

Noget om eksekvering

At eksekvere betyder at udføre eller at fuldbyrde, altså at gøre ting og gøre dem færdige. En organisations konkurrenceevne er stærkt påvirket af dens evne til at eksekvere. Det gælder uanset om man konkurrerer på differentiering eller på pris, eller for den offentlige sektors vedkommende på at bevise, at man kan levere værdi for skattekrone.

Eksekvering er i den grad kommet på dagsordenen i både den private og den offentlige sektor. Det skyldes formentlig, at det er blevet ret tydeligt, at Danmarks samlede konkurrenceevne – offentlig og privat sektor under et – får sværere og sværere ved at stå distancen i den efterhånden meget hårde globale konkurrence.

Jeg har haft, og har, fornøjelsen af at være en del involveret i både teoretiske overvejelser om eksekvering og i konkrete problemer med at få organisationer til at eksekvere effektivt. Her møder jeg ganske mange topchefer, som klager over, at vedtagne strategier, projekter og driftsopgaver kun føres halvt ud i livet, ikke løses helhjertet, ikke færdiggøres til tiden, ikke har tilstrækkelig kvalitet og medfører for mange fejl.

I dette skriv forsøger jeg, at sætte eksekvering i en operationel kontekst og derigennem angive nogle veje til mere effektiv eksekvering. Det ville glæde mig, hvis mit skriv kan bidrage bare lidt til bedre eksekvering og dermed til mere konkurrencedygtige virksomheder og til en offentlig sektor, som kan udrette mere med mindre.

Bjarne Nielsen

Den korte opskrift på effektiv eksekvering

Eksekvering er måske kernen i god ledelse, og måske er det ikke så svært, som det ofte gøres til. Fundamentet er at erkende, og turde stå ved, at det ofte mest er banale ting, det handler om – og så at gøre disse banale ting. Det handler om at udvikle en organisationskultur, hvor det er fint at eksekvere. Det sker naturligvis ikke fra den ene dag til den anden, men igennem år hvor man tilføjer næring til en god udviklingsspiral, således at eksekveringsadfærden bliver stærkere og stærkere indarbejdet. Så klog som jeg er i øjeblikket, er de otte bedste råd til at få det til at ske følgende:

1. Chefen må selv i hele sin gerning være et eksempel på effektiv eksekvering. Det gamle ord "som mester så svende" har meget stor gyldighed. Hvordan kan man som chef tro, at man kan få andre til at eksekvere, hvis man selv ikke gør det?
2. Chefen skal have forstand på, hvad der foregår i hans eller hendes ansvarsområde. Har man ikke det, bliver man for ofte tvivlrådig og langsommelig, og får truffet beslutninger, som ikke egner sig for eksekvering.
3. Chefen må se til, at alle forstår den kontekst, der skal eksekveres i, dvs. strategi og drift må være veldefineret, velbeskrevet og ajourført. Det hele må gerne være enkelt og "need to have", og hvis tingene virker, så lad dem være - "If it ain't broke, don't fix it! Jo mere man falder for fristelsen til at sætte "nice to have" i gang, des sværere bliver det at opbygge en effektiv eksekveringskultur, fordi det kun har begrænsede konsekvenser at undlade at eksekvere "nice to have".
4. Chefen må se til, at alle beslutninger er meningsfulde og klare. Man kan ikke eksekvere noget, som er uklart beskrevet, eller som ikke giver mening, enten fordi der rent faktisk ikke er en formålstjenlig mening, eller at den bare ikke forstås? Og sæt ikke noget i gang, hvis der ikke er ressourcer til eksekveringen.
5. Chefen må se til, at det er soleklart hvem, der gør hvad, og hvad, der forventes. Pas på med at dele et ansvar for en eksekvering på to personer – det ender ofte med, at der bliver 10 % ansvar til hver!
6. Chefen må følge op, følge op, følge op Hvis noget sættes i gang, er det fordi det skal gøres færdigt, og så skal det jo også konstateres, om det rent faktisk sker. Enten ved aftalt slut eller undervejs, hvis det er en længerevarende aktivitet.
7. Chefen må belønne god eksekvering. Organisationen skal vide, hvad der anses for god adfærd, og hvem der er heltene. Omvendt er der også situationer, hvor mishaget over manglende eksekvering må artikuleres klart og tydeligt. Det skal ikke være OK ikke at eksekvere, fordi det går ud over andre i organisationen og over effektiv opfyldelse af organisationens formål.
8. Chefen må kende sin egen og sine nærmeste medarbejderes eksekveringsprofil og bruge denne viden aktivt i udnævnelser og ved tilrettelæggelsen af opgaveløsning.

Og så til den lange udgave!

Eksemplet er det væsentligste ledelsesværktøj

Der er sjældent problemer med eksekvering i repetitive arbejdssituationer i standardiserede arbejdsprocesser. Her er der klare mål, retningslinjer, standarder og normer for, hvordan arbejdet skal udføres, og hvad der er god udførelse. Her handler eksekvering om "bare at gøre arbejdet". Det gælder for mange timelønnede og visse funktionærer. Men lige så snart arbejdets udførelse ikke bare giver sig selv, fordi der f.eks. skal ske en tilpasning, eller der er tale om ordreproduktion af unikke produkter eller ydelser, bliver det sværere "bare at gøre arbejdet". Og helt svært bliver det på chefplan, hvor man både skal sikre en optimal drift her og nu og samtidig udvikle og tilpasse den til fremtiden.

Der er virksomheder og organisationer, som er gode til at eksekvere, og nogle, som ikke er. Og ligesom det gælder med det meste i en organisation er det, der sker, i al væsentlighed en direkte eller indirekte konsekvens af ledelsens adfærd og beslutninger. Hvis chefen ikke selv eksekverer, er det nemt for andre heller ikke at gøre det – og omvendt. Som mester så svende!

Når en chef bruger tid på noget, signalerer han eller hun, at det "noget" er vigtigt. Det, der ikke bruges tid på, er altså mindre vigtigt. Chefens adfærd er de facto vejledende eller legitimerende for medarbejdernes adfærd. Det gælder i det store og i det små, i det gode og i det dårlige. Hvis chefen konsekvent kommer for sent til møderne, "er det nok uden betydning at møde til tiden". Hvis han eller hun tjekker mails eller mobiltelefon under mødet, "er mødet nok ikke vigtigt". Og hvis chefen møder uforberedt eller ikke påtaler, at en medarbejder i en kritisk sag møder uforberedt, "er det nok OK, at man ikke gør sig umage eller ikke står lidt tidligere op om morgenen, når det brænder på". Negative små ting lægger grunden til de store: dårlige beslutninger, dårlig eksekvering og dårlig kvalitet, som der skal bruges tid på at gøre om, og som koster konkurrenceevne. En ond cirkel, som hvis chefen vil og tør, kan afløses af en god. Ord og handlinger bliver med tiden til vaner, og vaner skaber kultur.

Men alles eksempel har betydning. Derfor er det vigtigt at belønne god eksekvering. En organisation skal have en klar fornemmelse af, hvem der er heltene. Chefer og medarbejdere, som er gode til at eksekvere, skal belønnes. Belønningsmulighederne er mange lige fra rosende omtale og større ansvar til bonus, lønforhøjelse og forfremmelse. Omvendt er der også situationer, hvor det er vigtigt at vide, hvem som er skurkene, og hvor mishaget over manglende eksekvering må artikuleres klart og tydeligt, for at det ikke skal danne skole.

Hvad er det lige vi laver her?

Jo bedre en medarbejder eller chef forstår den daglige drift og forstår, hvor organisationen er på vej hen, des mere effektivt er den pågældende i stand til at eksekvere. Jeg bruger igen (for jeg ved ikke hvilken gang) anekdoten om de to mænd, som hugger sten. Adspurgt hvad de laver, svarer den ene: "Jeg hugger sten", medens den anden svarer "Jeg er med til at bygge en katedral". Det er indlysende, at den sidste medarbejder har større mulighed end den første for selv at træffe selvstændige beslutninger og eksekvere dem, når tingene ikke går som planlagt. Det siger også sig selv, at han alt andet lige er mere motiveret for at eksekvere end den første, fordi han er med til at skabe noget stort. Det er ikke uden grund, at topchefer i succesfulde virksomheder bruger rigtig meget tid i deres organisation, på at forklare "hvad det er, vi laver her". Så

det hjælper gevaldigt, når organisationen har en meningsfuld, klar, kendt og accepteret strategi. At have det på plads kræver faktisk også en betydelig eksekveringsevne, hvis det ikke skal ende i Power Point plancher fyldt med varm luft, som ikke kan implementeres (eksekveres!)¹.

Driften må selvfølgelig også være veldefineret og velbeskrevet, således at det er klart for enhver, hvad det handler om i hverdagen. Succesfulde virksomheder har øje for, at driften skal være en velsmurt maskine, hvor alt passer sammen og intet er overflødigt: medarbejderkompetence, udstyr, forretningsgange, etc., etc. Det siger sig selv, at beskrivelserne af effektiv drift skal være ajourførte, hvilket i sig selv er en eksekveringsopgave.

I 1963 skrev Peter M. Drucker i sin stadig tidssvarende artikel i Harvard Business Review, "Managing for Business Effectiveness". Den handler om chefens basale opgave, som er at sikre at organisationen gør de rigtige ting, og at allokere organisationens ressourcer, så de rigtige ting kan gøres rigtigt. Som han modsætningsvist formulerede det: "Intet er så nytteløst som med stor produktivitet at gøre noget, som aldrig burde have været gjort".

At finde ud af hvad der er "de rigtige ting" at beskæftige sig med, er endnu mere vigtigt i dag end i 1963, fordi forandringshastigheden på næsten enhver organisations funktionsvilkår er steget ganske betydeligt. Det, der er rigtigt i år, er ikke nødvendigvis rigtigt næste år. For mange organisationer er der faktisk opstået en direkte grænseflade mellem strategiske og operationelle beslutninger, hvor der før i tiden var et taktisk lag imellem. Man kan sige, at strategi og taktik mere eller mindre smelter sammen.

I den private sektor er det betydeligt lettere at finde ud af, og holde sig til, hvad der er de rigtige ting, end i den offentlige sektor. Private chefer har nemlig en tryllestav, som de offentlige chefer ikke har. Den tryllestav hedder "profitmålestokken", og den sikrer et entydigt fokus for ressourcedisponering og gør det sværere at blive vildført til at beskæftige sig med unyttige ting. Profit er en hård herre, men også en fremragende motivator. Alle kan forstå, at man satser på det, som giver størst profit, og enten lukker aktiviteter, der giver underskud, eller gør sig ekstraordinær umage for at vende tab til gevinst. Motivationen til forandring i en erhvervsvirksomhed er som bekendt omvendt proportional med afstanden til skifteretten.

Fordi den offentlige sektor ikke har en tryllestav som "profitmålestokken", er eksekveringsudfordringen langt større og sværere at løse her end i den private sektor. Den offentlige sektors formål er at udføre politisk bestemte myndighedsopgaver og serviceydelser til borgere og virksomheder. Politikerne fastsætter selv indtægterne, man kan ikke gå konkurs, og den offentlige chef har ikke en bestyrelse, hvor medlemmerne har de samme mål og de samme ønsker til strategier.

Uklare beslutninger kan ikke eksekveres

Det siger sig selv, at det er lettere at eksekvere, hvis en beslutning er meningsfuld, klar og forståelig. Spørg dig selv om den beslutning, du eller din (chef)gruppe lige har truffet, er så klar at den kan eksekveres? Måske er den dårligt forberedt, og måske er den truffet uden væsentlige

¹ Om strategiplanlægning og strategiimplementering har jeg skrevet i flere tidligere juleskriv, og om hvad der i driftsmæssig sammenhæng er "de rigtige ting" i juleskrivet fra 2007 om værdiskabelse.

fakta, som kan skaffes? Den plan for beslutningens gennemførelse I har lagt, er den til at forstå?

Oftentimes er der tale om komplekse beslutninger, hvor slutresultatet og/eller vejen derhen ikke kan specificeres på forhånd. Så må eksekveringen deles op i bidder, eller i hvert fald må der være en første bid, som er så klar og overskuelig, at den kan eksekveres, og bringe sagen videre indtil man bliver klogere. Som et kinesisk ordsprog siger: enhver rejse begynder med det første skridt. Jamen så anvis i det mindste et meningsfuldt første skridt i den rigtige retning. Det er også svært at finde ud af at spise en elefant, men hvis man skærer den i småstykker, og spiser et stykke ad gangen, bliver det lettere, selvom det tager sin tid.

Hvis man selv er underlagt en uklar beslutning, må man udfordre din opdragsgiver på dens eksekverbarhed. Ellers bliver man selv en del af problemet. Ligeledes må man sikre sig, at de beslutningsforslag ens medarbejdere lægger frem, er eksekverbare: Hvem skal gøre hvad, hvornår, er ressourcerne tilstrækkelige, etc.? Spørg: So what? Spørg: Er summen af det du foreslår, det der skal til for at nå målet? Hvis svarene er nej, så spørg "hvad vil du så gøre?", indtil der ligger noget eksekverbart på bordet. Ellers skal det ikke sættes i gang.

Det er, som tidligere nævnt, vigtigt for opbygning af en sund eksekveringskultur, at man rent faktisk selv eksekverer, hvad man har lovet. Det betyder omvendt, at man ikke skal love noget, man ikke kan holde. Man må prioritere beslutninger i forhold til de ressourcer, inkl. ens egne, som er til rådighed til at eksekvere. Det kræver hård (selv)disciplin og personligt mod!

Eksekveringskulturen skades af irrationelle beslutninger. Det ligger implicit i hele interessen for eksekvering, at det handler om at det, der skal eksekveres, har en reel og ønsket effekt på organisationens målopfyldelse. Ellers er der jo ingen grund til at blive frustreret over, at det ikke eksekveres. En gammel anekdote fortæller, at i en amerikansk præsidents forkontor sad et skilt ved vandautomaten: "If it ain't broke, don't fix it". Det sad der fordi der var nogle, som ikke havde tålmodighed til at erkende, at de betjente automaten forkert, og som derfor begyndte at "reparere" den. Det er min erfaring, at der i mange organisationer træffes ganske mange beslutninger om ændringer, som aldrig burde have været truffet, fordi tingene fungerer udmærket. Men chefen lader sig vildlede af engagerede medarbejdere, "stærke" cheffolleger, følelse af rutine, etc. Det sker i særlig grad i den offentlige sektor pga. irrationelle politiske beslutninger, mediepres, uklarhed om mål og midler etc.

Den offentlige chef må navigere mellem på den ene side ofte uklare og ikke sjældent irrationelle politiske beslutninger, og på den anden side krav og kritik fra borgere og virksomheder vedrørende konkrete ydelser. Det stiller store krav til den offentlige chef om at kunne afkode signaler og mestre "det muliges kunst" med at artikulere meningsfulde og klare mål beslutninger. Og det kræver stort mod ikke at ligge under for et virvar at ønsker om "nice to have".

Jeg tror, at alle har oplevet den demotivering og modvilje, som følger af at skulle eksekvere noget, som man synes er ved siden af skiven. I gode eksekveringsmiljøer er det, der skal eksekveres, åbenlyst "de rigtige ting", fordi det logisk passer ind i kendte strategier, planer og beslutninger, samt retningslinjer for den daglige drift.

Enkelhed understøtter eksekvering

Jo enklere man kan gøre sin organisations drift, des nemmere er det at eksekvere. Organisationer, som er succesfulde over tiden, er bl.a. præget af, at man ikke gør tingene sværere end de er og behøver at være.

Det handler i udpræget grad om "need to have" og ikke "nice to have". Et enkelt budskab i sig selv, som ikke kræver megen tekst, men som i praksis er lige så svært at overholde, som det er at prioritere det væld af opgaver man har på tallerkenen – og derefter overholde prioriteringen.

Mange chefer har bildt sig selv ind, at daglig drift og ufravigeligt fokus på formålet og succeskriterierne er kedeligt; den opfattelse er ødelæggende for effektiv eksekvering og for effektiv drift. Men uanset om man mener, at drift er kedeligt eller ej, kræver det stort klarsyn og mod, at modstå rutinens indbyggede fristelse, til at lave om på ting, som ikke er "broke". Er man tillige under pres fra f.eks. utilfredse medarbejdere, kan man let komme til at igangsætte aktiviteter, eller stilltende at legitimere aktiviteter, som ikke tilfører reel værdi, eller at påtage sig opgaver, som man burde have sagt nej til, fordi man egentlig godt kan se, at de ikke hører til "de rigtige ting". Eksekveringsstærke organisationer har topchefer og chefteams med høj selvdisciplin og sans for detaljen og for gentagelsens styrke.

Jo enklere driften gøres, des mere kan den også automatiseres eller sættes på robuste rutiner, som sparer ressourcer og reducerer antallet af fejl. Dermed kan man måske bedre tillade sig at bruge ressourcer på at udvikle bedre produkter og ydelser, mere effektive processer etc.

Chefen skal kende sin forretning

Hvis den person, som skal eksekvere, er fagligt svag på det område, som den pågældende er chef for, ja så er det dårlige vilkår for både at udforme eksekverbare beslutninger og for efterfølgende at eksekvere dem. Hvordan skal sådan en chef, i så kompleks en verden, som vi har i 2013, kunne træffe kvalitetsbeslutninger? F.eks. har der i dele af den offentlige sektor bredt sig den "moderne" opfattelse, at chefer ikke behøver at have forstand på det sagsområde, de er chefer for. De skal bare være ledere. Det er desværre en vildfarelse, som er stærkt medvirkende til forkerte eller dårlige beslutninger, unødigt ressourceforbrug, samt beskæftigelse med ting, som aldrig burde have været sat i gang. Alt sammen dræbende for eksekveringskultur og konkurrenceevne.

Ingen fagligt ambitiøs medarbejder gider i længden at gøre sig umage, hvis chefen ikke er i stand til at føre en rimelig kompetent diskussion om opgaveløsningen indenfor eget område. Og uanset hvor meget vi i Danmark hylder social kompetence og innovativ adfærd, er det reel faglig kompetence, som er grundlaget for samfundsøkonomien. Og hvordan skal en fagligt svag chef i øvrigt kunne bidrage til at udvikle sine medarbejders faglige kompetence? De dygtige medarbejdere finder andet arbejde, nedsætter kadencen eller går på efterløn. De svage bliver tilbage alt imens det faglige miljø og kvaliteten i opgaveløsningen stille og roligt eroderes; enkelte af dem charmer sig bevidst eller ubevidst igennem og bliver "ledere".

Chefer, som kun har overfladisk kendskab til deres ansvarsområde, er vejen lige lukket ind i en spiral, som er negativ for eksekveringskulturen.

Accountability er et must for en sund eksekveringskultur

"Accountability" er et smukt engelsk ord, som vi desværre ikke har tilsvarende på dansk. Det betyder nemlig mere end blot "ansvarlighed". I engelsk forretningsprog dækker det over følgende:

1. At det i organisationen er klart, hvem der har ansvaret for hvad
2. At den ansvarlige tager sit ansvar alvorligt
3. At den ansvarlige har de fornødne kompetencer og ressourcer til at løfte sit ansvar
4. At der løbende, ved regelmæssige møder, står til ansvar mellem over- og underordnet mht. præsterede resultater
5. At man ikke er bange for at konfrontere hinanden med utilstrækkelig performance
6. At chefen udviser vedholdenhed og konsekvens med hensyn til opfølgning på fremdrift i forhold til aktiviteter, resultater, tidsfrister og personer

I en kultur præget af accountability afsluttes ikke et møde eller en samtale, uden at det er klart, hvem der nu gør hvad, hvorfor og hvornår. Og uden at man har sikret sig, at det man aftaler, er relevant og kan lade sig gøre. Alle ved, hvad der er deres ansvar, og gør sig umage med at leve op til det.

Mange års erfaring siger mig, at udtrykket "fordel et ansvar på to, og der bliver 10 % til hver!" har en betydelig sandhedsværdi. I en stærkt toneangivende del af den danske centraladministration opfandt man i 90'erne begrebet "flydende chefer", som siden har bredt sig mere end godt er. I stedet for, at f.eks. en kontorchef havde en afdelingschef, som var ansvarlig for og bekymrede sig om, hvad kontorchefen udrettede, kunne kontorchefen nu henvende sig til den afdelingschef han fandt bedst. De meget vigtige bilaterale driftsmøder mellem en chef og hans overordnede, hvor der bliver fulgt skarpt op på driften, blev til sagsmøder og projektmøder med skiftende chefer, til skade for overblikket, ansvarsfølelsen og konsistensen i driften. Ret beset er der tale om et sådant kollektivt ansvar, som inden da for længst havde vist sig ubrugeligt i det østlige Europa. Et fint miljø for uhæmmet kreativitet, usund knopskydning, svag faglig kompetence, lav kvalitet og ja, dårlig eksekvering.

Accountability har en særlig betydning i relation til underleverandører – permanente eller ad hoc, herunder rådgivere. Nogle chefer har den fejlagtige opfattelse, at når man har entreret med en leverandør eller rådgiver, så er der eksekveret. Intet kunne være mere forkert. Leverandører, rådgivere og samarbejdspartnere skal holdes i kort snor, og man skal undervejs (kunne) forholde sig til og samarbejde om, det, de leverer. Ingen leverandør eller rådgiver er bedre end sin bedste klient!

Jo, der er forskel på folk

Alle mennesker kan lære en eller anden form for engelsk, eller de kan lære at spille en eller anden form for fodbold. Og alle kan forbedre deres kunnen på det pågældende område. Men nogle har en personlighed og nogle evner, som gør, at de er specielt gode til det, og som gør, at de bliver endnu bedre gennem træning og modning. Sådan er det også med evne til at eksekvere. Derfor bør enhver chef, fra bestyrelsesformanden og ned til laveste mellemlider, på kvalificeret vis interessere sig for eksekveringsevner, når man ansætter en person i især chefstillinger. Det kan man gøre ved at interessere sig for tidligere skabte resultater, og ved at få foretaget psykologiske test.

Ligeledes bør enhver ledergruppe, som ønsker at agere effektivt, interessere sig for hinandens fremherskende personlighedstræk, herunder eksekveringsevner, således at man er i stand til at udnytte både medlemmernes individuelle egenskaber og summen af egenskaber bedst muligt.

Og endelig bør enhver chef være interesseret i at få nærmere belysning af sine egne eksekveringsevner, således at han eller hun er i stand til at agere på et oplyst grundlag.

*"These are my principles.
If you don't like them I have others!"
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen
Strategi- og ledelsesrådgiver
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst

Bjarne Nielsen, strategi- og ledelsesrådgiver, www.nielsencompany.dk

www.nielsencompany.dk

Tel: 40 90 46 24; e-mail: bjarne@nielsencompany.dk