdien af en virksomheds immaterielle aktiver langt værdien af de materielle aktiver. Det kan derfor med rette hævdes, at en strategis realisering er blevet mere afhængig af menneskene bag maskinerne end maskinerne foran menneskene.

Mobilisering af menneskelige ressourcer er derfor en essentiel forudsætning for, at realisere strategi. Det er her, at realiseringslederskab kommer ind i billedet, som den centrale forudsætning for at mobilisere medarbejdernes meningsdannelse, commitment og forandringsenergi (Holst-Mikkelsen & Poulfelt, 2008). Figuren nedenfor illustrerer lidt forsimplet, hvad realiseringslederskab handler om.

Da vi spurgte en topleder om den største barriere for succesfuld strategirealisering svarede han "organisatorisk inertie – gamle vaner og erfaring,

modstand mod forandring, frygten for det ukendte”.

En strategi er dømt til at slå fejl, hvis topledelsen blot tager for givet, at alle i organisationen føler samme engagement for strategien som dem selv. Det er naivt! Organisationen skal ”unfreeze”, forandringsenergi skal aktivt opbygges og ejerskab og stolthed omkring den nye strategi skal etableres. Det er og bliver en opgave for den øverste ledergruppe – det er en ledelses- og ikke en managementopgave. Hvis ikke medarbejderne ser og føler, at direktørerne er tro mod strategi-

en, hvorfor pokker skulle medarbejderne så gøre sig den ulejlighed at bruge energi på at arbejde for en ny fremtid, når det eksisterende er velkendt og til at håndtere? Hvis direktøren siger en ting, beslutter noget andet og gør noget tredje, så er den strategi vist heller ikke vigtigere!

Heldigvis er 9 ud af 10 af toplederne i vores undersøgelse – ifølge dem selv – meget opmærksomme på konstant at tænke strategien ind i deres ord, beslutninger og handlinger. De ønsker at ”walk the talk”.

## REALISERINGSLEDERSKAB

Skabe mening for virksomheden. Skal sikre organisatorisk ejerskab og fælles retning og stolthed

Opbygger forandringsvilje og -energi. Tilstedeværelse skaber realiseringsmotivation

Topledelsen går forrest, med autentisk kommunikation af strategien; mellemlederne bakker loyalt op med forklaring og oversættelse af strategien lokalt

Fokus på 3-5 år

Mere strategisk:

- Definere retning
- Vision og overordnede mål
- Mål- og formålskommunikation
- Tilvalg og muligheder
- Involvering i strategiudviklingen

Vigtigste løftestænger:

- Kommunikation
- Involvering
- Indre incitamenter (anerkendelse)

## REALISERINGSMANAGEMENT

Skabe mening for medarbejderen. Skal sikre organisatorisk handling og individuel relevans

Udnytter og vedligeholder forandringsvilje og -energi. Fravær undergraver realiseringsmotivation

Mellemlederne går forrest, med nedbrydning af og opfølgning på strategien; topledelsen opridses løbende det overordnede billede

Fokus på <1-2 år

Mere operationelt:

- Nedbrydning og opfølgning
- Handlingsplaner og delmål
- Resultat- og fremdriftskommunikation
- Fravalg og prioriteringer
- Involvering i individualiseringsplaner

Vigtigste løftestænger:

- Organisationsdesign
- Projekt- og porteføljestyring
- Ydre incitamenter (belønning)

Lige så vigtigt er det, at gøre den fremtidige destination (3-5 år forude) ønskværdig og opnåelig. I 1996 anslog John P. Kotter, en af verdens mest

anerkendte professorer inden for forandringsledelse, at ledelser generelt undervurderer behovet for at kommunikere formål og mål med en

faktor 10. Det er vores erfaring, at der er sket meget på den front de seneste år og undersøgelsen understøtter dette. Medarbejdernes kendskab til og forståelse for strategien er imponerende. Således har 80 pct. af de deltagende topledere kommunikeret strategien via store begivenheder med størstedelen af medarbejderne samlet på én gang, "toplederroadshows" rundt i afdelingerne, afdelingsledernes egen oversættelse af strategien og via intranet, nyhedsbreve, e-mails mv. Det er bestemt ikke målrettet og kompetent strategikommunikation, der mangler.

En løftestang i realiseringslederskabet, som vi vurderer, direktionerne i fremtiden bør give mindst lige så stor fokus, er involvering af hele organisationen i formuleringsfasen. En topleder vi har talt med, udtrykker det således: "Den vigtigste lære omkring realisering af strategien, har været værdien af en diagonal udviklingsproces". En strategiudviklingsproces, hvor alle funktioner på tværs af virksomheden er repræsenteret, og hvor direktører, mellemledere og medarbejdere fra alle lag i virksomheden deltager. Det giver ikke bare en strategi, der er langt tættere på den virkelighed den enten skal indgå i eller trække i en anden retning. Det øger også organisationens ejerskab og commitment til strategien markant, og gør de som har deltaget til ambassadører for strategien. Undersøgelsen viser en tydelig sammenhæng mellem graden af medarbejderes involvering i arbejdet med analyse og formulering og deres følelse af ejerskab for strategien.

Danske topledere har efterhånden indset værdien af medarbejderinvolvering. I 2006 foretog Center for Ledelse en analyse, der viste at kun 4 pct. af medarbejderne i danske virksomheder bliver involveret. Vores undersøgelse viser, at 35 pct. af medarbejderne på en eller anden måde (f.eks. via workshops, møder eller e-mails) har bidraget til strategien. 71 pct. har været involveret i at lave en plan og fastsætte mål for, hvordan virksomhedens strategi kan realiseres i deres afdeling. Det er super!

### **MEN HVAD MED REALISERINGSMANAGEMENT?**

Det er efterhånden et velkendt faktum, at godt 70 pct. af alle strategier ikke lever op til forventningerne – der "overloves" og "underleveres". Men som den engelske strategiprofessor John Kay for nogle år siden argumenterede (1993:337), så bør det ikke undre nogen, at strategier underpræsterer, når virksomheders strategiarbejde handler om visioner, missioner og lederskab mere end om, hvordan virksomheden

helt konkret skal handle – i forhold til konkurrenterne, og i forhold til tidligere. Det ser vi desværre en tendens til at strategierne stadig gør! Topledelserne er blevet rigtigt gode til realiseringslederskab, men - måske i iver efter at fremstå som moderne og kompetente ledere - har de lagt alt for stor og helt unødvendig afstand til de mere traditionelle management-dyder. Disse er essentielle, for at omsætte den opbyggede forandringsenergi til vedvarende strategisk handlekraft og bevare momentum.

Det er komplet misforstået at tro, at realiseringslederskab kan udgøre en erstatning for realiseringsmanagement eller, at realiseringsmanagement kan betragtes som et frivilligt tilvalg eller noget mellemlederne må tage sig af. Vores undersøgelse dokumenterer en klar sammenhæng mellem tilstedeværelsen af realiseringsmanagement og virksomhedens evne til at realisere strategi. Vi har set eksempler fra flere store virksomheder, hvor den opbyggede forandringsenergi var så stor, at medarbejderne nærmest råbte til ledelsen "vi er klar!", "lad os nu rykke på den strategi!", "hvad skal vi gøre?", "hvorfor sker der ikke noget?". Problemet opstår, hvis medarbejderne ikke oplever at der sker noget, hvis de får følelsen af, at strategien alligevel ikke var andet end en ceremoniel festtale. Medarbejderne står simpelt hen af igen. Ejerskabet smuldrer og commitment daler. Fraværet af realiseringsmanagement undergraver således medarbejdernes motivation.

En lige så stor misforståelse er det at tro, at realiseringsmanagement er lig med autoritær top down-ledelse. Vi vil tværtimod hævde, at realiseringsmanagement bidrager til en demokratisering af strategien og til en decentralisering af arbejdet. I essensen handler realiseringsmanagement om, at få hver og en af medarbejderne til vedvarende at agere i tråd med strategien gennem deres daglige arbejde.

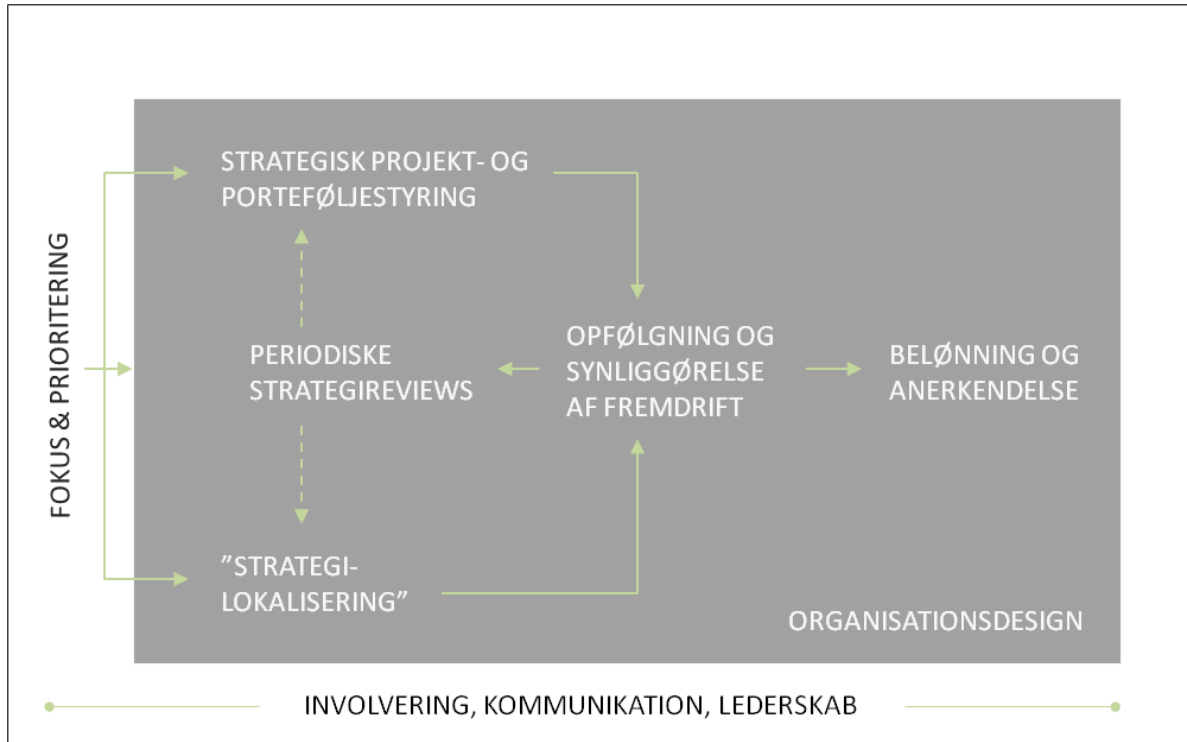
### **HVAD ER REALISERINGSMANAGEMENT?**

Figuren nedenfor indfanger de afgørende elementer i realiseringsmanagement – øjensynligt de selv samme elementer, som danske topledere har allersværest ved at håndtere i deres realiseringsindsats.

Udgangspunktet i modellen er behovet for strategisk fokus og prioritering, som skabes ad tre veje: Organisationsdesign, nedbrydning af strategien og strategisk projekt- og porteføljestyring. Organisationsdesign er et understøttende element, mens strateginedbrydning og strategisk projekt- og porteføljestyring er drivende elemen-

ter, der kræver løbende opfølgning og synliggørelse af resultater, med efterfølgende konsekven-

ser af opfølgningen – herunder behørig anerkendelse og belønning.



Endelig har periodiske strategi-reviews til formål at samle læringen fra den løbende opfølgning i nogle systematiske evalueringer af realiseringsprocessen såvel som af selve strategien. Realiseringsmanagement skal opfattes som en vedvarende pejlingsproces frem for et enkeltstående "big bang"-event.

## FOKUS OG PRIORITERING

*"Perfektion opstår ikke, når der ikke er mere at tilføje, men når der ikke er mere at fjerne"*

Saint-Exupéry

Selvom manden bag citatet for længst har forladt denne verden rammer hans ord plet i forhold til at skabe en solid strategi i vor tids hyperkonkurrenceprægede globale markeder. Europas største brødvirksomhed Lantmännen Unibake, der står bag mærker som Hatting og Schulstad, havde i al den tid Bent Pultz Larsen stod i spidsen for virksomheden et stramt fokus: "Vi er bagere, der har bagerier. Vi har ingen forretninger og ingen distribution. Vi har ikke pizzaer og kager, vi har brød" (Lykke, 2008). Ryanair vil være det billigste flyselskab i Europa. De har derfor kun én flytype, som alle piloter kan flyve, alle mekanikere kan reparere og som kan passe ind på alle ruter. BMW laver ultimative køremaskiner og vil derfor ikke gå på kompromis med deres baghjulstræk og 50/50 vægtfordeling.

BMW, Ryanair og Lantmännen Unibake har alle fokuserede strategier. Men der er forskel på at skabe fokus *i* en strategi og at skabe fokus *på* en strategi. Realiseringsmanagement handler om at skabe organisatorisk fokus *på* en strategi, der allerede er udviklet. Det giver sig selv, at en strategi kun kan operationaliseres, hvis hver eneste operation linkes strategisk. Strategien skal genfindes i enhver handling, aktivitet, proces, kampagne, leverance, politik, måling, ansættelse og struktur og ethvert mål, projekt, system, opkøb og frasalg – i alle afdelinger, for alle medarbejdere. Det er pokkers svært, for det handler jo ikke bare om at foretage "on-strategy" tilvalg, men også om at foretage fravalg af alt, hvad der er "off-strategy". Stine Bosse, tidligere CEO i Tryg-Vesta, betragter det, at foretage prioriteringer og gennemføre fravalg, som den absolut sværeste del af strategiarbejdet.

Vores erfaringer fra adskillige andre store danske virksomheder fortæller samme historie som Stine Bosse. Det er svært, besværligt og destruktivt at sige: "nej". Det er konfliktfyldt og politisk betændt, og det er operationelt mere end det er strategisk. Det er i det hele taget ikke noget en topledelse har lyst til at prioritere tid til eller har operationel indsigt til at beskæftige sig med. Det er langt fra alle virksomheder, der har systematiserede processer til at kompensere for topledel-

sens manglende engagement. Realiseringsmanagement er netop en systematisering af indsatsen for at skabe organisatorisk fokus på strategien og omdanne strategiske prioriteringer til organisatorisk handlekraft.

Det er vores erfaring, at vedvarende strategisk fokus og prioritering bedst skabes gennem komplet revidering af organisationsdesignet, nedbrydning af strategien i hver enkelt afdeling og strategisk projekt- og porteføljestyling.

## ORGANISATIONSDESIGN

Organisationsdesignet kan opfattes som den tekniske og ofte usynlige del af realiseringsmanagement. Det er her, der foretages (eller burde foretages!) justeringer af vertikale og horisontale strukturer, planlægnings- og budgetteringssystemer, informationssystemer og videndingsprocesser, kontrol- og præstationsmålingssystemer, incitamentsstrukturer, rekrutterings- og ansættelsespolitikker, osv. Det sker desværre for sjældent, og således har en global undersøgelse vist, at kun 15 pct. af verdens topledere føler, at de har en organisation, der understøtter strategien (Rogers og Blenko, 2006:54).

Selvom de fleste topledere selv mener, at de har brugt meget tid på justeringer af organisationsdesignet efter udviklingen af strategien, så står det helt klart, at et flertal af mellemlederne ikke er enige i den vurdering. Mellemlederne oplever ikke ovenstående designelementer ændret i samme høje grad som topledere mener, at have foretaget ændringer i dem. Konsekvensen er derfor, at næsten lige så mange af mellemlederne vurderer, at rammerne i deres nuværende form er barrierer og ikke løftestænger for realisering af strategien.

De to professorer Richard M. Burton og Børge Obel argumenterer for, at det netop er midt mellem en ny og en gammel strategi, at en organisation er mest inkonsistent: "det maksimale antal af 'misfits' opstår, når halvdelen af elementerne passer sammen og den anden halvdel passer sammen, men de to halvdele ikke passer sammen" (2004:403). At lade organisationen stå i et vadede midt mellem to strategier er ikke en mellemgod løsning. Det er faktisk den værst tænkelige løsning! Derfor er det helt essentielt, at topledelsen ved overgangen til en ny strategi, laver en rationel og systematisk gennemgang af hele organisationsdesignet og fastlægger en plan for overgangen fra et design til et andet.

## STRATEGINEDBRYDNING

Strateginedbrydning handler om på afdelingsniveau, at bygge strategien ind i alles daglige arbejde. Dermed skal vi sikre, at dét, der (ofte i en smule nedladende tone) betragtes som "drift", bliver en samlebetegnelse for de processer og aktiviteter, som understøtter strategien, og at det arbejde prioriteres sideløbende med udviklingsprojekterne.

I vores arbejde med strategirealisering hos en af Danmarks største virksomheder, identificerede vi sammen med medarbejderne flere processer, som de faktisk ikke kendte formålet med. De blev udført, fordi de altid var blevet udført og bestemt ikke fordi de bidrog til strategien – de tilføjede kun støj til og trak ressourcer fra dennes realisering. Hvorfor knokle for at definere en unik strategi, som man så bagefter forsøger at realisere gennem en generisk driftsorganisation, der lige så godt kunne være konkurrentens?

Vores undersøgelse viser, at nogle danske virksomheders indsats med at få brudt strategien ned, er både for utilstrækkelig, usystematisk og grænsende til tilfældig. 30 pct. af mellemlederne har ikke arbejdet med at transformere strategien til mål og en plan for deres enhed. 35 pct. af mellemlederne føler ikke, at de har haft indflydelse på målene og planen. Kun 12 pct. af mellemlederne oplever, at de i allerhøjeste grad vurderes på og belønnes for, at deres enhed når de strategiske mål. Særligt bemærkelsesværdigt er det, at mellemledere fra samme virksomhed ofte svarer vidt forskelligt. Dette er en indikation af, at virksomhederne mangler fokus på og fælles metode for strateginedbrydning.

Vi anbefaler derfor, at hver afdelingsleder gøres ansvarlig for, gennem involvering af medarbejderne, at nedbryde den overordnede strategi til mål og en plan for deres enhed – gerne til personlige mål for den enkelte medarbejder.

For medarbejderne er tallene – ikke overraskende – mere deprimerende. Under halvdelen arbejder efter personlige mål baseret på strategien og af de som gør, føler 52 pct., at de kun i ringe/nogen grad har været med til at fastsætte egne mål. Det er essentielt at rette op på denne del af realiseringsmanagement. En undersøgelse foretaget af Mark Holst-Mikkelsen og Flemming Poulfelt dokumenterer, at den vigtigste drivkræft for commitment er, at medarbejderen kan se sin egen rolle i strategien og forstår sit eget bidrag (2008:80).

Hvordan er det nu lige vi (og ja, nok oftest os mænd...) bliver motiveret, når ægtefællen eller kæresten bebrejder os for, at give dem blomster alt for sjældent? Bliver vores lyst til at give blomster noget oftere så pludseligt styrket markant? Ikke rigtigt, vel?... Den stærkt motiverende effekt, som personlige mål kan have, går fløjten, hvis medarbejderen ikke selv har været involveret i fastsættelsen af dem.

Involvering er således nøgleordet, men vi har desværre set flere ledere gå grueligt galt i byen her. Involvering må aldrig være proforma eller præget af salg. Ofte ser vi, at lederen inden mødet med medarbejderen allerede har fastlagt medarbejderens personlige strategimål. Mødet bliver så brugt på at sælge eller manipulere medarbejderen til at acceptere målene. Involvering forudsætter indflydelse. Derfor skal lederen kun involvere medarbejderne i fastsættelsen af personlige strategimål, hvis de i realiteten gives medbestemmelse på målenes antal, natur og ambitionsniveau.

## STRATEGISK PROJEKT- OG PORTEFØLJESTYRING

Som den sidste af de tre veje til at skabe strategisk fokus og prioritering skal nævnes projektlejelse og projektporteføljestyling. Vi oplever i nogle virksomheder, at strategien slet ikke nedbrydes i projekter – at man her forsøger at bide over strategien, i stedet for at bide strategien over.

Resultatet er en omvendt "ketchup-effekt", når realiseringsprocessen igangsættes: Først vælter det ud med projekter og der sker en helt masse. Derefter lægger begejstringen sig og ressourceteknapheden/ -konflikterne melder sig. Mellemledere og medarbejdere vender tilbage til deres "rigtige arbejde" – og så sker der ikke meget mere. Ketchup-realiserings koster i begge ender. I starten sker der, som en leder fortalte os, "for mange ting på for kort tid", der bliver ikke fokuseret og formålene bliver uklare. Derfor bliver det "svært at holde fast i strategien i det daglige". Ingen af projekterne kommer rigtigt i mål og den positive forandringsenergi på tværs af organisationen, bliver afløst af muggen i krogene og en stærk uvilje mod at få sit navn forbundet med fallit-projekter.

Projektporteføljen skal prioriteres, så den sikrer symbolske, hurtige og synlige sejre i starten af realiseringsprocessen. Og der skal flyttes projekter til senere i realiseringsprocessen, for at skabe projekt-tyngde til at opretholde momentum og

opfattelsen af strategien, som et – så at sige – fælles langvarigt projekt.

Udover synlige resultater på den korte bane, er det helt afgørende at få kortlagt strategiens "must-win battles" på projektfrenten. Det vil sige forandrings- eller forretningsprojekter, der må og skal gennemføres succesfuldt for, at strategien kan være realiseret om (f.eks.) tre år. Hvis vi for et øjeblik låner analogien, at en strategi er som en gammeldags krig, der består af en række slag, så er must-win battles de slag (projekter), som hvis de tabes betyder, at hele krigen tabes (strategien ikke kan realiseres). Det er med andre ord de projekter, der bare ikke må gå galt, og derfor kræver et særligt ledelses- og ressourcemæssigt fokus.

For Carlsberg har et sådant projekt været gennemførelsen af Excellence-programmer i alle datterselskaber. For SAS har det været at skabe dialog med og fleksibilitet hos fagforeningerne for at nedbringe en af branchens absolut højeste enhedsomkostninger. For Post Danmark har det været at komme den tårnhøje medarbejderomsætning til livs. For Maersk Line har det været, at øge agiliteten og lønsomheden ved at mindske bureaukratiet og laget af mellemledere. For Vestas har det været at få bragt kundetilfredsheden op på tilfredsstillende niveau.

I de respektive virksomheder, er topcheferne dybt involveret i og konstant opdaterede på fremdriften for disse must-win battles og oftest som projektere – altså den person, som projektlederen refererer til som formand i styregruppen. I Vestas er hele topledelsens aflønning endda direkte afhængig af, at kundetilfredsheden øges. Styregruppen mødes mindst én gang månedligt, ressourcerne dedikeret til projektet synes uanede og projektets fremdrift kommunikerer løbende internt.

## OPFØLGNING OG SYNLIGGØRELSE

Lokale realiseringsplaner såvel som tværgangstrategiske strategiprojekter kræver en løbende opfølgning og synliggørelse af fremdrift for at opretholde kritisk momentum i realiseringsprocessen. Dette er nødvendigt for at holde strategien "top of mind", at opretholde medarbejdernes realiseringsmotivation, at bevare en kollektiv "sense of urgency" og ikke mindst, at sikre at vi er på vej ud af det rigtige spor i et passende tempo.

Hvorfor pokker skulle dine medarbejdere knokle dag – og nogle gange sikkert både aften og nat med – hvis de aldrig ser resultatet af deres indsats og hvis ikke de fornemmer, at dét de gør,

hjælper virksomheden i den rigtige retning og gør en forskel? Og hvad er værdien af, at medarbejderne bliver bedre og bedre til dét de gør, hvis ikke vi ved om netop dét de gør, har den forventede effekt på strategiens realisering? Kun gennem løbende opfølgning og synliggørelse af resultater kan vi være sikre på, at vi alle holder næsen i det rigtige spor.

Vi ser mange topledelse springe let henover opfølgingsopgaven; de får fortalt medarbejderne om strategien, men ikke om, hvordan det går med at realisere den. Den opgave bliver skubbet nedad i hierarkiet til mellemlederne. Håndteret fornuftigt øger dette jo relevansen af fremdriftskommunikationen for den enkelte medarbejder, men det store overblik, der binder enderne sammen og stoltheden omkring den fælles strategi går mange gange tabt. Opfølgingskommunikation er derfor ikke enten en topleder- eller mellemlederopgave – det er altid både/og.

På både virksomheds- og afdelingsniveau, er det vores erfaring, at følgende regler bringer opfølgingsopgaven godt på vej:

**SÆT MÅL DER KAN MÅLES:** I vores undersøgelse giver flere mellemledere udtryk for, at deres virksomheds mål slet ikke er målbare. Det er derfor umuligt at vurdere, hvornår og om de indfries. At "være blandt de førende i industrien" kan ikke måles. Det kan til gengæld General Electrics evige ambition om, at være nummer 1 eller 2 på alle forretningsområder målt på markedsandel.

**GØR DET SIMPELT OG SYNLIGT:** Princippet fra Kaplan & Nortons *Balanced Scorecard* (2004:52) om, at lave en tabel med 'målsætning' (at være blandt de førende i industrien), 'målemetode' (placering iht. markedsandel i %), 'mål' (nummer 4 inden år 2015 med en markedsandel på min. 15 pct.) og 'initiativer' (øge markedsføringstryk over for nye kundegrupper; optimér sammensætningen af distributionskanaler), er en simpel men effektiv metode til at gøre strategien mulig at følge op på. Synliggørelse af resultater skal gøres lige så simpelt: Hæng en måltavle op i kantinen eller et andet centralt og trafikeret sted. Læg den på forsiden af intranettet, eller send den som nyhedsmail. Opdater systematisk.

**HAV KORTE OPFØLGINGSINTERVALLER:** En større international undersøgelse har vist, at det afgørende for succes med et strategisk projekt ikke er dets længde, men derimod intervallerne mellem milepæle/ opfølgingsmøder (Sirkin, mfl., 2006). Opfølgingsfrekvens hvert halve år eller

en gang i kvartalet er ikke godt nok. I de virksomheder vi arbejder med, er frekvensen maksimalt 8 uger og allerhelst kun 4 uger. Det opretholder fokus på konstant resultatskabelse og fremdrift i konkrete initiativer.

**KOMMUNIKÉR HURTIGE SEJRE:** Hurtige sejre er vigtige for moralen og troen på, at det kan lade sig gøre at realisere strategien. Så når det første projekt når sin første milepæl, når virksomheden for første gang opnår fremgang på samtlige KPI'er, eller når en afdeling realiserer sine første mål, så skal det kommunikeres bredt og dybt i organisationen – med autentisk begejstring.

**FORTÆL OGSÅ DE DÅRLIGE NYHEDER:** Det er ikke bare sejre, der skal kommunikeres, der er også behov for at sige, når man er bagud. Det virkede jo absurd, da den irakiske forsvarsminister på direkte tv fra Bagdad, på det eftertrykkeligste dementerede alle rygter om, at amerikanerne skulle være trængt ind i Bagdad, mens man i baggrunden kunne se den ene amerikanske kampvogn og helikopter efter den anden. Det er ikke alene dybt utroværdigt, men også hamrende naivt at tro, at man kan tie en krise ihjel eller tale den til at forsvinde. Vi har desværre set en tendens til, at topledelse har svært ved at fortælle organisationen, når realiseringsprocessen ikke skrider frem som den skal. De fastholder det rosenrøde glansbillede eller holder helt op med at tale om strategien, og det eneste der sker er, at medarbejderne begynder at opleve budskabet som stadig mere hult og fjernt fra den virkelighed de opererer i hver dag i frontlinjen. Tro ikke, at rygter om strategiens træden vande ikke har spredt sig: 70 pct. af al kommunikation i en virksomhed løber langs "vandrørene", i form af de korte, uformelle og usystematiske samtaler, der foregår mellem kollegaer ved kaffemaskinen, kopimaskinen, på gangene eller i kantinen. At fortie signaler fra denne rygtebørs er som at kaste benzin på bålet. Fuldstændig åbenhed og ærlighed omkring fremdrift i realiseringsprocessen er derfor nødvendig.

En topleder vi har oplevet tage opgaven om opfølgning og synliggørelse seriøst, er Jesper Møller fra Toms. Han gjorde fra dag ét efter strategien "Guld 2012" blev formuleret, sig selv personligt ansvarlig for, at holde alle medarbejdere opdateret på fremdriften i realiseringen af den. Der blev lavet en film, hvor Jesper Møller fortalte om de væsentligste forandringer som "Guld 2012" ville kræve, han havde sin faste strategiklumme i medarbejderbladet, og måske vigtigst af alt, så

holdte han månedsmøder for alle medarbejdere i kantinen, hvor der blev indbudt til dialog om status, udfordringer og kommende strategiske initiativer i realiseringsprocessen. Da vi blev bedt om at give ledelsen et statusbillede på realiseringsprocessen præsenterede vi både de positive og negative elementer som medarbejdere og mellemledere havde fortalt os om. 14 dage efter var samtlige konklusioner, som det naturligste, at finde i medarbejderbladet med ledelsens respons i form af konkrete initiativer. Sådan! Ingen for nægtelser eller udenomsforklaringer, kun "tak for input – og lad os så komme i gang!"

## BELØNNING OG ANERKENDELSE

Ligesom ledelserne i flere danske virksomheder ikke er gode nok til at følge op på og synliggøre fremdrift i realiseringsprocessen over for medarbejderne, så er der også et stort potentiale for forbedring, når talen falder på belønning og anerkendelse. Stillet spørgsmålet, hvad de mener virksomhedens ledelse skulle gøre bedre end i dag for at øge deres bidrag til realiseringen af virksomhedens strategi, svarer et markant flertal af medarbejdere og mellemledere, at ledelsen skulle forbedre guleroden (løn, bonusser, goder) forbundet med at handle i overensstemmelse med strategien.

Det forstod direktøren for konsortiet der byggede Øresundsbroen. Han havde flere gange hørt egne og leverandørers medarbejdere småsludre om, at de måske kunne blive færdige med at bygge broen før tid, så han tog dem på ordet. Alle medarbejdere, der arbejdede for konsortiet, ville få en årsløn i bonus, hvis broen stod færdig et halvt år før planlagt, og hvis de samtidig blev til projektet var afsluttet. Behøver vi at nævne, at broen stod færdig et halvt år før tid? Med sådanne gruppebaserede belønningssystemer kommer selvfølgelig altid risikoen for *free riding*, men oftest forbliver den risiko teoretisk pga. den gensidige overvågnings- og påtale-effekt som fælles belønninger har.

Alternativt kan man gøre incitamentene stærkere (dvs. gøre en større del af aflønningen variabel i forhold til strategien). Men måling og belønning er komplementære: jo bedre (dvs. objektive og ikke subjektive) målinger, jo stærkere incitament. Men når kun 40 pct. af medarbejderne, der deltog i vores undersøgelse i høj grad føler, at fremdrift i realiseringen af de lokale mål og planer måles og drøftes løbende, ja, så mangler forudsætningen også for, at lave stærkere og mere afdelings- eller individbaserede incitamen-

ter. Desuden er en ulempe ved meget stærkere incitament, at de risikerer at skabe ensidigt fokus på nogle opgaver frem for andre, da medarbejderens opmærksomhed vil have en tendens til at tilflyde den af to aktiviteter med stærkest incitament. Reglen er derfor, at når det er svært at lave lige stærke og balancerede incitament for to lige vigtige aktiviteter, så er det bedre, at lave svage incitament for begge.

Det er vores erfaring, at i virksomheder, hvor stærke incitament hverken er mulige eller ønskelige, er en kollektiv bonus den bedste måde at skabe en økonomisk gulerod for medarbejderne. For eksempel at udbetale en bonus til alle medarbejdere, hver gang virksomheden når en overordnet strategisk milepæl.

Vigtigt er det også at skelne mellem ekstraordinære indsatser og forventelige indsatser. Den ekstraordinære indsats skal konsolideres, og sejren skal fejres. Det gøres *ikke* bedst ved, at ledelsen på baggrund af medarbejdernes ekstraordinære arbejdsindsats blot sætter et nyt mål, som kræver en endnu mere ekstraordinær indsats. En ekstraordinær indsats er netop ekstraordinær og kræver en efterfølgende taknemmelighed, anerkendelse og et kort pusterum. Vi har desværre set ledere begå denne fejl, med en stresset og alt andet end motiveret organisation til følge.

Omvendt, er det vigtigt heller ikke at forfalde til at erklære den overordnede sejr hjemme for tidligt. Det dræber momentum og skaber et skred mod gamle traditioner og rutiner. Ironisk nok, er det ofte både igangsætterne og modstanderne af de strategiske projekter og initiativer, der først bliver enige om at erklære en sejr. Men sejren er ikke altid i hus, når slaget er vundet. Mange gange skal rutiner, systemer, organisering først forankres – freden skal også vindes!

## PERIODISKE STRATEGI-REVIEWS

Det sidste element i realiseringsmanagementprocessen, er afholdelse af periodiske strategi-reviews. Igangsætter man de 6 andre elementer, men ikke dette sidste, er risikoen, at organisationen geares til at løbe meget hurtigt... men med tiden ud af et forkert spor.

De periodiske strategi-reviews har til formål at sikre, at der sker en systematisk evaluering og justering af strategien og realiseringsprocessen. Således at strategiske projekter og lokale realiseringsplaner forbliver relevante, fokuserede og

effektive i forhold til virksomhedens omgivelser, kapaciteter og situation.

Masser af spørgsmål melder sig inden for en strategis første leveår, f.eks.: Hvordan har kunder og konkurrenter reageret på strategien? Hvilke udfordringer har vi mødt undervejs, som vi ikke havde forudset? Er der modstand eller velvilje i organisationen? Er strategiens antagelser stadig valide? Skrider realiseringen frem som forventet (effekt, tid, økonomi)? Hvilke initiativer er nødvendige for at bringe strategien på sporet igen? Er der opstået nye muligheder, som vi må udnytte eller trusler som vi må reagere på?

Som Mintzberg m.fl. så fint har pointeret, så er en strategiplan, der ikke evalueres og tilpasses, et tegn på ingen læring, og en strategiplan, der konstant tilpasses, et tegn på ingen kontrol (1998). Da strategirealisering er og bliver en lærings- og pejlingsproces, er det kun et spørgsmål om hvor ofte, der skal foretages formelle review af strategien. Dette beror på, hvor mange af strategiens forudsætninger, der kan ændre sig, og hvor hurtigt det kan ske.

Da vi spurgte danske topledere om, hvor ofte de foretager reviews og efterfølgende tilpasninger af deres strategi, fik vi et ganske entydigt – og ikke synderligt overraskende – svar tilbage: I 8 ud af 10 virksomheder sker det én gang om året, hverken oftere eller sjældnere. Simplethen fordi strategiarbejdet i de fleste virksomheder er ophøjet til en årligt tilbagevendende og ceremoniel begivenhed. Mange steder er strategiudvikling indbygget som et fast punkt i virksomhedens årscyklus. Strategien revideres derfor efter, hvornår omkring uge 38, det er muligt at få tid til det årlige todages strategiseminar på Havreholm Slot. Med andre ord, er tidspunktet for strategiudvikling ofte kalender-drevet frem for behovs-drevet. Det har to konsekvenser, begge ødelæggende for en virksomheds realiseringsevne:

1. DER UDVIKLES TREÅRIGE STRATEGIER HVERT ÅR: I de fleste virksomheder foretages der ikke formelle og systematiske strategi-reviews. Der findes strategiudviklings-sessioner. Det betyder, at i stedet for at foretage en revidering og justering af en eksisterende langsigtet og stadig valid strategi, så bliver der, år efter år, lavet en ny strategi under et nyt navn. Konsekvensen er manglende ro til eksekvering, en underinvestering i langsigtede initiativer

og en stadig mere forvirret og i sidste ende, kynisk "teflon-organisation".

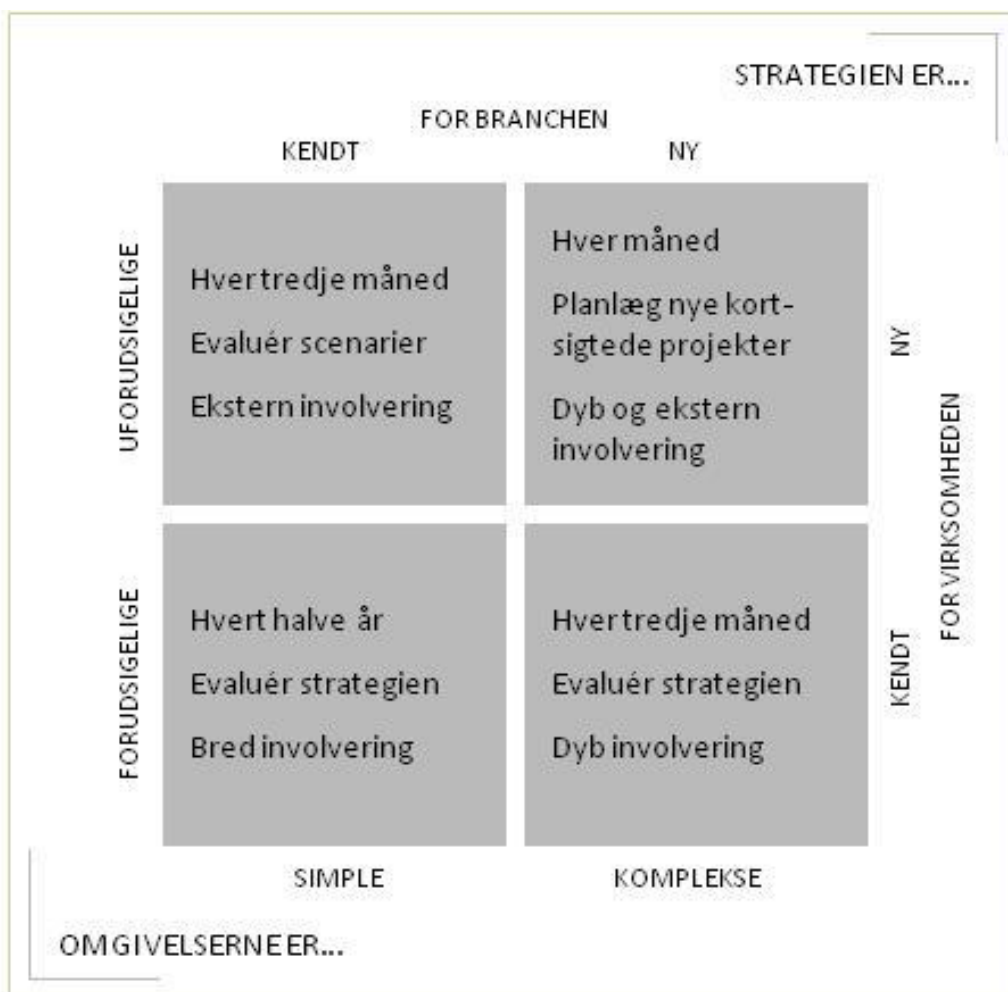
2. DER KAN "UNDER-REVIEWES" MED OP TIL 1.100%: Får strategien kun et årligt sundhedstjek og ansigtsløftning, sker der det ude i frontlinjen, at strategien bliver lagt i skuffen, for der skal handles her og nu og strategien giver ikke svar på de spørgsmål situationen stiller. På direktionsgangen glider strategien ned af agendaen. Out of sight; out of mind, og pludselig bliver det afsatte to-timers opfølgingsmøde topledelsen skulle have brugt på at snakke strategi, til en diskussion om driften. Faktisk viser en undersøgelse, at 85 pct. af alle ledelsesteams bruger under 1 time om måneden på at drøfte strategi (Norton og Weiser, 2006). Vi kan ikke forestille os nogen virksomhed, hvor det kan være hensigtsmæssigt, at foretage strategi-reviews kun én gang om året, men omvendt er der heller ingen "one size fits all", hvad angår den optimale frekvens for strategi-reviews. I nogle virksomheder er der behov for et halvårligt review, i andre et kvartalsvist og i enkelte endda et månedligt. Det betyder, at en virksomhed, der blot følger normen med en årlig revidering/nyudvikling i princippet kan "under-reviewe" med op til 1100%!

Figuren nedenfor kan måske give en idé om den passende review-frekvens i din virksomhed. For at finde den rette frekvens kræves en vurdering af henholdsvis omgivelsernes og strategiens karakter. Jo mere uforudsigelige (svære at beregne) og komplekse (svære at forstå) omgivelserne er og jo mere radikalt ny og anderledes strategien er for virksomheden og branchen, desto større usikkerhed er der om strategiens forudsætninger og antagelser og desto oftere bør den derfor gennemgå et review.

De Beers, der sidder bundsolidt på verdensmarkedet for udvinding, forædling og salg af diamanter, synes ikke umiddelbart at have behov for at teste strategiens forudsætninger og antagelser mere end hvert halve år. Det har flyselskabet SAS til gengæld, med de temmelig uforudsigelige og komplekse omgivelser de opererer i. Allerede 9 måneder efter at den hedengangne "Strategi 2011" var meldt ud, måtte ledelsen (stærkt forsinket endda!) præsentere spareplanen "Profit 2008" som tillæg til den oprindelige strategi, for bare at gøre den i nærheden af realiserbar.

ISS' strategi om at skabe vækst gennem mange mindre "bolt-on opkøb" inden for det de kalder Facility Services (dækkende bl.a. rengøring, catering og sikkerhed) har grundlæggende været uændret i godt et årti. ISS-organisationen er gennem årene blevet gearret til at absorbere de mange opkøb og strategien er samtidig god latin i branchen, blandt konkurrenter som ABM Industries og G4S. Den grundlæggende usikkerhed omkring ISS' strategi er derfor så lav, at det nok vil være "overkill", at revidere og justere strategien oftere end halvårligt. Det var det til gengæld ikke, da Jyske Bank i 2006 med en investering på 400 mio. kr. lancerede "Jyske Forskelle 2", som særligt gennem nye produktpakker og markante filialombygninger, skulle revolutionere mødet mellem kunden og banken, og gøre det til en

mere uformel, personlig og hyggelig oplevelse. Strategien var komplet uvant, ikke bare for Jyske Bank-medarbejderne, men også for branchen som helhed. Kun gennem månedlige reviews, med systematisk gennemgang af både kunde- og medarbejderreaktioner, kunne Jyske Bank-ledelsen have iværksat justerende tiltag til f.eks. at forebygge den forringelse af arbejdsklimaet som medarbejderne oplevede og deres stigende afgang til konkurrenter pga. konceptet. Som en kommentar til konceptets "Spørgebar" lød et års tid efter lanceringen: "Med Spørgebaren er veluddannede og professionelle medarbejdere blevet reduceret til vært/værtinde med lov til at servere kaffe og kage for diverse unge på vej hjem fra skole" (Tomse, 2007).



Skal strategien ikke ende i en blindgyde uden driftsforankring og driften ikke ende med en afsporing fra det strategiske spor, så er en løbende synkronisering afgørende. Realiseringmanagement er meget mere en iterativ arbejdsproces end en festlig engangsevent.

### ØG FOKUS PÅ REALISERINGSMANAGEMENT

Går du som erhvervsleder i disse dage og grubler over, hvordan pokker du skal indfri de strategiske løfter, som du gav på generalforsamlingen sidste år, og som der jo ellers var så stor opbakning til

fra organisationen i starten, så kommer her et par bud. Du kan tilmelde dig Aarhus Universitets kursusrække i *Blue Ocean Strategy* og lære lidt om "vendepunktsledelse" og "akvarieledelse". Du kan også give dig i kast med den netop udgivne bog, *Porten til det nye lederskab* (Mourier, mfl., 2008), og blive klogere på, hvordan du kan praktisere "selvværdsbaseret ledelse". Det vil sikkert være glimrende, hvis du føler at din indsats omkring realiseringslederskab halter en smule. Men helt ærligt...

Er du som de fleste af dine toplederkollegaer i andre store danske virksomheder, så benytter du allerede hver en lejlighed til at fortælle om strategien, du involverer allerede organisationen i strategiarbejdet og du går allerede forrest som det gode eksempel. Bliv endelig ved med det! Og fokusér så på at forbedre noget af det, som – hvis du igen er som de fleste af dine toplederkollegaer – klart bør være muligt at forbedre. Gå organisationsdesignet igennem med en tættekam og ret det ind efter strategien; nedbryd strategien i delmål og planer på afdelings- og individniveau og involvér medarbejderne heri; prioritér og styr de strategiske projekter gennem stram porteføljestyring med fokus på fremdrift og resultatskabelse; mål, følg op på og synliggør fremdrift; beløn og anerkend gode realiseringspræstationer, og; lav periodiske revideringer og justeringer af strategien.

Vi siger ikke, at fokus på realiseringslederskab skal mindskes, men at fokus på realiseringsmanagement må og kan øges. Lad os få fart i bilen og ikke bare i hjulene!

Rigtig god fornøjelse...

KILDER:

Burton, Richard M. and Obel, Børge (2004): *Strategic Organizational Diagnosis and Design. The Dynamics of Fit*. Third Edition. Boston: Kluwer Academic Publishers

Higgins, James M.: *The 8 S's of Successful Strategy Execution*. Journal of Change Management, marts 2005, s. 3-13

Holst-Mikkelsen, Mark og Poulfelt, Flemming (2008): *Strategi med mening*. København: Børsens Forlag

Hoogervorst, Jan, Flier, Henk van der og Koopman, Paul: *Implicit Communication in Organizations. The Impact of Culture, Structure and Management Practices on Employee Behavior*.

Journal of Managerial Psychology, Issue 3, 2004, s. 288-311

Kaplan, Robert S. og Norton, David P. (2004): *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press

Kay, John (1993): *A Brief History of Business Strategy*. In Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value, Chapter 21, Oxford: Oxford Business Press, pp. 337-363

Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Lykke, Pia: *Bagermester Bents simple opskrift*. Børsen Executive, d. 29. august 2008, s. 6-7

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce og Lampel, Joseph (1998): *Strategy Safari*. Hemel Hempstead: Prentice Hall

Mourier, Martin, Mortensen, Peter, Bach, René og Sørensen, Jørgen Lauge (2008): *Porten til det nye lederskab*. København: Børsens Forlag

Norton, David P. og Weiser, Jay R.: *The Strategy Review Process*. Balanced Scorecard Report, Vol. 8, nummer 6 2006

Rogers, Paul og Blenko, Marcia: *Who has the D?* Harvard Business Review, Januar 2006, s. 52-61

Sirkin, Harold L., Keenan, Perry og Jackson, Alan: *The Hard Side of Change Management*. Harvard Business Review, marts 2006, s. 108-118

Tomse: Kommentar til Anthony Aconis' blog-indlæg: *Hverdagen er vendt tilbage til Jyske Bank*. Business.dk, d. 13. december, 2007

*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 33 00 | info@factor3.dk