

Strategi og strategiprosesser - årsaker til manglende resultater

Strategi er et tema mange har meninger om, men som få kan definere. Mange strategiprosesser blir lavt respektert pga. svak realisering av tidligere tiltaksplaner. Hva er årsakene og hvordan kan strategiarbeidet styrkes mht. å levere resultater?

Før vi faller for fristelsen til å snakke ned betydningen av strategi – hva er det egentlig?

Unødvendig spørsmål?

Overhodet ikke! Dette er en del av problemet. Forsøk å stille spørsmålet i en typisk ledergruppe og sannsynligheten er stor for at du får like mange svar som deltakere – hvis du i det hele tatt får svar. Så neste gang noen påstår at "strategi er trivielt", at "kultur spiser strategi til frokost" (et Orkla sitat) eller sier: "glem strategi og fokusér på implementering" - så forsøk følgende motspørsmål: "Før jeg tar stilling til det du sier, kunne du *definere strategi* for meg?".

Her er en definisjon av strategi som *fungerer*:

En strategi er en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde varige konkurransefortrinn

Svaret "en plan" eller "handlingsplan" sier ingenting; svaret "en god plan for å vinne" sier litt mer, men ikke nok.

Strategi og strategi-implementering går på tvers av fag og organisasjonsgrenser, og dette er nettopp en av årsakene til at strategi er krevende å realisere. Innholdet dreier seg om å sette i system *varig konkurransekraft*. Med denne definisjonen kan man skrelle bort mange av de selvfølgeligheter og banaliteter som mange strategi- og forretningsutviklingsplaner inneholder, og starte innholdsoppbyggingen på nytt!

Hva er varig konkurransekraft?

La oss starte med å *definere konkurransekraft* og hvordan den kan gis *langsiktig* karakter.

Konkurransekraft er de av organisasjonens leveranser som til sammen skaper høy og differensierbar kunde verdi over tid

Det er to fordeler med denne tilnærmingen – den ene er at strategiarbeidet får *fokus* ... den andre at det blir *kundeorientert*. Konsekvensen er at prosjektene nødvendigvis må inkludere økt kompetentforståelse: hvordan konkurrentene arbeider, hvordan kundene opplever deres tilførsel av verdi, og hvordan kundene mener at våre kunde verdi kan økes for å *kompensere* og *vinne*.

Ovennevnte er startpunktet for en riktig vinklet strategiprosess. Resten er knyttet til å oversette dette grunnlaget i de *koordinerte og tverrfaglige tiltakene* som altså er kjernen i strategiplanen.

For de som mener at denne tilnærmingen til strategi er for smal ... "hva med vårt arbeid med ny produksjonsstrategi?" (som et eksempel) - ... så er mitt motspørsmål: "Produksjonsstrategi for *hva*?". Og svaret er fremdeles *økt og varig konkurransekraft*.

Riktigere design av strategiprosessen

Forklaringene på manglende realisering av strategiplaner starter ikke bare med en riktigere *definisjon* av hva en strategi faktisk er, men også med en bedre tilnærming til hvordan man *designer* strategiprosesser.

Jeg har delt prinsippene inn i *grunnleggende* og *strategi-spesifikke* teknikker. Førstnevnte er felles for alle prosesser som skal oppnå enighet om beslutninger; sistnevnte er spesielle for strategiprojekter.

Grunnleggende prosessdesign

Utgangspunktet er *svak gjennomføringsevne*: det som er besluttet blir ofte ikke gjennomført!

Hvorfor ikke?

Den første vesentlige faktoren i å forstå hva som driver *gjennomføring* er de tre psykologiske nivåene vi alle må igjennom før noe blir gjort!:

Hva er en strategi?

... en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde varige konkurransefortrinn

Hvorfor er realisering krevende?

... fordi prosessene ikke er designet i samsvar med det vi egentlig vet om hvorfor "ikke ting blir gjort!"

Forståelse før aksept

Aksept før vilje

Vilje før handling

Denne enkle men dype erkjennelsen har konsekvenser for prosessdesign.

Den andre faktoren for å forstå gjennomføringskraft er innen fagområdet gruppedynamikk. De fleste prosjekter plasserer deltakere i arbeidsgrupper. Problemet som oppstår er uønsket gruppeadferd pga. grunnleggende og oversette forskjeller i personligheter.

Ulike modeller for personlighetstyper deler oss f.eks. inn i:

- *resultatorienterte*: ... utålmodige; "hopper" til konklusjoner
- *Prossessorienterte*: ... lytter; vil at alle skal bli hørt
- *Byråkrater*: ... ønsker alle faktorer på bordet før beslutning

Noen modeller har 3-4 inndelinger, andre opp til 10-12 ulike typer.

Dette betyr at vi i en typisk gruppe har 3-4 helt ulike tilnærminger til problemløsning!

Konsekvensene av disse to erkjennelsene: 1) hierarkiet *forståelse-aksept-vilje*; og 2) *ulik tilnærming til problemløsning i en typisk gruppe* – driver en grunnleggende og 3-delt prosessdesign som er basert på:

Først objektive fakta

... deretter tolkning av fakta

... til slutt tiltak basert på tolkningen

Ved å dele prosessen inn i disse 3 konseptuelle fasene oppnås 4 fordeler: 1) Man tilfører kunnskap som gir *forståelse* tidlig i prosessen (altså før *aksept*); 2) Man demper konfliktene mellom ulike personligheter fordi *meningene* flyttes til senere faser; 3) Man bevisstgjør gruppen på betydningen av et felles faktagrunnlag før diskusjon om tiltak; og 4) Man gjør det mulig å skille fakta fra vurderinger – hvilket gjør at deltakerne bedre forstår hvorfor gruppemedlemmer kommer med forskjellige forslag basert på de samme fakta. De vil derfor i større grad samarbeide og bygge videre på forslag som de nå *forstår* - heller enn å konkurrere eller å skape konflikter.

Prosjektledelsen blir enklere med en slik faseinndeling, men den krever samtidig fasthet: det skal nå være *forbudt* med meninger før fase 2, og

Grunnleggende prosessdesign for gjennomføring

Grunnleggende psykologi

og

Ulike personlighetstyper, f.eks.:

- **Forståelse** før aksept
- **Aksept** før vilje
- **Vilje** før handling

- **Utålmodige** produsenter
- **Prossessorienterte** lyttere
- **Grundige** byråkrater

Valg av faseinndeling:

1. Først ... **fakta**
2. Så ... **tolkninger**
3. Til slutt ... **tiltak**

Objektive fakta

Tolkninger av fakta

Konklusjoner og tiltak

Deltakere i alle faser: fyrtårn, motkrefter / "sabotører" og nøkkelpersoner

Spesialiserte **ANALYSEGRUPPER**

Tverrfaglige **TILTAKSGRUPPER**

Figur 1: Prinsipper i grunnleggende prosessdesign

tiltakene – dvs. *hva vi skal gjøre med dette* - er ikke på agendaen før i fase 3. Disiplin er derfor viktig og må intermarkedsføres. Men deltakere vil forstå logikken bak reglene, og det fungerer!

Jo mer kontroversielt det som skal vurderes (f.eks. synergier, lokalisering, personalpolitikk, etc.) - jo viktigere er ovennevnte faseinndeling.

To andre prinsipper er i tillegg spesielt relevante for *gjennomføring*:

- De to første fasene (fakta og tolkning av fakta) bør bemannes med *fagspesialister* (logistikk, produksjon, økonomi, salg, etc.); mens siste fase (konklusjoner, tiltak, løsninger) *bemannes tverrfaglig* fra alle funksjonsområder. Denne deltakermodellen styrker *fakta-delen* i starten og fokuset på *tverrfaglige tiltak* i senere faser

Forståelse før aksept

Aksept før vilje

Vilje før handling

En prosessdesign som tar hensyn til dette og som ivaretar hvordan ulike personer angriper problemløsning, har lagt grunnlaget for gjennomføring av anbefalingene

Fagnotat #3: Strategi og strategiprosesser - årsaker til manglende resultater

- Gruppene bør systematisk bemannes både med støttespillere og motkrefter. Skeptikere gjør at man bearbeider motargumentene tidligere og på en bedre måte

Representasjon fra fagforeninger og tillitsmannsapparatet er for øvrig en selvfølge, og ikke kun av formalgrunner. Ofte er dette de ressursene som best kjenner utfordringene nedover i organisasjonen.

Hvis du har reflektert over årsakene til at mange problemløsende grupper har lav produktivitet, "krangler" og ikke jobber strukturert – så bør du vurdere dine historiske erfaringer i lys av ovennevnte designprinsipper.

Strategi-spesifikk prosessdesign

Dårlig gjennomføringsevne kan altså finne sin forklaring i generelt svak prosessdesign, men også selve hovedtemaet *strategi* - har innebygde komplikasjoner som forklarer *hvorfor* realisering av resultater er krevende.

Komplikasjonene er av tre typer:

- Nødvendig *tverrfaglighet* for å bygge konkurransekraft
- Riktig *deltakelse* for å understøtte denne tverrfagligheten
- "Oversetting" av strategien til relevante *virkemidler* for handling

Nødvendig dybde i organisatorisk tverrfaglighet

Stort sett alle måter å konkurrere på (f.eks. innovasjonstakt og teknologisk lederskap, logistikk/leveringsevne, kostnadslederskap, kundeservice, kvalitet, etc.) krever koordinerte tiltaksplaner inn mot nesten alle av virksomhetens funksjonsområder – altså bred tverrfaglighet som går på tvers av organisasjonsstruktur. Ledere tenker ikke i tilstrekkelig grad igjennom konsekvensene av dette.

Med et riktigere perspektiv på hva strategi faktisk *er*, så blir også perspektivet på hvilke områder i bedriften som berøres et helt annet. Har du f.eks. tenkt over hva *økt innovasjonsgrad* (én av mange måter å konkurrere på) betyr for hvordan nye produkter fases inn i produksjonen, hvordan innkjøp skal jobbe annerledes mot hovedleverandørene, eller hvilke organisasjonskonsekvenser denne delstrategien har for salgsfunksjonen? Rapporteringen? KPI'ene? Medarbeidersamtalene? (legg merke til at i ovennevnte er ikke primærfunksjonen *produktutvikling* tatt med ...).

Riktig deltagelse i strategiprosessen

Med en tilnærming til strategi som *koordinert tverrfaglighet for å vinne konkurransekraft*, så blir også svaret på *hvordan* strategiarbeidet bør organiseres et annet. Dette avleder hvilke funksjoner i selskapet som blir berørt, hvorfor, hvor dypt og i hvilken grad. Det blir andre konsekvenser for hvordan prosessene bør organiseres mht. deltakere, rekkefølge og tematikk.

En annet valg for en strategiprosess er om strategien skal reagere på en konkret situasjon ("plan") eller om den også skal levere en endringskultur ("kapabilitet") som kan gi et bidrag i andre situasjoner. Organiseringskonsekvensene og oppgavene underveis blir annerledes. Det å bygge systematisk endringsevne ift. konkurransekraft påvirker eksempelvis områder som kompetanseutvikling, HR/rekruttering, kundeovervåkning etc.

Den krevende overgangen fra strategi til effektive virkemidler for handling

Har du noen gang spurt deg selv om hva *handling* eller *endring* egentlig er?

Flåsete spørsmål?

Ikke i det hele tatt!

Endringsledelse er en "ulldott" av en konsulentskapt terminologi – og i likhet med *strategi* - også *den* uten en presis definisjon.

Her kommer en påstand:

Endring skapes ved samtidig å skape handling gjennom 4 virkemidler: organisering, ressurser, systemer og holdninger

Egentlig er dette *to* påstander. Den *første* er at alle planer som innebærer endring kan oversettes i koordinerte tiltak med disse 4 virkemidlene.

- Endringer i **organisering** innebærer f.eks. endringer i ansvar og myndighet, endringer i mål, endringer i rapportering, arenaer og møteplasser. Organiseringsbeslutningene skal reflektere nye prioriteter, ikke historie.
- Endringer i **ressurser** er allokering av nye årsverk eller fjerning av eksisterende, tilførsel eller fjerning av kompetanse, investeringsmidler og endret tidsallokering.

Strategiprosesser har spesielle designkriterier i tillegg:

- 1) det å forstå den nødvendige bredden i tverrfaglighet (som går på tvers av organisasjonen),
- 2) å oversette dette i de riktige deltakerne i prosessene, og
- 3) å fokusere på overgangen fra strategi til riktige virkemidler for implementering i linjen

Fagnotat #3: Strategi og strategiprosesser - årsaker til manglende resultater

- Eksempler på **systemendringer** inkluderer endringer i insitamenter og belønningssystemer, i KPI'er , rapporter og i "scorecards".
- **Holdningsendringer** (eller endringer i *kultur*) er undervurdert, men det skal alltid være komponenter av dette i et endringsprogram: ledersignaler, nye policies, lederagendaer som endres, rekkefølge i rapportering som endrer signalene, nye spørsmål i medarbeidersamtaler, annen fokus i ledermøtene, etc. "Walk-the-talk" er i høy grad et verktøy for endring av holdninger.

Den *andre påstanden* er at man må iverksette disse virkemidlene *samtidig*. Sekvensiell rekkefølge fungerer *ikke*. Årsaken er at all endring innebærer bevisst eller ubevisst motstand, og virkemidlene møter disse motkreftene på en systematisk måte (tenk på et endringseksempel og test det selv!).

Uten å være bevisste på at all endring dreier seg om å sette disse 4 virkemidlene i system blir ikke implementering av et strategiprogram annet enn gode intensjoner.

"Tracking" av de overordnede målene for strategiendringene er i tillegg en selvstendig prioritet utover hva det innebærer for de tverrfaglige prosessene. Selve "trackingen" må gjennomføres med de samme virkemidlene (som over) for at den skal fungere: Hvem skal ha ansvaret? (*organisering*). Hvordan skal vi allokere ledertid til å følge opp? (*ressurser*) Hvilke KPI'er skal vi bruke og hvordan skal vi rapportere fremdrift? (*systemer*). Hvordan skal vi få fokus på oppfølgingen? (*kultur/holdninger*)

Fra strategi til handling

De fleste organisasjoner føler likegyldighet og manglende respekt overfor nye strategiske prosesser, hovedsakelig pga. dårlige erfaringer med ledelsens evne til å iverksette det som sist ble besluttet.

Det er gode grunner til å ta disse signalene på alvor og å tilnærme seg strategiarbeidet på en ny måte som fungerer:

1. Strategi skal være en plan for **robust konkurransekraft**. Fokuser på akkurat *det!*



Figur 2: Fra strategi til virkelighet – en modell for gjennomføring

2. Organiser strategiprosessen basert på prinsippene *forståelse-aksept-vilje*; og skill mellom fakta, tolkninger av fakta, og tiltak/løsninger
3. Gå dypt nok i *nødvendig tverrfaglighet* på tvers av fag- og organisasjonsstrukturer, og beslutt tematikk og deltakelse basert på dette
4. Oversett endringene til de riktige virkemidlene for implementering: ... endringer i *organisering, ressurser, systemer* og *holdninger* – og gjør noe med disse 4 områdene *samtidig*

Da kommer resultatene!

"When all is said and done, much is said and nothing is done"

Peter Drucker

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/ Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Handling – det å få noe gjort! – er i praksis endringer gjennom bruk av 4 samtidige virkemidler: *organisering, ressurser, systemer* og *holdninger*

