

Eksekvering, eksekvering – TID til eksekvering

- Øget topledelsesfokus på ledernes kompetencer til **PERSONLIG EFFEKTIVITET** og **TIDSANVENDELSE** som middel til succesfulde strategiimplementeringer



Af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere

Baggrund og formål med artiklen

For et stykke tid siden publicerede Klaus Lund & Partnere artiklen "7 udfordrende, aktuelle spørgsmål til virksomhedens strategi- og budgetproces". Et af spørgsmålene lød:

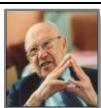
"Strategiimplementering – har vi tilstrækkelig fokus på systematisk at frigøre TID til strategieksekveringen?"

Der er ualmindeligt mange, som efterfølgende har kommenteret på, at det er et yderst relevant og også et glemt og forsømt fokusområde. Dette kombineret med, at vi i forbindelse med vores strategiimplementeringsopgaver rundt omkring ser, at der er et stort, uudnyttet potentiale i at arbejde med ledernes **personlige effektivitet** og **effektive tidsanvendelse**. En opgørelse i Børsen har for nylig også vist, at fokus på begrebet "**eksekvering**" har været stærkt stigende i de senere år, herunder når topchefer er blevet citeret for, hvad de har fokus på.



Formålet med artiklen

Formålet med artiklen er derfor at gå mere i dybden med strategieksekvering og udfordre og inspirere topledelse til at se endnu mere på organisationens evne til **personlig effektivitet** og **effektiv tidsanvendelse** hos i særdeleshed lederne, men også – hvor relevant – i den resterende del af organisationen. For mange virksomheder kan dette måske være et nyt fokusområde som middel til at øge implementeringskraften af virksomhedens strategi.



Ledelsesguruen Peter F. Drucker har engang sagt:

"Hvis du ikke kan styre din tid, så kan du ikke styre noget som helst."

Nogle indledende betragtninger om graden af organisatorisk, personlig effektivitet

En virksomheds strategier er som regel relativt nemme at kopiere, og derfor er forskellen imellem taber- og vindervirksomheder i langt højere grad evnen til **strategieksekvering**. Nogle managementguruer har endda sagt det så firkantet, at:

"Strategi er 10 %, og eksekvering er 90 %.



Netop TID og evnen til at prioritere og anvende sin TID er et kendetegn hos de ledere, der er særligt gode til at *få tingene til at ske*.

Indledende spørgsmål til lidt refleksion:

Er ledernes personlige effektivitet og tidsanvendelse som en ledelseskompetence så banal og simpel, at vi tager det for givet, at det har den enkelte leder selv styr på?

Er noget af det banale og simple ved personlig effektivitet og tidsanvendelse måske netop et overset, uudnyttet potentiale, som vil kunne øge måden, hvorpå lederne kan bidrage til, at vi får vores strategier effektivt implementeret?

Kan man overlade det individuelt til hver enkelt leder, hvis man vil have en organisation præget af personlig effektivitet og effektiv tidsanvendelse, eller kræver det et fælles organisatorisk tiltag med topledelsen i spidsen?

Hm ... endnu et "strategisk tiltag"

Har vi plads til flere? Tja, der er en prioriteringsrækkefølge, og der er nu engang nogle tiltag, som er forudsætninger for, at andre tiltag kan lykkes. Succesfuld strategiimplementering kræver, at der prioriteres og dedikeres tid til det! Og det er ikke ligegyldigt, om man kan lykkes med at frigøre 15-25 % af ledernes tid til at have den rigtige strategieksekveringseffektivitet og tidsanvendelse.



3 spørgsmål til refleksion:

1. Hvor stor en procentdel af vores ledere revurderer årligt, når den nye strategi- og businessplan foreligger, hvordan deres tidsanvendelse skal fordeles de kommende 12 måneder, og om der skal ske radikale skift i "tidslagkagens" opdeling for effektivt at kunne eksekvere strategien?
2. Hvor stor en procentdel af virksomhedens ledere har et stærkt, bevidst billede af egne styrker og forbedringsområder i relation til personlig effektivitet og tidsanvendelse og forfølger disse forbedringsområder ihærdigt?
3. Har de seneste års udfordringer ført til, at mange ledere har lagt endnu flere timer i jobbet for at kunne indfri de stigende forventninger og resultatpres på dem som ledere? Og er der flere ledere i jeres virksomhed, som enten er gået ned med stress, eller som åbenlyst er mere stressede/beklager sig over det øgede arbejds- og resultatpres, de møder?

Strategieksekvering kræver TID

I mit arbejde med strategiimplementeringer ser jeg i stigende omfang, at der "råbes" "eksekvering", "eksekveringskraft", og der tales også for tiden meget om Performance Management. Det er alt sammen et udtryk for skærpede resultatkrav, som så udmønter sig i, at der opstilles klarere målbilleder med et efterfølgende ekstra stort pres på at nå i mål med disse. Det er alt sammen et godt udgangspunkt, men jeg ser et klart, uudnyttet potentiale i en kraftigere fokus på TID og frigørelse af TID til at kunne blive bedre til at eksekvere virksomhedens strategier.

At lykkes med strategieksekvering sætter i mange virksomheder fokus på ledelsesdiscipliner som f.eks.:

- **Kommunikation** – *fordi* medarbejdernes kendskab til retning og mål er særlig vigtigt i disse år, hvor mange virksomheder foretager radikale forandringer.
- **Forandringsledelse** – *fordi* man skal evne at involvere medarbejderne og håndtere eventuel modstand imod fornyelser og forandringer.
- **Styring og opfølgning** – *fordi* kravene til målopnåelse er forøgede.
- **Kompetenceudvikling og coaching** – *fordi* det handler om at kunne udvikle sine medarbejdere til nye, forandrede arbejdsroller og funktioner.

Alle ovenstående ledelsesdiscipliner er typisk nogle, som kræver TID af lederen, og vel at mærke mere TID end de fleste måske hidtil har brugt på ovennævnte ledelsesopgaver.

3 former for effektivitet

Strukturelle effektiviseringer	Proceseffektivisering LEAN	Personlig Effektivitet
<ul style="list-style-type: none"> • Top down beslutninger • Effektueres gennem projektledelse • Omfatter bl.a. <ul style="list-style-type: none"> • Sammenlægning af produktionsenheder • Ny teknologi • Outsourcing/udflytning 	<p>Fokus på arbejdsprocesserne</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvordan gøres arbejdet?</i> • <i>Eliminering af spild</i> • <i>De mange små kontinuerlige forbedringer</i> 	<p>Fokus på ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>prioritering og planlægning af opgaverne</i> • <i>hvornår opgaverne løses</i> • <i>personlig energi</i>

Når man ser på de 3 typiske områder, man kan fokusere på, når vi taler effektivitet, så er det værd at reflektere over og udfordre, hvorfor det primært er de "strukturelle effektiviseringer" og "proceseffektiviseringer", som har topledelsens bevågenhed, og ikke hvordan organisationen som helhed forvalter "personlig effektivitet". På de første 2 områder sættes der som regel løbende mål, og der følges op. Omkring "personlig effektivitet" virker det groft sagt, som om man de fleste steder stiller sig tilfreds med, at der på et eller andet tidspunkt i lederens (og andre medarbejders) karriere har været et kursus i personlig effektivitet, og så må de selv forvalte det efter bedste evne. Der er ingen tvivl om, at der er et stort, uudnyttet potentiale i, at man også får den "personlige effektivitet" systematisk på agendaen, hvilket betyder evaluering, målsætninger, læring, deling af best practices etc. Det er absolut ikke urealistisk, at den enkelte leder og ligeledes mange medarbejdergrupper (f.eks. salgsorganisationer) kan

blive 15-25 % mere effektive. Effektivitet skal ses som et bredt begreb, dvs. f.eks. også kvaliteten af det, den enkelte laver. Er man f.eks. stresset, fordi der er dårligt overblik over de opgaver, der skal løses, så bliver kvaliteten af det, der udføres, også ringere og mindre f.eks. innovativt, visionært etc.

Øget strategieksekveringskraft igennem implementering af en ledelseskultur præget af personlig effektivitet og effektiv tidsanvendelse

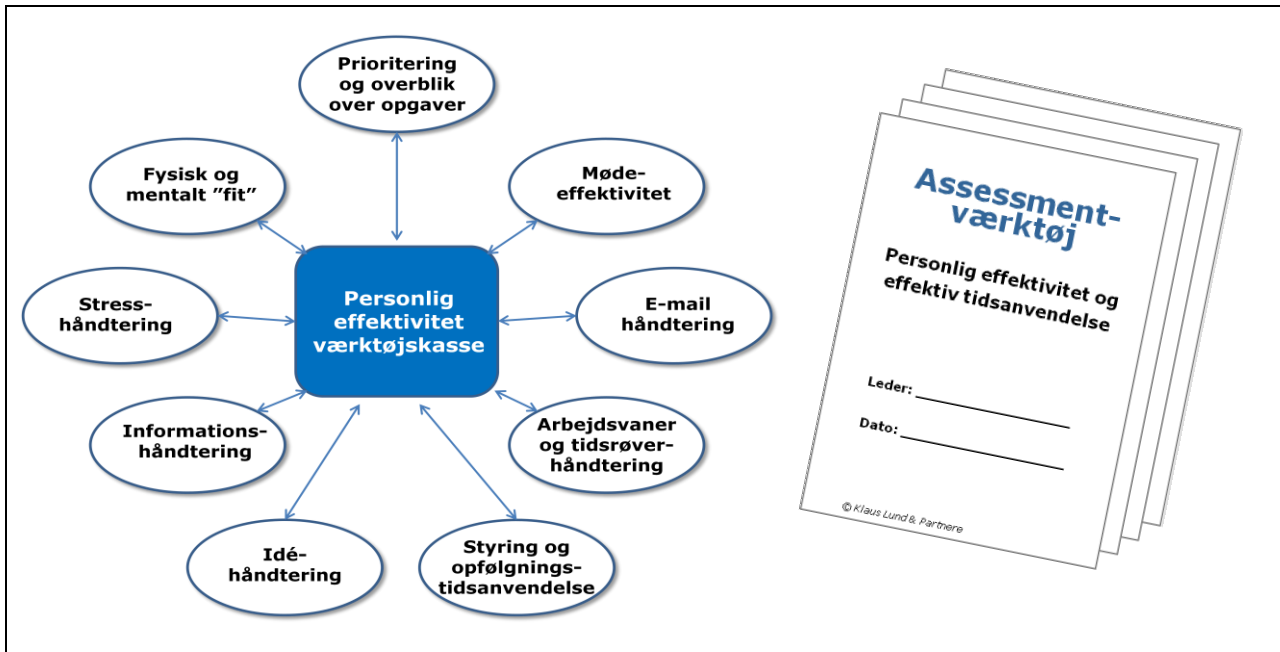
Udvikling af en ledelseskultur præget af personlig effektivitet	
<p>Individuel lederfokus på personlig effektivitet og effektiv tidsanvendelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den enkelte leders initiativ til og ansvar for, hvor meget der fokuseres på arbejdet med <u>egen</u> personlig effektivitet. • Har typisk i løbet af karrieren som leder modtaget et 1-2 dages kursus i personlig effektivitet. • Indgår i mange lederes nytårsfortsætter om at stramme op på at få gode personlige effektivitetsvaner (få ryddet op etc.). • Strammer op, når stress-symptomerne for alvor melder sig. 	<p>Topledelsens fokus på organisationens evner til personlig effektivitet og tidsanvendelse koblet direkte til strategieksekveringen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Topledelsen initierer, at samtlige ledere hvert år i forbindelse med plan for næste års strategiimplementering laver en personlig assessment af egen personlig effektivitet og tidsanvendelse relateret til den kommende strategi- og businessplan. • Topledelsen sikrer, at samtlige ledere får et fælles sprog om personlig effektivitet. • Topledelsen sikrer, at temaet "personlig effektivitet" og den enkelte leders styker/forbedringsområder er et fast punkt på PU-samtalen. • Topledelsen sætter deling af best practices og læring om strategieksekvering på dagsordenen i forbindelse med status på strategiimplementeringen, herunder hvordan der arbejdes med personlig effektivitet som et væsentligt tema.
<p>↓</p>	<p>↓</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sporadisk effekt på ledernes personlige effektivitet. • Dårlige vaner kommer igen og igen. • Kun opnåelse af en gennemsnitlig leder-effektivitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorisk løft og kultur præget af personlig effektivitet og effektiv tidsanvendelse. • Gode og rigtige vaner lettere at fastholde, fordi de er integreret i måden, virksomheden arbejder på. • High Performing ledere samtidig med at færre går ned med stress.

Hvordan får man udviklet en ledelseskultur præget af personlig effektivitet og høj bevidsthed om, hvordan TIDEN skal prioriteres og anvendes?

Budskabet i denne artikel er, at man ikke alene generelt skal arbejde med, hvordan virksomheden bliver mere effektiv igennem også at have fokus på den "personlige effektivitet", men:

1. At det skal KOBLES direkte til den årlige strategiimplementeringsproces. Det betyder helt konkret, at når den enkelte leder står med egen andel af næste års budget- og strategiplan, så er det i denne situation som EN DEL af lederens implementeringsplan, at den enkelte leder forholder sig STRUKTURERET til en personlig assessment af egen effektivitet og tidsanvendelse.

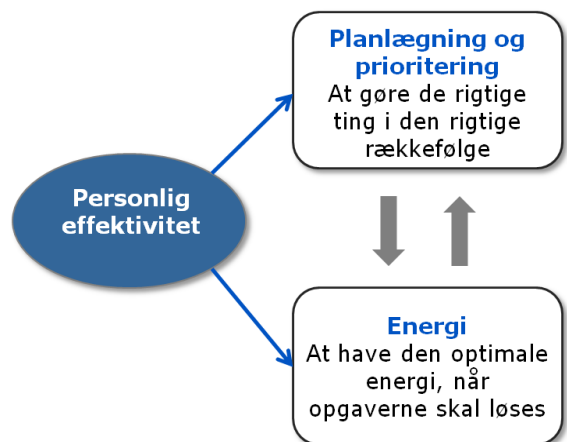
2. At det styres som en FÆLLES organisatorisk opgave for alle ledere og dermed, at der er en "proces", som gennemløbes, og som der følges op på resultatet af, f.eks. ved at den enkelte leders egne overvejelser og beslutninger om fokusområder det kommende år i egen personlig effektivitet bliver en integreret del af handlingsplanen for strategien i vedkommendes eget område.



"Personlig effektivitet" handler ikke kun om prioritering og overblik over opgaver, men om en bred vifte af områder som har indflydelse på den enkeltes effektivitet. "Personlig effektivitet" har meget med vaner – såvel de gode som de dårlige – at gøre, og erfaringerne viser, at nogle af de dårlige vaner ofte sniger sig ind på den enkelte igen. Derfor kan det være særdeles nyttigt med en f.eks. årlig assessment af egne personlige effektivitetsvaner svarende til en lille "fitness test" som grundlag for at komme tilbage på banen med de gode personlige effektivitetsvaner igen.

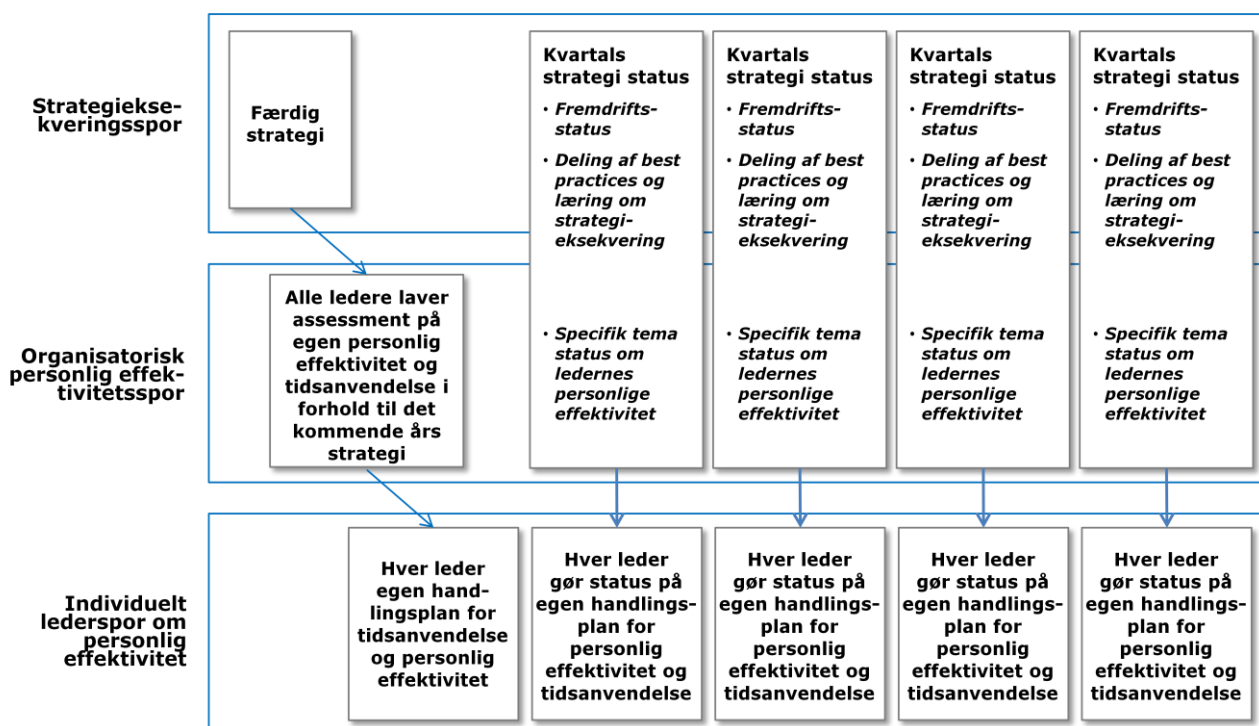
En mere holistisk tilgang til "personlig effektivitet"

Når man før i tiden arbejdede med "personlig effektivitet" eller "time management", så var der typisk meget kraftig fokus udelukkende på selve planlægningsdelen og disciplinen. Nu er der heldigvis kommet en mere holistisk tilgang til, hvordan man opnår den størst mulige "personlige effektivitet". Det handler om, hvordan man kombinerer de klassiske planlægnings- og prioriteringsværktøjer med fokus på, at man også skal have den rette "energi", når man udfører tingene. Det at skabe fundamentet for at have den rette "energi" handler om mange af de lidt "blødere" elementer, men ikke desto mindre vigtige som f.eks. at kunne reagere på stress-symptomer og forebygge dem, den fysiske tilstand i relation til motion, kost, søvnvaner etc.



Implementering i praksis af en øget fokus på den "personlige effektivitet" som middel til en forbedret strategieksekvering

I det efterfølgende er der skitseret et eksempel på, hvordan man i praksis som topledelse kan implementere en øget fokus på den "personlige effektivitet". Det MEGET VÆSENTLIGE i eksemplet er den direkte kobling og sammenhæng, der er til selve "årets" nye strategi. Hele processen har resultatet af den årlige budget- og strategiproces som udgangspunkt og omdrejningspunkt. Erfaringsmæssigt giver det også en helt anden motivation og oplevet relevans at arbejde med et for nogen måske lidt klassisk og "basalt" område som "personlig effektivitet". Bliver "personlig effektivitet" iscenesat i den rigtige kontekst, så opleves det typisk som endog særdeles relevant at arbejde med denne parameter for at blive bedre til strategieksekveringen. Og alle vil jo gerne have stor succes med deres strategieksekvering.



I figuren ovenfor er rammerne for et implementeringsforløb, der sigter mod at skabe en ledelseskultur præget af større "personlig effektivitet", beskrevet. De væsentligste succeskriterier er:

- Den direkte kobling imellem "årets" strategi og arbejdet med den enkeltes "personlige effektivitet".
- At det er samtlige ledere, der skal lave assessment og status på egen "personlige effektivitet", og at det er noget, der følges op på.
- At man, når man holder fremdriftsmøder om selve virksomhedens strategi, så også har et mindre punkt med om noget med "status på vores lederkompetencer til strategieksekvering" (herunder "personlige effektivitet") og deling af best practices og læring på tværs. Det er sådanne former for synlighed og italesættelse, der medvirker til, at man udvikler det til at blive en naturlig del af ledelseskulturen.

Konklusion

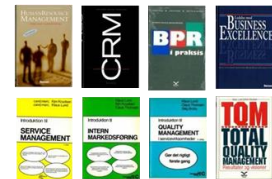
For at øge virksomhedens strategieksekveringskraft kan man i stedet for alene at tydeliggøre og skærpe kravene på *resultatsiden* igennem den øgede fokus, vi ser i disse år på "Performance Management", understøtte og hjælpe organisationen ved at klæde den bedre på til også på *indsatssiden* at blive bedre til "personlig effektivitet og tidsanvendelse".

TID er en væsentlig strategisk ressource.

God fornøjelse!

Om artiklens forfatter

Klaus Lund er stifter af og adm. direktør for Klaus Lund & Partnere og har mere end 25 års erfaring i konsulentbranchen bl.a. tidligere som stifter af og adm. direktør for ProMentor Management A/S. Klaus Lund er endvidere medforfatter til otte managementbøger om bl.a. kundeorientering, Customer Relationship Management, Kvalitet og Human Ressource Management.



Om Klaus Lund & Partnere

Klaus Lund & Partnere er en konsulentvirksomhed med speciale i

- Strategiimplementering
- Kundeorientering.

Som konsulenter har vi stor organisatorisk empati til at designe kundeorienterings- og strategiimplementeringsforløb, som rammer "rigtigt", og med vores store engagement og energi kan vi bidrage til, at virksomheden "flytter sig" markant.

Se mere på www.klauslund.dk

Strategiimplementering med fokus på TID

Inden for Klaus Lund & Partneres kernekompetenceområde om "Strategiimplementering" (vores andet område er "Kundeorientering") tilbyder vi typisk løsninger omkring strategipædagogisering, strategiformidling, strategiudrulning og strategiforankring. Inden for artiklens tema "Eksekvering, eksekvering – TID til eksekvering" kan Klaus Lund & Partnere tilbyde konsulentassistance med bl.a. følgende ydelser:

- Tilrettelæggelse og facilitering af en proces, der systematisk sætter fokus på lederne – og hvor relevant – andre medarbejdergruppers personlige effektivitet og tidsanvendelse med det direkte formål og kobling til at blive mere målrettet i strategiimplementeringsarbejdet.
- Processen kan bl.a. indebære udarbejdelse af forskellige assessmentværktøjer til lederne selvevalueringer af egne kompetencer og nuværende personlige effektivitet og tidsanvendelse.
- I processen kan også indgå workshops i strategieksekvering med fokus på TID og værktøjer til bedre personlig effektivitet og tidsanvendelse.
- Processen kan også indeholde aktiviteter med deling af den interne best practice omkring TIDs elementet i strategieksekveringen for på den måde at holde processen i gang og skabe en ledelseskultur præget af personlig effektivitet.

Ønsker du en yderligere dialog om ovenstående, er du velkommen til at kontakte adm. direktør Klaus Lund på kl@klauslund.dk eller direkte på 40 35 67 65.