

KLUMME

Strategisk prioritering er personligt

Det er komplekst at beskrive en strategi, men det bør være enkelt at eksekvere den

Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York

Da jeg for mange år siden flyttede til Californien, blev jeg leder for behandlingen af 250 børn med handicap i Ventura County. En ny lovgivning, proposition 13, medførte en dramatisk nedsættelse af ejendoms-skatten og dermed voldsomme nedskæringer i den offentlige sektor, herunder også i ydelserne til "mine" børn.

Hvordan kunne vi sikre os, at de fortsat fik den nødvendige behandling? Her lærte jeg hurtigt, at det at prioritere er personligt. Erfarede, hvordan det kan splitte kollegaer, når vi glemmer det fælles formål, men også skærpe kreativiteten, når vi virkelig står sammen.

Minderne dukkede op, da jeg for nylig var i Santa Monica med et lederhold fra en amerikansk mid cap-virksomhed (dvs. 2-10 mia. dollar). Den pågældende virksomhed er i rivende vækst: Der er mange opgaver, de dygtigste mellemledere "multi teamer," og alle er presede. Samtidig er det jo også forførende at være del af en utrolig væksthistorie.

På dette off-site var direktionens hovedopgave at udføre en strategisk prioritering for yderligere at sikre fokus og fremdrift.

Ledere er tidsoptimister

Det er hamrende svært at prioritere og foretage de nødvendige trade-offs, for alt er vigtigt, og de fleste ledere er tidsoptimister. Derfor havde vi inviteret **Don Sull**, professor ved MIT (**Massachusetts Institute of Technology**) og en af de fremmeste forskere indenfor eksekvering, til at lede forløbet.

Sull, en humorfyldt nørd, begyndte opgaven med at indsamle data: Mange topledere ved nemlig ikke præcist, hvordan det står til ude i virksomhedens mange led, og de forstår ikke, hvad der virker og hvorfor. Et omsigsgribende spørgeskema blev derfor sendt ud til de 70 ledere og eksperter, der har en betydningsfuld rolle i udførelsen af strategien, og topledelsen blev også interviewet. Disse data blev så holdt op imod normerne fra de 400 virksomheder, der allerede findes i Sulls database.

Det betød, at vi startede med en fælles forståelse af: a) hvor godt strategien blev forstået, b) hvordan samarbejdet gik og c) hvad de største forhindringer var i forhold til fremtidig vækst og strategiens eksekvering.

Det er konfliktfyldt at prioritere, fordi der altid vil være vindere og tabere,



Det er konfliktfyldt at prioritere, fordi der altid vil være vindere og tabere, når det gælder synlighed og ressourcer



når det gælder synlighed og ressourcer. Det bliver personligt og derfor vanskeligt for topledere at huske på, at de har ansvaret for hele gesjæften og ikke kun deres eget gebet.

Mange tophold foretager vilde krumspring for at undgå konflikten, og det resulterer i tandløse prioriteringer, hvilket betyder, at konflikten ryger ned til det næste lag af ledere. Det skaber så splid på dét niveau og forstærker silotænkningen.

Prioriteterne skal være så stringente, at lederne i næste led kan træffe beslutninger, men samtidig fleksible nok til, at de kan gribe nye muligheder og håndtere uventede problemer.

Derudover understøtter eksisterende systemer business as usual, for det er jo nemmest at holde sig til de velkendte opgaver og processer.

Stoler ikke på kolleger

Strategiske prioriteringer skal derfor udfordre vanen. Især de kritiske sårbarheder: De dele af strategien, som er allermest afgørende for, at den bliver en succes, og som samtidig er de vanskeligste at eksekvere.

Det kræver gode aftaler – ikke mindst på tværs af virksomheden. Men her viser Sulls forskning desværre, at når det gælder samarbejde med andre dele af værdikæden, er det kun sølle 9 pct., der

mener, at de kan stole på deres kolleger hele tiden. Kun halvdelen siger, at de kan stole på dem det meste af tiden. Av!

I sidste ende handler det derfor om ledernes evne til at overholde aftaler.

Modige nok?

Don Sull siger: "Det er komplekst at beskrive en strategi, men det bør være enkelt at eksekvere den." Så han pressede vores hold til at besvare tre spørgsmål: Hvad skal der gøres? Hvad kan skæres fra? Og hvilke af de mest ressourcekrævende opgaver har vi råd til at udsætte?

Vi fik det ned til tre skarpe prioriteter, som også passer til Sulls tommelfingerregel: Identifier tre-fem prioriteter og hold dig til dem de næste tre-fem år.

Men ildprøven er jo først bestået, når mellemliderne kan bruge prioriteterne til at navigere de daglige krav og krydspres med et tydeligt "ja", "nej" og "senere."

Endelig skal de strategiske prioriteringer hænge så godt sammen, at de skaber en integreret fortælling om virksomhedens fremtid. En god historie giver nemlig mening og kan huskes.

Da vi afrundede forløbet, gjorde Don Sull det igen personligt med spørgsmålet: "Hvordan vurderer I den grad af mod, vi har udvist i forbindelse med prioriteringen?"

Altid værd at tænke over.

Don Sull, professor ved MIT er en af de fremmeste forskere indenfor eksekvering.

Arkivfoto: Magnus Møller