

Opgøret med siloerne

Interview med forfatteren bag "Must Win Battles", Thomas Malnight, der har været inspirator for den store kulturændring i Mærsk siden 2004. **SIDE 22**

Hver tredje CEO har det forkerte job

Fjern de interne siloer i virksomhederne, lyder budskabet fra **Thomas Malnight**, professoren, der har været inspirator for den store kulturændring, som A.P. Møller – Mærsk har været igennem siden 2004. Bogen "Must Win Battles" er udgangspunktet for hans arbejde med topledelse over hele Verden.

AF HENRIK ØRHOUST

Det første, man kigger efter i en virksomhed, er topchefen – CEO'en. Kan han eller hun skabe resultater? Men kun 60-70 procent af de øverste ledere er gode, vurderer Thomas Malnight, professor ved den schweiziske managementskole IMD. For den øvrige tredjedel af CEO'erne kan man undresig over, hvordan de fik jobbet, mener han.

Thomas Malnight er professor i strategi ved IMD. I Danmark er han kendt for et tæt samarbejde med Nils Smedegaard Andersen og hans forgænger i stolen hos A.P. Møller – Mærsk, Jess Søderberg, og tidligere arbejdede Malnight sammen med Smedegaard i Carlsberg. Han har således kunnet sætte sine fingeraftryk på to af Danmarks største virksomheder.

Samarbejdet med Mærsk ligger nu et par år tilbage. Det var den tidligere CEO, Jess Søderberg, der fik sat gang i en proces med at ændre kulturen i den store virksomhed. Thomas Malnight blev tilknyttet som proceskonsulent og

rådgiver, der skulle sikre, at hele forløbet kom i mål. På det tidspunkt havde ledende medarbejdere fra A.P. Møller – Mærsk allerede i mange år været flittige kursister på skolebænken på IMD.

Som andre markante professorer er Thomas Malnight i tæt dialog med topchefer over hele verden. Bøgerne "Must Win Battles: How to win them, again and again" og "Accelerating international Growth" i kombination med talrige artikler i prestigefulde tidsskrifter har gjort ham til en efterspurgt rådgiver og underviser.

APM-processen: *Hvordan foregik processen med kulturforandringen i A.P. Møller – Mærsk?*

"Der er ingen tvivl om, det er en meget stærk virksomhed; dens største aktiv er medarbejdernes passion og *commitment*. Men tidligere (da kulturforandringsprojektet blev igangsat) var deres største udfordring, at de havde fokus på det interne, og de var blevet alt for selvfede med deres egen succes."

"Derfor igangsatte Jess Søderberg projektet, som skulle sikre, at virksomheden blev lige så succesfuld i fremtiden, som den havde været i fortiden. Det medførte, at der skulle tages en række hårde beslutninger, som ville få vidtrækkende konsekvenser for virksomhedens kultur og forretningsomfang. Både Jess Søderberg og Nils

"En af de store udfordringer er, at der ikke bliver talt nok sammen i virksomheder om strategi"

THOMAS MALNIGHT, professor, IMD.

Smedegaard Andersen havde en tro på A.P. Møller – Mærsk og dens værdier. Det handlede ikke om dem. Men om, hvordan man kan udnytte de stærke sider i virksomheden. For at gøre det var det nødvendigt at tømme organisationen op og få engageret medarbejderne på en ny måde. Der var et meget høj grad af personligt *commitment* fra de to CEO'er i den proces. Det er også det, som kendetegner deres lederstil, og de har taget *Must Winn Battles*-tankegangen til sig."

Topledelsens opgave: *Hvad er Must Win Battles?*

"Virksomheder har to udfordringer: Alt for mange virksomheder mangler fokus, og der er ingen klar holdning til, hvordan ressourcerne skal prioriteres. Der er alt for mange projekter i gang, som stritter i alle retninger. Der bliver arbejdet ud fra, hvad de enkelte ledere egen strategi er, og de har klare argumenter for, hvorfor det er nødvendigt. Men det største problem er, at medarbejderne arbejder i siloer med deres egen målsætning."

"Når en virksomhed ønsker at arbejde med *Must Win Battles*, skal den være indstillet på, hvad resultatet er af processen. Der skal være en klar holdning til, hvad der skal prioriteres højest, og det skal være på dagsordenen, når topledelsen mødes. Lige så vigtigt er det, at topledelsen kan arbejde sammen i processen. Med andre ord skal der etableres en fælles forståelse for, hvad man vil med virksomheden, og hvor man vil hen."

"Det er endnu mere vigtigt at få et (top)lederteam til at arbejde sammen og være fælles om at kigge fremad. Siloerne skal nedbrydes. Hele lederteamet skal arbejde med omverdenen og være klar over, hvilke konsekvenser ændringer i omverdenen vil have for dem og for virksomheden. Hvad kan vi gøre og

Ekspertene

HVAD STÅR DE FOR?

- Erhvervslederne mener, de får for meget spalteplass, mens journalisterne anser dem for uundværlige. Vi taler om eksperterne, danske såvel som internationale. Men hvem er de, på hvilken baggrund udtaler de sig, og hvad står de egentlig for?
- Berlingske Nyhedsmagasinet giver ordet til en række af de tungeste eksperter.

FOTO: IMD



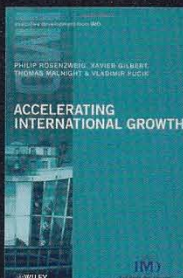
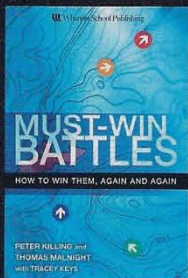
THOMAS MALNIGHT

Professor i Strategi og ledelse ved IMD i Schweiz.

I 1992-1999 var han tilknyttet Wharton School, University of Pennsylvania, og han har en doktorgrad fra Harvard Business School.

I 1979 tog Malnight MBA-eksamen fra Wharton School. Oprindeligt havde han en BA fra Northwestern University.

Inden han fik en doktorgrad, var han 10 år hos Mitsubishi International Corporation. To af årene i Japan.



MUST READ: Thomas Malnight er medforfatter til to bøger, "Must Win Battles: How to Win Them, Again and Again" og "Accelerating International Growth". Desuden har han skrevet en række artikler og cases i prestigefulde tidsskrifter.

ikke mindst: Hvad skal vi gøre for at opnå et konkurrencemæssigt forspring. Det er essensen af Must Win Battles. Når topledere er enige, angiver de retning for resten af organisationen og for, hvordan de skal arbejde. Alt strategisk arbejde starter med toppen. Dernæst ruller det ned gennem organisationen. Det er hele virksomhedens styrke og vilje, som skal mobiliseres.”

Flaskehalasene: *Betyder det ikke, at topledelsen bliver en flaskehals i den proces?*

“Nej. Den store udfordring er, at der kan opstå flaskehalse overalt i en organisation. Hvis man spørger topledelsen, vil den sige, at der er flaskehalse lige under dens niveau. Tilsvarende vil medlemmer pege på, at problemet ligger over dem. En af de store udfordringer er, at der ikke bliver talt nok sammen i virksomheder om strategi, og dermed har man ikke den samme opfattelse af prioriteringen af ressourcerne, og hvor virksomheden skal hen.”

“Alt for mange afdelinger er alt for fokuseret på at beskytte egne interesser, deres siloer. De tager ikke udgangspunkt i, hvilket perspektiv der gælder for resten af organisationen. Dermed bliver der taget alt for mange beslutninger, der er undfanget i en silo. Der er alt for lidt kontakt mellem top og bund i en virksomhed. De arbejder ikke sammen.”

Faren ved silo-tænkning: *Hvad er den store udfordring med silo-tænkning i en virksomhed?*

“Den største værdi i en virksomhed bliver ikke skabt i siloerne. Men den bliver skabt mellem dem. Nøgleordet er at fremelske samarbejdet mellem medarbejderne i en organisation. Den kollektive ambition og vilje til at gøre noget kan gøre en forskel. Og dermed få organisationen til at fremstå som en helhed.”

“Da Michael Porter i 1985 skrev bogen ‘Competitive Advantage’ pegede han på, at virksomhederne i højere grad skal arbejde sammen om værdikæderne i de enkelte forretningsenheder og dermed opnå forretningsmæssige fordele. Men den tankegang kan være problematisk at overføre til i dag, hvor verden er meget mere dynamisk end den gang. Den gang var der meget klare afgrænsninger for de enkelte

brancher og ikke som nu, hvor der er en meget høj grad af overlapninger. Derfor er det vigtigere end nogensinde at være opmærksom på, hvad der skal til for at opnå et konkurrencemæssigt forspring i en dynamisk omverden. Det er her, hele det strategiske arbejde starter. Hvilke drivkræfter, ændrer den verden, vi befinder os i? Hvad betyder konkurrenterne, kunderne og alle de andre interessenter, som kan gøre en forskel for os? Først, når der er en klar fornemmelse af det, kan virksomheden begynde at se på de interne forhold, og hvordan virksomheden skal organiseres, og hvordan den skal positionere sig i omverden.”

Tænk fremad: *Betyder det, at ledelsen i virksomheden skal sidde sammen fysisk?*

“Nej, det er ikke nødvendigt. Men den skal bruge tid på at arbejde sammen. Hvis ikke den kan gøre det, hvad vil det så betyde for dens arbejde i siloerne? Det vil blive meget værre for hele virksomheden. Når topledelsen er sammen, bruger alt for mange af dem tid på de forkerte ting. De bruger tiden på fortiden; de gennemgår regnskaber, performancerapporter og anden silo-rapportering. Fortiden kan de ikke gøre noget ved. Derfor er det spild af tid. Den type information kan man lige så godt sende i en skriftlig rapport. Det er ikke nødvendigt at bruge topledelsens tid på noget, som de lige så godt kan læse selv. Fremtiden kan de gøre noget ved, og derfor skal de bruge tiden på det. Det er spørgsmål som: Hvad sker der forude, hvad skal vi gøre for at positionere os der?”

“Vi har ledere, der ikke bruger deres tid på at lede. Der er for meget management og alt for lidt leadership, hvor de skal skabe fremtiden og den strategi, der skal til.”

De dårligere CEO'er: *Hvordan kan det være, at topchefer bruger alt for meget tid på det forkerte?*

“Det er lettere at forholde sig til historiske data. Fremtiden er præget af stor usikkerhed, kompleksitet og vanskelig at forholde sig til. Samtidig sidder en topchef med en virksomhed, som stiller spørgsmål og vil vide, hvad der skal ske på ethvert tidspunkt. I gamle dage var ledelse et spørgsmål om at finde en topchef, der havde svaret på

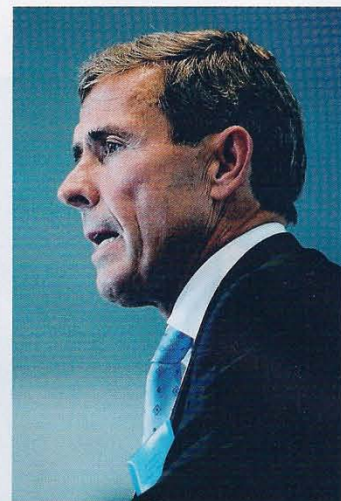


FOTO: CHRISTIAN ALIS

KULTURFORANDRING: Tidligere topchef i A.P. Møller – Mærsk, Jess Søderberg tog initiativ til den forandringsproces, som professor Thomas Malmgren har været en del af.

alt og var i stand til at træffe beslutningerne for virksomheden. Den gode chef var i stand til at svare på alt, men også at bringe det bedste frem i alle medarbejderne.”

“I forbindelse med min forskning har jeg talt med en lang række CEO'er. Min vurdering er, at 60-70 procent af dem er gode. Men de var samtidig frustrerede over, hvordan de kan få organisationen med dem. Resten af dem kan man stille spørgsmålet om, hvordan de i det hele taget fik jobbet som CEO? En CEO skal være visionær og se ind i fremtiden, og han skal lede virksomheden ind i fremtiden og være den, der er i stand til at skabe resultater både nu og i fremtiden.”

“Det er problematisk, at så mange af dem ikke er egnet til at stå i spidsen for en virksomhed. Når man undersøger eller vurderer en virksomhed, vil det altid være det første, man kaster et blik på: Vil CEO'en være den rigtige til at forbedre virksomheden? Eller har han eller hun kun fokus på sin egen succes? De sidste topchefer skal man holde sig fra.”

Professor Thomas Malmgren vil i de kommende måneder publicere resultaterne af sin undersøgelse af CEO'erne. Resultater, som givetvis vil blive diskuteret i hjørnekontorerne og bestyrelseslokalerne. Det første slag, der skal slås i enhver større virksomhed ligger i bestyrelseslokalet; når en direktør skal ansættes. De færreste bestyrelser vil indrømme, at de har ansat en direktør, som er i den dårligste tredjedel. **B**

redaktion@bny.dk