

Synspunkt i Berlingske Business 20 august 2009

Implementering og eksekvering: Som mester så svende!

Nogle læsere vil nok mene, at jeg i dette synspunkt taler ned til dem, fordi indholdet er så banalt. Det er bestemt ikke min intention. Men jeg møder ganske mange topchefer, som klager over, at vedtagne strategier og forandringer kun føres halvt ud i livet – at de ikke implementeres; og at mange daglige opgaver og aftaler ikke løses helhjertet, ikke færdiggøres til tiden eller ikke har tilstrækkelig kvalitet – at der ikke eksekveres. Det skaber unødigt ineffektivitet, som det nok værd at interessere sig for i disse krisetider – både i den private og, måske især, i den offentlige sektor.

Det kan ikke diskuteres, at chefens eksempel er afgørende for hvad andre gør. Chefen er en rollemodel, god eller dårlig, det er bevist gennem århundreder: Som mester så svende! Det er en grund til, at topchefer i organisationer som har ægte succes, ofte har lange arbejdsdage. Dygtige og flittige chefer udvikler og tiltrækker dygtige og flittige medarbejdere og lederkolleger. Udygtige, dovne eller moralsk anløbne chefer udvikler og tiltrækker tilsvarende medarbejdere og kolleger. Det, chefen vælger at bruge sin tid på, anses for vigtigt; det øvrige for mindre vigtigt. Det, chefen gør og siger, anses for at være rigtigt eller acceptabelt, og et udtryk for ønskede eller acceptable værdier, holdninger og adfærd. Bryder man sig ikke om chefens eksempel, og kan man ikke påvirke det, må man finde en anden arbejdsgiver – chefer har de folk, de fortjener.

Ledelse i praksis bliver desværre ofte gjort meget mere komplekst og akademisk, end det behøver at være. Alt for mange chefer ser ikke styrken i hele tiden at synliggøre og agere ud fra de banale kendsgerninger: At organisationen har et formål og nogle succeskriterier, som alle aktiviteter, opgaver, ressourcer og medarbejdere skal være rettet imod. Alt andet er uinteressant og overflødig. Der skal være en strategiplan for hvordan man får succes på langt sigt, og der skal være klare procedurer, normer og standarder for, hvordan kunderne og den daglige drift passes uden unødige svinkeærinder. I et sådant miljø er implementering og eksekvering en naturlig og statusskabende del af den daglige drift.

Mange chefer har imidlertid bildt sig selv ind, at daglig drift og fokus på formålet og succeskriterierne er kedeligt. Eller de lader sig aflede af utilfredse medarbejdere. Men vis mig en topid-

rætsmand, som ikke interesserer sig voldsomt for detaljen, og som ikke igen og igen gør de samme øvelser for at holde sig konkurrencedygtig. Han synes ikke altid, at det er sjovt, men gør det alligevel. Implementerings- og eksekveringsstærke organisationer har topchefer og lederteams med høj selvdisciplin og sans for detaljen. Der afsluttes ikke et møde uden at det er klart, hvem der nu gør hvad. Der drøftes ikke et emne, som ikke er vigtigt for drift eller strategi. Der træffes ikke beslutninger, som er dårligt forberedte eller ikke indeholder de fakta, som kan skaffes – ellers er det om igen, gerne på overarbejde. Der laves ikke planer, som man ikke har ressourcer til at gennemføre, og der går ikke langt imellem, at der følges op på fremdriften. Ikke mindst går det ikke upåttalt hen eller er uden konsekvenser for medarbejdere, hvis virkeligheden afviger unødvendigt fra det aftalte. Det er chefen, som skaber en god implementerings- og eksekveringskultur ved at skabe betingelserne, drage konsekvenserne og vise vejen gennem egen adfærd.