

Få styr på eksekveringen

Bogen *Seven Strategy Questions* er lettilgængelig og stiller gode spørgsmål, som i særdeleshed udfordrer de udtalte antagelser, som en organisation ofte funderer sin strategi på



AF PROFESSOR,
PER NIKOLAJ BUKH, PH.D.
AALBORG UNIVERSITET

For nogle år siden deltog jeg i et strategiseminar i én af divisionerne i en stor børsnoteret virksomhed. Da det meste af formiddagen var gået med at diskutere de mål, bestyrelsen havde meldt ud for omsætningsvækst og afkastningsgrad, udbrød en projektdirektør spontant: »Det kan ikke lade sig gøre. Hvis vi skal vokse, skal vi vinde flere ordrer, og så må vi byde til en lavere pris – men så kan vi ikke holde indtjeningen. Hvad skal vi fokusere på: skabe omsætning eller tjene penge?«

Hans sidste kommentar var: »Det er uretfærdigt!«

Men ledelse drejer sig netop om at kunne nå flere forskellige mål, at kunne prioritere og omprioritere og navigere under omskiftelige forretningsbetingelser og strategiske usikkerheder. Det er fuldstændig samme udfordringer både kommuner og regioner står over for i øjeblikket: Vi skal øge kvaliteten i folkeskolen, flere skal have ungdomsuddannelser, der er brug for flere behand-

linger på sygehusene osv. Og samtidig skal vi reducere udgifterne til den offentlige sektor, og skatten skal sættes ned.

For at gennemføre en strategi, der balancerer sådanne modsatrettede hensyn, hvad enten det drejer sig om kortsigtede overskud versus vækst, kvalitet versus omkostninger eller det drejer sig om medarbejdernes øjeblikkelige krav i forhold til

virksomhedens langsigtede overlevelse. Derfor var divisionsdirektørens svar på den umiddelbare »uretfærdighed«, at det netop var det, strategimødet skulle finde løsningen på: Hvilke strukturer, processer og delmål kan tilsammen sikre en afvejning af det, der blev stillet til divisionen.

Toplederperspektiv

Det er også det tema, som professor Robert Simons har beskæftiget sig med i mere end 25 år, og som han i bogen »Seven Strategy Questions« giver et bud på. Bogen, der både er inspirerende og velskrevet drejer sig om strategiimplementering ud fra et toplederperspektiv. Det er dermed ikke detaljerne i projektstyringen, opbygningen af scorecards eller IT-systemer, der er i fokus, men styringsprincipper og -strukturer. Hvis man kender Simons tidligere bøger, »Levers of Control« (Harvard Business School Press, 1995) og »Levers of Organization Design« (Harvard Business School Press 2005) tilføjer denne bog måske ikke så meget nyt. Men hvis ikke, så er bogen en god og ukompliceret tilgang til strategisk styring.

Simons udgangspunkt er, at virksomhedens mål og strategier skal oversættes til daglige handlinger, hvis de ikke skal forblive luftige visioner. Res-

sourcerne skal styres i retning af de rigtige prioriteringer, og det kræver den rette balance mellem modstridende krav og ønsker. Robert S. Simons giver i sagens natur ikke svaret for den enkelte virksomhed, men han stiller i bogen syv spørgsmål, som skal skabe den nødvendige ledelsesdialog.

Det første spørgsmål – hvem er den primære kunde? – udgør strategiens fundament og bestemmer, hvor i værdikæden, på vejen mod slutbrugeren, det strategiske fokus lægges. Det næste spørgsmål, hvordan der prioriteres mellem aktionærer, kunder og medarbejdere i virksomhedens værdier, drejer sig om balanceringen af de centrale stakeholderhensyn. Det tredje spørgsmål, hvilke præstationsmål, der bliver kritiske, sætter fokus på styringsstrukturerne og på, hvorledes der skabes ansvar for de respektive mål. Det fjerde spørgsmål, der vedrører de strategiske grænser for virksomhedens aktiviteter og af det femte, som sætter fokus på hvordan der skabes de kreative spændinger, der katalyserer innovation.

Det sjette spørgsmål er, hvor engagerede medarbejderne er til de tværgående prioriteringer, drejer sig om de fælles mål og de samarbejdsgrænseflader, der kræver en særlig engagement til organisationen. Endelig stil-

ler Simons i det syvende kapitel det afgørende spørgsmål: Hvilke strategiske usikkerheder holder dig vågen om natten? Og hvordan fokuseres alles opmærksomhed på disse?

Bogen *Seven Strategy Questions* er lettilgængelig og stiller gode spørgsmål, som i særdeleshed udfordrer de udtalte antagelser, som organisationen funderer sin strategi på. Det er nemt at sige, at det afgørende succeskriterium er, at strategien gennemføres – eller at manglende resultater skyldes en dårlig eksekvering. Robert Simons nøjes ikke med det: Gennem de syv spørgsmål viser han, hvordan strategiens implementering i processer og strukturer kan analyseres.

Bogen er rig på eksempler. Hovedparten er ganske vidst gentagelser fra hans tidligere bøger, men de er glimrende illustrationer af det analysebegrebsapparat han skitserer i bogen. Alt i alt er det en nyttig bog, som kan give et konstruktivt indspark til både offentlige og private virksomheders strategiproceser. Jeg håber at mange vil få tid til at læse den inden forårets strategiseminar.

»Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Strategy Execution« af Robert Simons, Boston. Harvard Business Press.

Nye danske bøger

Det grænseløse arbejdsliv

At lede de selvledende medarbejdere

Af Anders Raastrup Kristensen

I det grænseløse arbejdsliv udgør arbejdstid arbejdssted og arbejdsrolle ikke længere de faste rammer om en medarbejders arbejdsliv. Mange mennesker oplever i stedet, at arbejdslivet er blevet udflydende. Arbejdet er ikke længere fysisk adskilt fra hjemmet, for arbejdet kan foregå alle steder og derfor og-



så når som helst. Mange har vanskeligt ved at forklare, hvad deres arbejdet helt præcist går ud på, og de kan have svært ved at adskille de fra andre aktiviteter. Det grænseløse arbejdsliv byder på nogle helt nye udfordringer, som vi skal lære at navigere i, og bogen hjælper med at afbryde vanetænkningen og tage udfordringen op – det grænseløse arbejdsliv – op.

Gyldendal Business, 187 sider, pris 250,- kr. Udkommer 28. januar.

Lessons Learned

Reflections of a University President

Af William G. Bowen

Den tidligere rektor på Princeton University tager her læseren med ind bag fakultetets lukkede døre, idet han giver et indblik i de problemer, der opstår på et campus, i de beslutninger, der skal træffes, og i den udvikling, der skal planlægges. Han kommer rundt om forholdet til både professorer og studerende, og han beskriver sine bestræbelser for at opbygge et velfungerende ledelsesteam. Og så lægger han ikke skjul på, at det meste af det, han har lært, har han lært af sine fejltagelser.

Princeton University Press, 168 sider. Er udkommet.



Nye engelsksprogede bøger

En nævefuld ris

Historien om mikrolån mod fattigdom

Af Vikram Akula

Bogen er forfatterens personlige historie om at indføre mikrolån i kampen mod fattigdom. Det er en personlig iværksætterhistorie om en ildsjæl, der kæmper for sin tro på, at fattigdom kan bekæmpes, og at en bankvirksomhed baseret på mikrolån er mulig at opbygge. Læseren tages med fra Akulas opvækst i USA til hans første, skelsættende møde med Indien som ganske ung – og gennem hele processen med at opbygge virksomheden SKS Microfinance i Indien på nærmest umulige vilkår.

Gyldendal Business, 190 sider, pris 300,- kr. Udkommer 25. januar.



Køb dine **bøger** om **ledelse** hos **SAXO.com** og oplev hvor **nemt** det er!

SAXO

Danmarks største internetboghandel
www.saxo.com/borsen

Bjarne Kastberg & Flemming Videriksen
Effektive team
- Den direkte vej til toppræstationer - Inner game

DIN PRIS
275⁹⁵



Jens Chr. Hansen & Christian Nørr
Stine Bosse
- Det handler om at turde

DIN PRIS
149⁹⁵

