

Drop myterne om eksekvering

Brudte løfter og bøvl med at omrokere ressourcer er de store syndere, når eksekveringen kikser

Når det handler om samarbejdet på tværs af afdelinger og med andre dele af værdikæden,

mener sølle 9 %, at de kan stole på deres kollegaer hele tiden.

Og kun 50% siger, at de kan stole på dem det meste af tiden.

Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York

Når strategien skal eksekveres, griber ledere fat i det værktøj, der bedst skaber "alignment". Strategien brydes ned til klare mål, afrapportering sættes i system, og medarbejdere, der leverer, belønnes. Ryger eksekveringen alligevel af sporet, er reaktionen at skære mål, måltavler og bonus endnu skarpere.

Men hvad nu hvis "alignment" er en hammer, der ligger så godt i hånden, at vi slet ikke ser, at der nu skal skrues til for at stramme eksekveringen?"

I Harvard Business Review (HBR)-artiklen "Why Strategy Execution Unravels – and What to do About It" prikker forskeren Donald Sull fra MIT (Massachusetts Institute of Technology) hul på fem klassiske strategimyter, mest overraskende myten: "Execution Equals Alignment".

Jeg har fulgt Donald Sulls forskning, siden jeg i 2007 tilbragte en dag sammen med ham og direktionen i en stor dansk medievirksomhed. Dengang talte Sull om adaptive strategier. I sin nyeste forskning kigger han, og to kollegaer, nærmere på eksekveringen.

Bøvl med eksekveringen

Over 80 pct. af de næsten 8000 adspurgte ledere (fra 262 virksomheder med gennemsnitligt 6000 medarbejdere), erklærer i studiet, at virksom-

Vi mennesker har en tendens til at være for optimistiske, f.eks. i forhold til, hvor hurtigt ting kan gøres

hedens mål både er klare og konkrete. Og at de oven i købet har ressourcer til at løfte opgaven. Fantastiske 84 pct. svarer endda, at de stoler på både egen leder og nærmeste medarbejdere, når det handler om at levere. Så hvorfor alt det bøvl med eksekveringen?

Fordi, pointerer Sull, at de pæne procenter kun gælder kolleger inden for ens eget område. Når det handler

om samarbejdet på tværs af afdelinger og med andre dele af værdikæden, mener sølle 9 pct., at de kan stole på deres kolleger hele tiden. Og kun halvdelen siger, at de kan stole på dem det meste af tiden.

Av! Den slags gør ondt. Og koster; i form af dobbeltarbejde, forsinkelser, genforhandling med kunderne og spildte muligheder. For slet ikke at tale om konsekvenserne af skuffede forventninger og interne konflikter. Myten, "Execution Means Sticking

to the Plan", aflives også i artiklen, for med en verden i hastig forandring må selv den mest velgennemtænkte strategi ofte bøje sig for virkeligheden. Men ledelser er voldsomt træge, når det gælder løbende justering af budgetter og ressourcer.

Her formår kun 30 pct. at flytte rundt på pengene mellem forskellige enheder, og endnu værre står det til, hvad angår de menneskelige ressourcer. Her lander procenten på blot 20. Det handler altså om at styrke det

tværgående, men hvordan finder vi de værktøjer, der kan skrue de utallige, uinspirerende og ineffektive møder sammen på en ny måde? Og hvordan lærer vi at få alle relevante informationer på bordet, forstå sammenhænge og overholde de aftaler, vi indgår?

Gør dumme grupper klogere

Inspiration til nye redskaber kan med fordel hentes i en anden HBR-artikel, "Making Dumb Groups Smarter", af

Cass Sunstein og Reid Hastie, professorer på henholdsvis Harvard Law School og Chicago Booth School of Business. Deres ideer bygger videre på en af mine yndlingsbøger, Daniel Kahnemans kloge bestseller "At tænke hurtigt og langsomt", som belyser menneskets tendens til mental dovenskab, velkendte smutveje og (for) hurtige konklusioner.

Forstærker fejlskuddene

Men hvis to hoveder tænker bedre end ét, tænker en hel gruppe kloge hoveder så ikke nærmest genialt? Desværre nej. Nærmest tværtimod!

For vi mennesker har en tendens til at være for optimistiske, f.eks. i forhold til, hvor hurtigt ting kan gøres. Og gruppens mest ivrige og højroste medlemmer forstærker ofte, i ren begejstring, fejlskuddene. Resultatet er deadlines, der tit er urealistiske.

Det har nogen af deltagerne ofte på fornemmelsen, og måske rømmer de sig et par gange, men lukker så hurtigt i igen. For hvem vil stemples som træls og tung – frem for

ledelser er voldsomt træge, når det gælder løbende justering af budgetter og ressourcer.

Her formår kun 30 %

at flytte rundt på pengene mellem forskellige enheder, og endnu værre står det til, hvad angår de menneskelige ressourcer.

Her lander procenten på

blot 20 %

at være en rigtig holdspiller? Den slags gør grupper dummere.

Gode aftaler fordrer plads til at belyse og gennemtænke også de ting, der kan gå galt. Derfor er det lederens opgave at få alle til at dele de informationer, de sidder med. Og få selv den mest stille på banen.

For måske er det lige præcis hende, der forstår, hvordan den næste forsinkelse kan forebygges. Og husk så: Vil du ha' klare udmeldinger, så gem de tungeste eksperter og lederne – herunder naturligvis også dig selv – til sidst!

Foto: Colourbox