**Når strategier fejler - og det gør de ofte**

30. marts 2016 02:00 Jyllands-Posten *ANDERS* *DREJER* professor ved Aalborg Universitet... 718 ord Id:e5a2f025

Henter billede...

1 Side

LEDELSE: Det går ofte galt, når virksomheder prøver at indføre en ny strategi. Og hvis en allerede eksisterende strategi virker, er den værd at holde fast i, så længe det giver forretningsmæssig og værdimæssig mening.

Tom Peters, selvudnævnt management-guru, har engang udtalt, at 70 pct. af alle strategier fejler. Tallet er siden blevet fejlciteret af ganske mange til 80 eller endda 90 pct. Det bliver det ikke bedre af. For Tom Peters baserede ikke sin udtalelse på nogen form for undersøgelse eller repræsentativ erfaring.

De 70 pct. er, hvad man i konsulentbranchen kalder for et POMA-tal. POMA er en forkortelse for Pull Out My Ass - eller Arse, som det hedder på korrekt britisk engelsk.

Ikke desto mindre har Tom Peters en pointe.

Jeg fik for nogen tid siden historien om en kvindelig mellemleder, som havde klaget sin nød til en af mine gode venner.

I hendes virksomhed stod man over for (endnu) en strategiproces, og ledelsens entusiasme var stor. Imidlertid beskrev hun sine følelser med billedet, at hun gik rundt med syv imaginære stålkugler i en lænke omkring benet - a la dem som Dalton-brødrene altid (!) ender med i Lucky Luke-tegneserierne.

Disse fangekugler symboliserer fortidens forfejlede strategiprocesser og kan jo godt holde én tilbage i sin indsats og begejstring. Så hvad er det, der går galt. Er topledere naive, dumme og/ eller det, som er værre? Nej! Ja, sommetider findes det da, men der er faktisk en grund til, at disse mennesker er betroet ansvaret for store organisationer og mange mennesker. Det er oftest, fordi de har evner, empati og engagement. Så hvad går så ofte galt? En ægte og fortjent management-guru Peter Ferdinand Drucker har sagt følgende: Culture eats strategy for breakfast. Skurken i vores lille eventyr er det, som vi kalder for virksomhedskultur eller organisationskultur. Og hvad er så det. Organisationskulturen er en repræsentation af de vaner, som i fortiden har vist sig at virke. Det er "lugten i bageriet".

Det er de historier, som vi fortæller hinanden om, hvordan vi lykkedes i vores organisation.

Ligesom vi mennesker er vanedyr, er organisationer - som jo først og fremmest består af mennesker - dybt afhængige af vaner og ensidig gentagelse af argumenter. Og vi har altså strategi for at ændre på disse vaner - ellers laver vi bare mere af det samme, og det er ikke strategi.

I øvrigt vil jeg stærkt anbefale at lave mere af det samme, så længe det giver forretningsmæssig og værdimæssig mening.

Når jeg får lov at møde organisationer og snakke strategi, så spørger jeg altid - hvad har gjort denne her virksomhed til en succes/ stor/ god? Efter lidt refleksion hos de adspurgte, kommer der som regel nogle gode erkendelser frem. Erkendelser af hvad man bør holde fast i, uanset hvor meget man gerne vil lave om og lave strategi.

Hos gode mennesker fandt vi sidste år tilbage til kernen i en fantastisk handelsvirksomhed, som netop lever af - handel! Alle blev - tror jeg - lettede af at få sat ord på udgangspunktet, og det blev udgangspunktet for en strategi, som netop kun ændrer på de vaner, som fornuftigvis bør ændres.

Og i nogle tilfælde er der faktisk ikke behov for at ændre det store. Og så skal de sortklædte konsulenter ydmygt lukke lædertaskerne og tage hjem. På engelsk hedder det Never Change a Winning Team. Eller på dansk: Det er svært at argumentere mod en succes. Og når jeg forlader mit trygge kontor på universitetet møder jeg ganske ofte successer - gode virksomheder, som har gode folk og masser af kompetencer. Og masser af succes. Det ser faktisk godt ud i dansk erhvervsliv, og derfor tror jeg også på, at den såkaldte finanskrise snart er ovre.

Men - og der er altid et men - jeg har et andet spørgsmål. Hvorfor er det o. k., at netop DU har en forretning? Det er det grimme spørgsmål.

Hvis du er leder eller mellemleder i en virksomhed, så prøv lige at tænke det igennem.

Som en klog og tænksom erhvervsleder sagde til mig for nylig, så var der intet af det, som han stod for, som ikke kunne laves 15 pct. billigere i Kina..

Nu går det ikke supergodt i Kina, og vi fandt sammen ud af, at den gode mand tog fejl. Men tænk nu hvis..

I sådanne situationer har man brug for strategier, som virker.

finans@finans.dk