



E-bog udgave



# MUST-WIN BATTLES

Sådan skaber du det fokus der skal til, for at  
nå dine vigtigste forretningsmæssige mål



PETER KILLING og  
THOMAS MALNIGHT  
med TRACY KEYS





## Ros og anerkendelse til Must-Win Battles

"Dette er en vidunderlig bog, fordi den beskæftiger sig med de problemstillinger, som koncerner i stigende grad står over for i en global økonomi. Hvis organisationens medarbejdere ikke er engagerede også på det følelsesmæssige plan, er det ekstremt vanskeligt at levere de fornemme præstationer, der skal til. Det er ikke længere nok at have den bedste strategi, teknologi eller aktiver. "Ubetinget følelsesmæssig accept og forpligtelse over for at nå virksomhedens mål vil være det, der gør forskellen."

**Gautam Thapar, Vice Chairman and Managing Director, Ballarpur Industries Limited**

"Lederteams ved normalt godt, hvad der skal gøres, men det er ikke alle, der kan finde ud af, hvordan man gør det. Denne bog anviser en metode til at overvinde de forhindringer, der opstår, når ledere enten ikke ved, hvordan de skal få implementeringen af deres planer i gang, eller når de er bekymrede for, sammen med deres lederteams, at kaste sig ud i løsningen af meget vanskelige problemstillinger. Hvis du er på udkig efter værktøjer, der kan hjælpe dig med at vinde dine Must-Win Battles, så er det lige denne bog, du har brug for."

**Larry Pillard, Chairman of the Board of Directors, Tetra Laval Group**

"Denne bog giver en god og reel indsigt for den leder, der står over for meget hurtigt at skulle træffe beslutning om nogle højt prioriterede mål og derefter skride til handling. Must-Win Battles er en praktisk vejledning i, hvordan man udvælger de "slag", der simpelthen skal udkæmpes, med både et intellektuelt og et emotionelt engagement. En skam, at den ikke var skrevet, dengang jeg startede!"

**Tony Froggatt, CEO, Scottish & Newcastle PLC**

"Must-Win Battles handler om de virkelige udfordringer, som virksomhedsledere står over for hver dag. Der findes ikke nogen fiks og færdig opskrift på, hvordan man skelner mellem strategi-, team- og lederudvikling. De skal simpelthen være fuldstændig forbundne. Ved at gøre dette fuldstændig klart har MWB processen potentialet til at gøre en stor forskel, når der skal udvikles strategier, der virker i praksis."

**Michael Y. Yoshino,**

**Herman Krannert Professor of Business Administration,  
Emeritus Harvard Business School**

"Enhver, der har opbygget en forretning, ved, at det der skal til, er inspirerende hoveder og inspirerende idéer. Bag enhver succes står der folk, der arbejder som et team. Must-Win Battles giver en indsigt, som kan bruges i praksis i enhver virksomhed, stor som lille, til at mobilisere de ambitioner og den energi, der skal til for at vinde de slag, der virkelig tæller."

**James Sanson, CEO, Computers Unlimited**

"Must-Win Battles handler om den afgørende rolle, som mennesker spiller, når der skal leveres resultater, og den beskæftiger sig derfor også med, hvor vigtigt det er med godt lederskab og en god intern kommunikation, når folk skal klædes på til at lave strategier, der skaber resultatet, og også med, hvordan strategierne rent praktisk føres ud i livet."

**Mark Read, Director of Strategy and Member of the Board, WPP PLC**



I en mere og mere konkurrencepræget verden, tror vi på, at det er kvaliteten af lederskab og innovation, der tilfører dig og din virksomhed en konkurrencemæssig fordel – en idé der åbner nye muligheder, en teknik der løser et problem eller en indsigt, der simpelthen giver det hele mening. Jo mere du ved og jo bedre du træffer afgørende beslutninger, desto smartere og hurtige kan du nå dine mål.

I 4Mativ arbejder vi med forretningsudvikling for danske virksomheder. Forretningsudvikling forener Strategi og Lederskab som kort og kompas. Godt lederskab omdanner kontinuerligt kompetencer til konkurrenceevne, ved bevidst at bruge de disponible ressourcer til at skabe bedre resultater for virksomheden både på kort og på lang sigt.

Vi har nøje udvalgt det, vi mener, er de bedste udenlandske bøger om Strategi og Lederskab, skrevet af professorer fra verdens førende ledelsesinstitutter og udgivet disse på dansk.

I samme serie fra 4Mativ finder du bøgerne:  
**Strategic Analysis And Action, Strategisk Overensstemmelse, Beating Low Cost Competition** samt **The Power Of Two**.  
Alle vores bøger fås både i en trykt hardback og elektronisk udgave.

Se mere om 4Mativs nuværende og kommende udgivelser på: [www.4Mativ.dk](http://www.4Mativ.dk).  
I Læringsloggen finder du vores E-bibliotek, hvor du kan hente fri merværdi.  
Din adgangskode til Læringsloggen er: Konkurrenceevne.

# Must-win battles™

**Sådan skaber du det fokus der skal til, for at nå dine vigtigste forretningsmæssige mål.**

Peter Killing • Thomas Malnight • med Tracey Keys

## **Must-Win Battles™**

Sådan skaber du det fokus der skal til, for at nå dine vigtigste forretningsmæssige mål.

© Peter Killing, Thomas Malnight and Tracey Keys 2006

Email for ordrer eller forespørgsler: [Johan@4mativ.dk](mailto:Johan@4mativ.dk)

Besøg vores hjemmeside [www.4mativ.dk](http://www.4mativ.dk)

This translation of MUST-WIN BATTLES – CREATING THE FOCUS YOU NEED TO ACHIEVE YOUR KEY BUSINESS GOALS 01 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Autoriseret oversættelse af den engelsksprogede udgave, der er udgivet af Pearson Education Limited. Alle rettigheder forbeholdes. Ingen del af denne bog må reproduceres eller transmitteres på nogen måde eller vha. elektroniske eller mekaniske metoder, inkl. fotokopiering, scanning, indspilning eller opbevaring i et informationslagringssystem, uden skriftlig tilladelse fra udgiveren.

Denne bog må ikke udlånes, videresælges, udlejes eller videregives ved handel i nogen form, i en indbinding eller et omslag, forskelligt fra det bogen er udgivet i, uden skriftlig tilladelse fra udgiveren.

Authorized translation of the English language edition published by Pearson Education Limited. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, scanning, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Publisher. This book may not be lent, resold, hired out or otherwise disposed of by way of trade in any form of binding or cover other than that in which it is published, without the prior consent of the Publisher.

Layout og omslag: [marketingmand.dk](http://marketingmand.dk)/René Roar Odgaard

Oversættelse: Erik Meldgaard

Korrektur: Johan De Renouard

Tryk og indbinding: Scanprint A/S

2. Oplag, Oktober 2012

Bogen er registreret under Dansk Bogfortegnelse.

ISBN: 978-87-993339-1-2

# indhold

Hvorfor skrive denne bog? / vii

Forfatternes tak / ix

1 MWB rejsen / 1

## Sektion I

### Forberedelse til rejsen

2 At forstå dine startbetingelser / 33

3 Hvad skal der til for at lede en MWB rejse? / 61

## Sektion II

### Igangsætning af teamet

4 Vinduerne lukkes op: synspunkter og realiteter udveksles / 95

5 Fastlæggelse af slagene: sammenstød om beslutningen / 129

6 At rive siloerne ned: forpligtelse over for én dagsorden / 149

## Sektion III

### At få det til at ske

7 At inddrage organisationen / 183

8 Fra telt til telt: Unilever Ice Cream rejsen / 217

9 Læring fra vundne og tabte MWB rejser / 237

Index / 243

# Hvorfor skrive denne bog?

(Eller, hvem har brug for endnu et management koncept?)

Lad os sige det ligeud. Selvom vi er professorer, skriver vi ikke om nogle kloge tanker, vi har udtænkt, og som vi håber, et eller andet lederteam vil afprøve for så at fortælle os, om det dur. Vi har heller ikke ”opfundet” Must-Win Battles™ (MWB) konceptet for så at slippe det løs på en samling intetanende direktører, så vi kunne skrive om resultaterne.

MWB idéen opstod og udviklede sig over tid, mens vi arbejdede med ledere, der var frustrerede over deres organisations resultater, og som ønskede at sætte en reel og bæredygtig forandring i gang, som kunne få en konkret effekt på bundlinjen. Prøv at kigge lidt på de citater, som du vil støde på senere i bogen – de er taget direkte fra højt placerede ledere, inden disse tog ud på deres MWB rejser.

Vi var en gruppe talentfulde mennesker, der skabte middelmådige resultater. Vi havde potentialet til at gøre det meget, meget bedre.

Vi havde for mange højt prioriterede mål og opgaver – alt var vigtigt. Alle var overbebyrdede og på vej i hver sin retning. Det gav ingen mening. Til sidst gik det op for os – for mange højt prioriterede mål og opgaver er lig med ingen prioritering.

Vi havde såkaldte prioriterede mål som ”mere innovation”, som vi knap vidste, hvad betød. Det var mest et slogan. Vi havde brug for at skabe et virkelig ejerskab til nogle få prioriterede mål, der kunne tilføre os den begejstring, det fokus, den risikovillighed og den iværksætterånd, vi manglede. Hvis vi bare gjorde som vi plejede, ville vi ikke komme ud af stedet.

Vi var for akademiske. Vi prøvede at gøre alting perfekt i stedet for at træffe nogle beslutninger. Vi var gode til at diskutere. Vi blev handlingslammede af analyser.

Vi var en gruppe af individer, der arbejdede i forskellige siloer, ikke som et team. Der var ingen åbenhed eller tillid. Jeg var nødt til at lave om på folks måde at tænke på.

Vi fokuserede for meget på det interne, vi talte altid om, hvad vi kunne eller ikke kunne gøre. Vi er nødt til at koncentrere os om, hvad vi har brug for at gøre for at vinde på vore markeder, og så komme i gang med det.



Mens vi arbejdede med disse direktører, begyndte vi at indse, at hvis de skulle forbedre resultaterne i deres virksomheder dramatisk, skulle de straks få styr på to ting. For det første var de nødt til at finde ud af, hvordan de skulle identificere og vinde de rigtige slag. Ingen tvivl om det. Nul sejre er lig med nul positive resultater.

Men samtidig var de nødt til at lede en meget mere langsigtet rejse for at skabe en mere effektiv organisation, der var mindre "silo-baseret". Det var nødvendigt, hvis de vedvarende skulle kunne vinde de slag, de kastede sig ud i. Det er forklaringen på, at vi kalder det MWB rejsen. Du vinder dine slag samtidig med, at du transformerer din organisation.

Og så kom den første store diskussion. Skulle vi, eller skulle vi ikke, kombinere intellektuel tænkning – det hårde strategistof – med de blødere, mere følelsesmæssige elementer, der skal til for at udvikle et team i en og samme proces? Nogle direktører argumenterede kraftigt for et nej, mens andre sagde ja: det er utrolig vigtigt. Og det er det, vi er kommet frem til.

At vinde slagene og udvikle din organisation samtidig er noget, der skal bygges på den samme sandhed: det hårde og det bløde skal kombineres. Et godt team, der ikke har nogen fornemmelse af retning, kommer ingen steder hen. Det gør en god strategi uden engagement og forpligtelse heller ikke. Og uden et stærkt autentisk lederskab, rækker selv kombinationen af de to andre ting heller ikke. Der er mange management bøger, der beskæftiger sig med den ene eller anden brik af puslespillet. Det er ikke godt nok.

Vi har prøvet at fylde hullerne ud og vise dig, hvordan det kan gøres. Vi fortæller dig om det, vi har lært fra mange rejser, og mens vores rejse stadig udvikler sig, håber vi, at du kan bruge det, vi fortæller.

## Forlagets anerkendelser

Vi er tak skyldig til nedenstående for at tillade os at anvende materiale omfattet af kopibeskyttelse:

Carlsberg A/S for brugen af et af Carlsberg's Must-Win Battles som eksempel i kapitel 5 og eksemplet med Carlsberg's kommunikationsmæssige tilgang angående den Must-Win Battles rejse beskrevet i kapitel 8.

Professor Dan Denison for brugen af figur 2.8, beskrivelse af Denison Organisationskultur undersøgelse i kapitel 2 og i appendiks til kapitel 2.

Roger Whittle for brugen af Unilever i Afrika Must-Win Battles case eksemplet fra IMD kurset Must-Win Battles Perspectives for Managers, Nr. 106, januar 2004.

Michael W. Garret, Executive Vice President Nestle S.A., for analysen af de kritiske opgaver Joe Mueller stod overfor i sine tidlige dage som Markedschef.

Kees van der Graaf, for kapitel 8, Fra telt til telt: Unilever Ice Cream rejsen.

I enkelte tilfælde kan vi have været ude af stand til at finde ejere af kopibekyttet materiale og vi vil sætte stor pris på hvilken som helst information, der sætter os i stand til at gøre dette.

## Forfatternes tak

Vi tog ikke ud på denne rejse alene. Der er mange mennesker, der har gennemlevet erfaringerne med MWB rejser, som generøst har delt de tanker, der lå bag, med os – deres håb udadtil, deres betænkeligheder indadtil, og de første læringspunkter – så vi kunne præsentere et dybere billede af, hvad det vil sige at lede en sådan rejse. Så vores første tak går til de mange MWB deltagere, vi har arbejdet sammen med gennem de sidste få år, hvor deres indsigt og erfaringer har bidraget til de kerneelementer, som du skal til at læse om. Vi skylder en særlig tak til Kees van der Graaf fra Unilever, som har fortalt os sin personlige historie om hans to år lange MWB rejse i Kapitel 8.

IMD [IMD Business School, Lausanne, Schweiz], den institution hvor vi arbejder, fortjener også at blive nævnt. Det er et enestående sted. Samtidig med at det er en institution, der fokuserer stærkt på praktisk erfaring og læring fra den virkelige verden, støtter den også forskning og udgivelser, og uden den generøse støtte fra deres forskningsfond, som har givet Tracey Keys mulighed for at afse utallige timer til dette projekt, ville det aldrig være blevet færdigt. Vore hjælpsomme kolleger i IMD har også været et godt forum for diskussion af idéer, lige som de har bidraget med nogle innovative idéer, der kunne komplettere vores MWB værktøjskasse.

På adskillige MWB rejser har vi arbejdet sammen med mange kolleger, som ikke var fra IMD. Dem har vi lært meget af, og vi har været sammen om de opture og nedture, der naturligt opstår undervejs. En særlig tak til Annie McKee og Fran Johnston fra Teleos Leadership Institute og til John Larrere og Sylvia DeVolge fra Hay Group. I bidrog meget til at formulere den indsigt, der er beskrevet i bogen.

Til sidst vil vi gerne sige, uden at det skal lyde som en Oscar uddeling (vi er alligevel ikke klædt på til det!) at den opmuntring og støtte, vi har fået fra vore familier har været fantastisk. Fra Tom går der en særlig tak til Gabriela, Sophia, Alexia og Lukas. Fra Peter er der undskyldninger og tak til Rebecca for din tålmodighed med, at der var en del ferier, der ikke blev til noget. Og fra Tracey, mange tak til Greg og Zander, for Jeres hjælp og forståelse for, at alle disse bolde skulle holdes i luften!

*Peter, Tom, Tracey*





## MWB rejsen

“Must-Win Battle” (MWB) er et udtryk, der skaber energi. Ordet “Battle” antyder, at der er konkurrenter, der skal bekæmpes og besejres, og “Must-Win” angiver, at slagene haster og er vigtige. Derfor er det ikke overraskende, at mange topledere, som er utilfredse med virksomhedens aktuelle præstationer, umiddelbart finder ideen om MWB tiltalende, og det er ikke svært at overbevise dem om, at de bør tage deres øverste ledergruppe med på en uges ophold uden for virksomheden for at identificere deres MWB og finde ud af, hvordan de kan vinde dem.

Det var sådan, vi startede for fem år siden.

Siden da har vi lært en masse. Om, hvordan man skal udvælge sine slag, og hvordan man skal vinde dem. At det at nå til konsensus og opbygge engagement ved starten af et sådant ophold uden for virksomheden i virkeligheden blot er rejsens begyndelse. Den helt store udfordring ligger i løbende at mobilisere hele den del af organisationen, der skal være med til at udkæmpe de udvalgte slag. Et MWB slag kan kræve mere end et års understøttede indsats, således som det tydeligt beskrives i Unilever Ice Cream rejsen, som dets leder Kees van der Graaf senere fortæller om i kapitel 8. Kees gør det klart, at rejsen ikke bliver lettere undervejs. Lederen kan ikke på noget tidspunkt læne sig tilbage og slappe af og regne med at rejsen kan gøres på autopilot.

En anden ting, vi lærte, er, at MWB rejsen ikke blot bør være en intellektuel rejse – hvor vi skulle finde ud af, hvad vi skulle gøre – det må nødvendigvis også

være en følelsesmæssig rejse. For at vinde dine MWB slag, har du brug for, at folk på alle organisatoriske niveauer involverer sig følelsesmæssigt for at vinde de valgte slag, så de virkelig begynder at arbejde sammen som medlemmer af et team, hvor alle har et fælles mål. Murene i de organisatoriske siloer må brydes ned permanent. Det kræver en holdningsændring, og en sådan sker ikke på en rejse, der udelukkende er intellektuel eller kun appellerer til rationalitet.

Endelig lærte vi en del om lederskab. Vi har arbejdet sammen med mere end en snes topledere omkring ledelse af MWB rejser. Nogle af dem er administrerende direktører i store koncerner, nogle er divisionschefer i meget store virksomheder, og nogle er chefer for mellemstore eller mindre virksomheder. Uanset deres baggrund og position oplever de fleste af dem, at MWB processen bliver en personlig rejse i lederskab, hvor de opdager, at de ikke alene kan forlade sig på den magt eller indflydelse, som deres position giver dem, i opgaven med at drive organisationen fremad. Det samme gælder deres lederteams eller ledergrupper. Det er nødvendigt at skifte fokus til at lytte, evaluere, overbevise og i det hele taget variere sin lederstil alt efter, hvordan situationen ændrer sig. I kapitel 3 vil vi behandle den problemstilling, at "følelsesmæssig intelligens" er en hjælp, men ikke altid tilstrækkelig. Somme tider må lederen indtage en upopulær holdning til bestemte problemstillinger – og derved skuffe nøglemedarbejdere – og det kræver mod. Men det drejer sig ikke bare om isolerede tapre handlinger, lederen må udvise robusthed og have modet til at blive ved med at stille de rigtige spørgsmål, for hele tiden at kunne skubbe organisationen i retning mod de valgte mål, når energien falder.

Disse tre ovennævnte læringspunkter har været meget vigtige for, hvordan vi griber det an, når vi tilrettelægger og leder MWB rejser. Ingen af disse elementer er nye, men kombinationen af dem har vist sig at være særdeles nyttig for de ledere, der vil skære igennem en hob af ukoordinerede initiativer og skabe fokus og fornyet energi i deres organisation.

### **En kort orientering: begrænsningerne ved den militære metafor**

Før vi går i gang, kan det være en god idé at sige et par ord om udtrykket "Must-Win Battles" og de associationer, man får til militær strategi. Det siger sig selv, at det at drive forretning og føre krig er to forskellige ting, både i væsen og resultat, og nogle ville nok synes, at det ikke er alt for smart at blande *shareholder value* sammen med spørgsmål om liv og død. Imidlertid bruges den militære metafor ofte i erhvervslivet, og der er helt klart mange ting, som virksomheder kan lære – hvad de også ofte gør – om strategi og

lederskab fra militær tænkning. Militæret og erhvervslivet er begge optaget af at lede grupper af mennesker over for målrettede og skiftende modstandere, hvor et enkelt sammenstød i sig selv ikke fører til en endegyldig løsning men blot fører til en ny periode med nye sammenstød. Begge anerkender også vigtigheden af at anvende såvel intellektet som det følelsesmæssige engagement hos deres folk i retning mod et fælles ydre mål. Men her slutter lighederne og metaforens anvendelighed.

Denne bog henvender sig til virksomheder, hvor grupperne af ledere udøver lederskab, der fokuserer på at vinde på de markeder, hvor de konkurrerer. Den handler om at prioritere og foretage valg. Den handler om intellekt og følelser. Den handler om at mobilisere den samlede – og samarbejdende – organisation. Den handler også om, at man på hver af rejsens etaper gør regnskab og justerer fokus i forhold til de udfordringer, der venter forude.

Samtidig med at det er af vital betydning at vinde hvert enkelt MWB, består den langsigtede sejr i at transformere organisationen til at blive et team med en stor sammenhængskraft, som kan vinde de nødvendige slag igen og igen.

Vi har skrevet denne bog for levere et færdselskort for de ledere, som er sikre på, at MWB angrebsvinklen er den, de har brug for, og som ønsker rådgivning om, hvordan man leder en sådan rejse. Men vi har også skrevet den for de ledere, som er knap så sikre på, om det er den vej, de skal gå, men som gerne vil opnå en dybere forståelse af, hvilke krav det vil stille til dem og deres organisation, før de træffer beslutningen, om de skal gå i gang eller ej. Så lad os komme i gang.

## Hvad er Must-Win Battles?

Navnet siger alt. MWB'ere er de 3-5 afgørende slag, som din organisation absolut skal vinde for at nå dens vigtigste mål. Det er en temmelig kort liste. Mens de fleste teams nemt kan blive enige om, at fokus er en god ting, finder de det uvilkårligt vanskeligt at blive enige om en så kort liste. Nogle vil være tilbøjelige til at prioritere forskelligt, men man bør undgå at forfalde til at lave en lang liste over MWB'ere, fordi det bliver nødvendigt at koncentrere alle ressourcer og ledelsens opmærksomhed på MWB'erne. Hvis listen bliver for lang, anvendes ressourcerne ikke rigtigt, og ledelsens opmærksomhed udvandes, og så ender man med, at den støtte, der er nødvendig for at vinde de enkelte slag, bliver utilstrækkelig. Så sørg for at være disciplineret og barsk.

Et korrekt udvalgt MWB har fem karakteristika.

## **Et MWB bør:**

- 1. Gøre en reel forskel.** Det vigtigste kriterium for at definere, hvad der er - eller ikke er - et MWB, er den effekt, det vil have. Nøglespørgsmålet er: "Hvis vi vinder dette slag, hvilken forskel vil det da gøre?" Svaret må være, at det vil gøre en kæmpe forskel - ikke blot for en del af organisationen, men for at hele virksomhedens overordnede mål kan nås.

Det betyder naturligvis, at før I går i gang med for alvor at definere Jeres MWB'ere, må Jeres team blive enige om, hvad de overordnede mål er. De fleste virksomheder har formuleret en "mission" eller en "vision", og disse kan være nyttige som udgangspunkt, men ofte er de for bredt formulerede til at kunne udgøre grundlaget for at formulere MWB'ere. Så det, I skal gøre, før I udvælger MWB'ere, er at fastlægge nogle mål, som ledergruppen virkelig føler stærkt for, og samtidig fastlægge de kvantitative mål, der er nødvendige for at sikre organisationens og aktionærernes medvirken

Da Unilever i Afrika gik i gang med sin MWB rejse, var det første man gjorde at formulere en ny vision, der genererede en masse begejstring: "Vi vil påvirke alle afrikaneres liv ved bedre at forstå og dække deres behov for rengøring, pleje og ernæring, hver dag og overalt." "Hver dag" var et nøgleord, fordi det betød at produkterne skulle være billige og distribueres dagligt i små portioner. "Overalt" betød, at de dele af Afrika, hvor selskabet gjorde det knap så godt, som f.eks. Vestafrika, ville få fornyet opmærksomhed. Visionen blev bakket op af et ambitiøst mål: "At fordoble salget i Afrika over fem år fra 1,8 milliarder Euro til 3,6 milliarder med en lønsomhed, der skulle ligge over Unilevers normale gennemsnit."<sup>1</sup> Da man var nået frem til denne vision og dette mål i enighed, formulerede ledergruppen de fem MWB'ere, som vises i boksen nedenfor.

- 2. Være markeds-fokuseret.** Ledere fristes ofte til at skabe MWB'ere, som lægger vægt på at vinde interne slag. Lad være med dét. Interne slag er ofte et udslag af den indbyrdes konkurrence, der kan være mellem chefer for at få flere ressourcer eller mere opmærksomhed. Slaget skal vindes ude på

<sup>1</sup> Se [http://www.unilever.com/Images/2002%20Africa%20Regional%20Group%20presentation\\_tcm13-5214.pdf](http://www.unilever.com/Images/2002%20Africa%20Regional%20Group%20presentation_tcm13-5214.pdf) for yderligere information om hver af de valgte MWB'ere.



## Unilever i Afrika: Must-Win Battles<sup>2</sup>

Unilever's Regionale Gruppe for Afrika har en lang succesrig historie, som har resulteret i førerpositionen i de fleste af de større produktgrupper. Grundlaget for denne succes var et indgående kendskab til de lokale markeder, en lokal talentmasse af høj kvalitet, et tætmasket distributionsnetværk og en løbende innovation. Men i 2001 erkendte den regionale ledelse, at mange af gruppens kilder til succes kunne kopieres af konkurrenterne, og at fortsat succes ville kræve et nyt fokus, som kunne skabe ny energi. For at opnå dette formulerede man fem MWB'ere

- Overalt (sikre at Unilevers mærker kan fås overalt i Afrika).
- Alle, Hver dag (for at dække de daglige behov hos alle afrikanere).
- Prioriterede vækstområder (fokusering af ressourcer på tre nøgle produktgrupper til fremtidig vækst).
- Vinde Vestafrika (udbygge Vestafrika til blive lige så stor som Sydafrika).
- Ganske enkelt at være bedst (sikre de bedste medarbejdere og den bedste arbejdskultur og arbejde efter de højeste normer inden for virksomheden og i dens omgivelser).

Det første MWB krævede en samlet indsats for at komme ind på de geografiske markeder, hvor man endnu ikke var. Det andet betød, at gruppen skulle opbygge en forretning, der skulle bidrage med yderligere en milliard Euro på billige "populære produkter". Det tredje indebar at fokusere de regionale ressourcer på de produktgrupper, der ville have det største potentiale på langt sigt, selvom de ikke afspejlede gruppens prioriteter på andre markeder. Det fjerde MWB indebar at afbalancere den regionale geografiske portefølje og at man frigjorde sig fra afhængigheden af Sydafrika. Og endelig indebar det sidste MWB at skabe arbejdsformer, som kunne sikre at gruppen rent faktisk kunne vinde de fire andre MWB'ere. Hver MWB indebar specifikke målbare mål og en specificeret handleplan for at vinde slaget.

For at vinde disse MWB'ere var det nødvendigt, at lederne som hidtil havde haft fokus på resultaterne inden for deres egne distrikter, måtte arbejde mere bredt sammen på tværs af regionen. Nogle chefer ville blive mere afhængige af andre for at opnå deres lokale mål og således miste noget af deres meget værdsatte selvstændighed. Men alle indså, at de overordnede gevinster ikke kunne høstes, hvis hvert land fortsatte med at arbejde for sig selv. Det lykkedes at få det nødvendige engagement og forpligtelsen til at arbejde på en ny måde.

<sup>2</sup> Malnight, Thomas W., Killing, J. Peter, and Keys, Tracey S. (2004) "Must-Win Battles," *IMD Perspectives for Managers*, Issue No. 106, March.

markedet, ikke som en ny afregningspris fra en søsterdivision. Unilever Afrika's ledergruppe skabte fem MWB'ere, og et af disse blev til et internt slag. Så den pointe er vigtig at have med.

Specifikke mål understøttede hver af disse fem slag, og mindre slag, som blev identificeret, skulle vindes for at understøtte de egentlige slag. Vi vil komme nærmere ind på, hvordan man yder støtte til slag i Kapitel 7.

- 3. Skab begejstring.** MWB'ere skal begejstre – rigtige udfordringer skaber rigtig energi. Det siger sig selv, at man ikke ønsker, at ens medarbejdere kaster sig ud i håbløse slag, som ikke kan vindes. For at få maksimal virkning skal et MWB fokusere på et fælles mål, som man måske tidligere anså for umuligt at nå, som for eksempel at detronisere en tidligere mangeårig markedsleder. Hvis en stor del af organisationen ikke oplever MWB'erne som spændende eller meningsfulde, vil det være vanskeligt at fastholde engagementet og fortsætte med at mobilisere de ressourcer, der er nødvendige for at vinde slagene.

Nogle af dine MWB'ere kan godt være defensive – og hvis man vinder disse, kan man undgå katastrofer. Andre vil være mere offensive af natur – som f.eks. at gå ind på nye markeder, udvikle nye teknologier, erobre markedsandele fra en større konkurrent etc. Begge typer slag kan være motiverende, og i de fleste virksomheder vil den endelige liste over MWB'ere være en blanding af defensive og offensive opgaver. Der er ingen "regel" for dette, og antallet af de to typer vil fuldstændig afhænge af den situation, virksomheden befinder sig i. Nestlé China eksemplet, som beskrives nedenfor, belyser en situation, hvor defensive og offensive MWB'ere foregik på samme tid. Begge typer slag blev vundet.

### **Nestlé China: slå ikke kørerne ihjel**

Da Joe Mueller overtog lederposten i Nestlé China i 1988, gik forretningen ikke særlig godt. Økonomien var dårlig, og organisationen var demoraliseret. Som Joe udtrykte det: "Man havde vænnet sig til, at målene ikke blev nået". En del af problemet var, at virksomheden producerede meget mere mælk, end den kunne sælge, og lagrene af mælkepulver og kondenseret mælk bugnede. En mulig løsning, man overvejede, da Joe ankom, var at fortælle landmændene, at Nestlé ikke længere ville aftage den mælk, som deres køer producerede. Resultatet ville højst sandsynligt have været, at eksistensgrundlaget ville blive trukket væk under landmændene, og deres køer ville blive slagtet.

Et af Joe's første MWB'ere var at finde måder, hvorpå man kunne holde køerne i live! Et klassisk defensivt MWB.

Samtidig ønskede Joe at gennemføre en offensiv kampagne på det lokale marked, som kunne blive en "win" for selskabet og skabe den meget tiltrængte moralske opmuntring. Joe's beslutning, som blev implementeret på rekordtid, gik ud på at skabe en kinesisk "Kit Kat" chokoladestang, som var udviklet udelukkende til det kinesiske marked. Den nye chokoladestang, der både var mindre og billigere end de Kit Kats, der blev solgt i Europa, var lige det, der skulle til, for at ramme den lokale smag og pengepung.

Begge MWB'ere blev en succes og Nestlé China fik vendt sit økonomiske resultat markant inden for en periode på 1½ år efter Joe's tiltrædelse.

- 4. Vær konkret og specifik.** MWB'ere skal være konkrete og specifikke, så de kan måles. MWB'ere, der siger "vi skal skabe mere innovation" eller "vi skal tættere på kunderne" eller "reducere omkostningerne" kan ikke bruges til noget. MWB'ere skal være specifikke i forhold til virksomhedens situation, markederne og organisationen. Hvis man synes, at det er svært at formulere specifikke mål og de handlinger, der skal udføres for at vinde slagene, er der stor sandsynlighed for, at de formulerede MWB'ere ikke er tilstrækkeligt konkrete og specifikke

En del af kunsten ved at gøre MWB'ere konkrete er at give dem en relativ kort tidsramme. Normalt synes vi, at mere end halvdelen af vores portefølje har en "tid til sejren" på to år eller derunder. Hvis tidsrammen er for lang, er der en risiko for, at MWB'erne ikke genererer nok energi og konstant bliver nedprioriteret, fordi der er andre ting, der forekommer mere presserende. Kees van der Graaf mente, at to år var passende for nogle af hans MWB'ere i ice-cream branchen (se Kapitel 8). Men for Joe Mueller i Nestlé China ville to år have været alt for lang tid. Han havde brug for en hurtig sejr for at styrke moralen hos medarbejderne, og der var brug for øjeblikkelig handling for at få mælkeprodukterne ud af Nestlé's lagre, så landmændene kunne fortsætte med at levere Nestlé mælk fra dag til dag. Det siger sig selv, at såvel virksomhedens som branchens situation er af afgørende betydning for om dine MWB'ere vindes.

- 5. Udkæmp slag, der kan vindes.** Der er ofte en fin grænse mellem at formulere MWB'ere, der er spændende – både ambitiøse og inspirerende – og så dem, der er pløk umulige. En europæisk virksomhed inden for læskedrikke, som skabte utilfredsstillende resultater, ansatte en ny administrerende direktør,

der som sin første opgave skulle overbevise sine bedste folk – som var både energiske og ambitiøse – om, at deres første opgave ikke var at overhale branchens førende aktører, men simpelthen at begynde kun at komme med løfter til børsanalytikerne, som de kunne holde. Med andre ord, en af deres første MWB'ere var at genvinde troværdigheden på det finansielle marked efter en stribe af brudte løfter om indtjening. Så kunne de senere fokusere på at blive nummer 1 i branchen.

En af grundene til, at ledergrupper alligevel sommetider vælger MWB'ere, der ikke kan vindes, er, at de går ud fra, at konkurrenterne ikke reagerer på det, de gør. Logikken er mere eller mindre ”vi gør dét og dét for at vinde vores MWB, og så bliver konkurrenterne så overraskede (eller snorksover), at de bare vil stå på sidelinjen og se på, at vi gør det”. Det siger sig selv, at sådan går det sjældent, og en af øvelserne, som vi beskriver i Kapitel 4 er udarbejdet for at tvinge ledergruppen til at gå ind i hjerterne og hjernerne på interessenter og konkurrenter for at forhindre denne antagelse om, at konkurrenterne er i koma. En antagelse, der nemt kan lokke toplederne ud i slag, der ikke kan vindes.

## Hvilket problem er det, vi løser?

Hvis MWB'ere er løsningen, hvad er da problemet? Hvorfor starter topledere på MWB rejser? Selvom alle de ledere, vi har arbejdet sammen med, hver især havde deres gode grunde til at tage på rejsen, havde de det tilfælles, at de var frustrerede over virksomhedens præstationer og længtes efter forbedringer. De følte ikke, at løbende små justeringer eller finpudsninger ville resultere i den ønskede præstationsforbedring. Så de ønskede at gøre noget anderledes for at skabe fokus og energi i deres teams, sådan som det fremgår af deres nedenstående kommentarer.

Vi havde såkaldte mål som ”mere innovation”, hvilket betød næsten ingen innovation. Det var mere et slogan end noget som helst andet. Vi havde brug for at skabe reelt ejerskab i forhold til nogle få vigtige nøglemål, som kunne tilføre os den passion, det fokus, den risikovillighed og iværksætterånd, som vi manglede. Hvis vi bare gjorde, som vi plejede, kom vi ikke ud af stedet.

Vi var for akademiske, vi prøvede at gøre tingene perfekt i stedet for at træffe beslutninger. Vi var rigtig gode til at diskutere. Analyser handlingslammede os.

Vi var en flok individer i nogle siloer, ikke et team. Der var ingen åbenhed og endnu mindre tillid. Jeg var nødt til at bryde den fremherskende mentalitet.

Vi kiggede for meget indad, talte altid om, hvad vi kunne og ikke kunne gøre.

Vi var nødt til at koncentrere os om, hvad vi blev nødt til at gøre for at vinde på vores markeder og komme i gang.

Vi var en gruppe af mennesker med en masse talent, som producerede middelmådige resultater. Potentialet til at gøre det meget, meget bedre var til stede.

Når man læser disse citater nøje, er det tydeligt, at disse ledere faktisk stod over for to problemer ud over den grundlæggende kendsgerning, at deres virksomheder skabte dårlige resultater. Det ene problem var, at deres organisationer ikke var klar over, hvor de ville hen på grund af for mange initiativer eller modsatrettede mål, og det andet var, at deres ledergrupper slet ikke arbejdede som lederteams. Så det ene problem var manglen på fælles strategiske mål, og det andet havde at gøre med holdninger og adfærd hos lederteamets medlemmer. Så hvis det er den situation, du står over for, må din rejse nødvendigvis beskæftige sig med begge disse problemstillinger – det nytter ikke at fokusere på den ene og ignorere den anden.

### **For den læser, der ikke er en del af en stor organisation (og måske ikke har lyst til at være det!)**

Hvis du er en del af lederteamet i en lille eller mellemstor virksomhed, kan du måske sidde med den opfattelse, at de problemstillinger, som man støder på i store organisationer, og som vi behandler i denne bog, kun har lidt til fælles med de udfordringer, du står over for. Vores råd er: læs videre. Vi har gennemført MWB rejser med virksomheder som din, og problemstillingerne er normalt mere sammenfaldende, end du måske forestiller dig.

For det første: Fase 1 på MWB rejsen fokuserer på at gøre et lille team engageret. Uanset om det er det øverste lederteam i en virksomhed eller alle virksomhedens funktionærer, gælder det samme princip: du ønsker at skabe strategisk fokus og forpligte alle på den nye dagsorden. Og selvom du ikke har brug for Fase 2 kaskaden af slag ned gennem organisationen, vil du stadig have brug for at forankre slagene, skabe og fastholde momentum rundt omkring dem, og overvåge at de lykkes over tid. At gøre dét i en stor organisation er mere komplekst end i en lille, men udfordringerne er de samme.



For det andet: Kombinationen af intellektuel stringens og følelsesmæssig engagement er universelt vigtigt. Ledere i de mindste iværksættervirksomheder ved formentlig bedre end deres kolleger i multinationale mastodonter, at folk, der brænder for at nå et mål, er afgørende for at opnå succes. Tænk bare på eBay, Google eller sågar BMW – de startede alle i det små, men de besad disse vitale egenskaber.

Så før du står af, så løb lige resten af dette kapitel igennem, om ikke hele bogen, fordi vi er overbeviste om, at uanset din organisations størrelse, vil du finde ideer og værktøjer, der kan hjælpe dig til at drive din organisation fremad.

## Hvad er en MWB rejse?

En MWB rejse er en løbende proces, hvor to ting sker samtidig. Det ene er, at teamet lærer at fungere som et team med fælles mål og en fælles dagsorden. Dette andet er, at MWB'ere bliver identificeret, slagene bliver kæmpet og forhåbentlig vundet. Men fordi der hele tiden vil dukke nye slag op over tid, og de overordnede mål kan ændre sig, vil denne del af rejsen aldrig slutte. Der vil altid være endnu et slag, der skal vindes. Og selvom det lykkes dine ledere at komme til at arbejde som et team, vil der naturligt komme nye ledere ind i teamet til erstatning for dem, der går. Derfor vil der fortsat være brug for at være opmærksom på at understøtte den fælles dagsorden og stimulere den ønskede adfærd.

Før du tager ud på din rejse, må du vurdere din virksomheds forudsætninger for at gå i gang. Vi vil kort komme ind på dette, men den vigtigste pointe er, at ikke alle MWB'ere er ens, og der er brug for, at du skræddersyer din rejse ud fra de særlige forhold, som du står over for i din branche og din virksomhed.

Fase 1 indbefatter at gennemføre et kick-off arrangement for dit team. Her samler man typisk de øverste ledere i virksomheden på et sted uden for virksomheden i ca. en uge for gennem dialog og diskussion at identificere virksomhedens MWB'ere. Arrangementet slutter med udvælgelsen af MWB'ere og de chefer, der skal lede dem. Hvert medlem af lederteamet vedkender sig deres forpligtelse til at støtte alle de valgte MWB'ere. Denne første fase på rejsen opleves ofte som kort og intens.

Fase 2 handler om at motivere og sætte den øvrige del af organisationen i gang med at vinde de udvalgte MWB'ere. For nogle MWB'eres vedkommende kan denne fase vare over en periode op til flere år, og i denne periode må organisationen tage ejerskab for hver MWB, tilvejebringe og mobilisere de ressourcer, der skal til for at vinde slaget. Men hver MWB vil følge sin egen kurs – nogle vil bevæge sig hurtigt og opnå en hurtig sejr, andre kan fare vild og får brug for at blive ledt tilbage til sporet og tilført ny energi. Denne fase kræver udholdenhed og

vedholdenhed fra lederne, fordi det er meget let for organisationen at miste fokus på MWB'erne, når den daglige drift også skal passes, og der hele tiden dukker nye opgaver op. Samtidig er der en risiko for, at de folk, der ikke støtter op om MWB'erne, vil gøre deres bedste for at forsinke tingene og køre MWB aktiviteterne ud på et sidespor. Denne form for modstand skal opdages og håndteres.

## hver fase på MWB rejsen indebærer to under-rejser, den ene er den følelsesmæssige rejse, den anden er den intellektuelle

Hver fase på MWB rejsen indebærer to under-rejser, den ene er den følelsesmæssige rejse, den anden er den intellektuelle. Den intellektuelle rejse er nødvendig for at sikre, at du fra starten udvælger de rigtige MWB'ere, og at du udvælger de rigtige understøttende slag, som skal vindes for at sikre sejren i de store slag. Den følelsesmæssige rejse skal først føre til en ny grad af åbenhed, som vil føre til dannelsen af et topleder team, der fungerer som et rigtigt team, og derefter til en række af andre fokuserede teams, der forpligter sig til at vinde hver enkelt MWB. Afhængig af dit udgangspunkt vil du opdage, at nogle af disse under-rejser kan være længere og vanskeligere end andre, og den nøjagtige balance mellem under-rejserne skal skræddersyes alt efter jeres konkrete behov og situation. Der er ikke en enkelt skabelon, der passer, når man designer MWB rejser.

Vi er meget overbeviste om, at disse under-rejser skal foregå samtidigt. Nogle ledere vil være tilbøjelige til at sige: "Lad os lave teambuilding først, og så kan vi gå over til at lave MWB'erne senere", mens andre ønsker at gøre det i omvendt rækkefølge. Det er vores erfaring, at disse angrebsvinkler ikke fungerer særlig godt. Teambuilding, som ikke fokuserer på de reelle problemstillinger, kommer man ikke langt med, og udvælgelsen af MWB'ere, der ikke er knyttet til et følelsesmæssigt engagement for resultatet, er spild af tid, fordi de medfører beslutninger, som ikke bliver helhjertet implementeret. Som kommentarerne i boksen nedenfor antyder, er der voksende bevis for, at intelligens og følelse ikke kan adskilles.

## Fornuft og følelse kan ikke adskilles

Vi anbefaler, at din MWB rejse lægger lige så megen vægt på at skabe følelsesmæssig energi og engagement som på intellektuel stringens. Hvorfor? Skal topledere – for den sags skyld alle ledere – da ikke være så rationelle som muligt og træffe beslutninger baseret på ræsonnementer, d.v.s. en afvejning af fordele og ulemper?

Selv om vi gerne vil tro, at det er det, der sker – og selv om vi i årtier har "programmeret" topchefer til at glemme disse smålige hensyn til følelser – så forholder det sig ikke sådan. Kæmpe fremskridt i hjerneforskning gennem de sidste par årtier peger på, at fornuft og følelser ikke kan adskilles.<sup>3</sup> De processer, vi bruger til vores tænkning, oplevelser af situationer og måden vi reagerer på det, der sker i vore omgivelser, styres af en blanding af følelsesmæssige og rationelle reaktioner. Når vi opbygger erfaring, som vi kan bruge i fremtidige situationer, hvad enten det handler om at bestige et bjerg eller lede en forandringsproces i en virksomhed, vil disse indkapslede indtryk være en blanding af følelser og "hårde" kendsgerninger. Prøv at forestille dig, hvordan du ville reagere, hvis en fra dit team stillede spørgsmålstegn ved en detalje i en aftale, som I alle var enige om, foran den administrerende direktør i en virksomhed, som var en kommende joint-venture partner. Sandsynligvis ville du have brug for at styre din vrede og overraskelse, før du kunne komme med et fornuftigt svar på denne indvending (selv om den måske var reel nok). Hvor meget tillid ville du have til en sådan person "en vendekåbe" i fremtiden?

Sådanne oplevelser efterlader "noter" i din hjerne, som kan skabe en genvej i fremtidige situationer, hvis du ser et lignende mønster. På trods af årtusinders evolution har vi stadig kamp- eller flugttinstinkt, når vi føler os truet – så er det følelserne, der er drivkraften. Hvis du overfører et tilsvarende billede til erhvervslivet, så taler vi om "mavefølelse". Mavefølelse anerkendes mere og mere som en vigtig del af lederskabet. Fordi de situationer, ledere står over for, er komplekse og ofte flertydige, og de indebærer at håndtere mennesker og relationer såvel som store overordnede visioner og planlægning, stoler lederne på, at deres instinkt kan skabe genveje gennem al kompleksiteten. Mange ledere er rigtig dygtige til at genkende mønstre, som – ofte ubevidst – aktiverer erfaringer, de tidligere har gjort. Det hjælper dem til hurtigere at træffe et valg mere sikkert, end de ellers ville have gjort.

<sup>3</sup> Hvis du ønsker at læse yderligere om dette emne, har vi fundet nedenstående bøger egnede. Der er naturligvis også rigtig mange andre bøger at vælge imellem.:

- Antonio Damasio's work including (1) *Descartes' Error* (1994), Picador; (2) *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness* (1999), Harcourt Publishers Ltd.
- Howard Gardner (2004) *Changing Minds The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds* Harvard Business School Press, USA.



Men – og det er et stort men – når man skyder disse genveje, kan det blokere for – såvel som fremme – handling. Forestil dig, at den person, der generede dig på det nævnte møde, kom til dig med et nyt forslag. Hvor alvorligt ville du overveje det? Hvis Jeres forhold ikke er blevet bedre, vil du sandsynligvis ikke se det i det samme positive lys, som hvis det var en person, du havde tillid til, der var kommet med forslaget. Pointen er, at hjernens genveje omfatter såvel dine følelser som din rationalitet. Hvis du ikke accepterer denne dynamik, kan det være vanskeligt at være åben over for nye synsvinkler og muligheder.

Og det er ikke blot et spørgsmål, om du selv er åben over for dine følelser. En anden vigtig opdagelse fra psykologien og hjerneforskningen er, at vi alle har vores eget syn på verden. Vores indsamling af informationer er selektiv og påvirket af vores egen fortolkning af begivenheder, som er baseret på vores oplevelser, værdier og det, vi tror på. Og det omfatter såvel følelsesmæssige som rationelle dimensioner. Vi ser alle verden forskelligt – og det påvirker den måde, vi laver forretninger på. Derfor er det vigtigt at være åben over for de mennesker, man omgiver sig med, både om følelser og intellektuelle ideer og tanker, og hvordan dette påvirker vores syn på verden. Hvis man ikke forstår, hvordan ens syn på verden påvirker ens opfattelse af det, man ser, kan det være svært at finde fælles opfattelser med andre.

Forretningsfolk har brug for at holde op med at agere, som om de kan erstatte følelser med fornuft. Hvis man ikke anerkender betydningen af følelser, vil man være hæmmet i sin beslutningstagning og handling, fordi vi ikke altid udfordrer vores genvej, som vi burde, eller indser at andre ser verden på en anden måde.

Nøglen til at løse denne problemstilling må være at anerkende følelser på lige fod med intellektuel stringens og idégenerering. Hvis vi formår det, vil evnen til at skabe stærke relationer mellem mennesker og udnytte den erfaring, som gruppen og hele organisationen besidder, ikke blot skabe bedre beslutninger men også omsætte det fælles engagement til handling. MWB processen giver mulighed for at forstå og anerkende dette samspil mellem fornuft og følelse – og få det op på bordet, så det kan håndteres med størst mulig effekt. For du har sikkert det samme notat lagret i dit hoved, som vi har: det er mennesker, der skaber eller ødelægger strategien.

Lad os se på rejsens enkelte faser mere detaljeret.

## **Fase 1: at skabe engagement i teamet**

Der er ikke to MWB rejser, som er ens, og det skal de heller ikke være. Enhver virksomhed starter rejsen fra det sted, hvor netop den befinder sig, og som

tidligere nævnt bør enhver leder, der skal lede MWB rejsen begynde med en omhyggelig vurdering af "startbetingelserne" for hans eller hendes virksomhed, før rejsen tilrettelægges.

## Vurdering af startbetingelserne

Startbetingelserne vil påvirke dit valg af MWB'ere og på, hvor meget det haster med at gennemføre dem samt hvilken vægt, der skal lægges på hhv. den følelsesmæssige og den intellektuelle side af rejsen. Det kan ganske enkelt ikke lade sig gøre at planlægge en optimal rejse, hvis du ikke først nøje har overvejet dine startbetingelser.

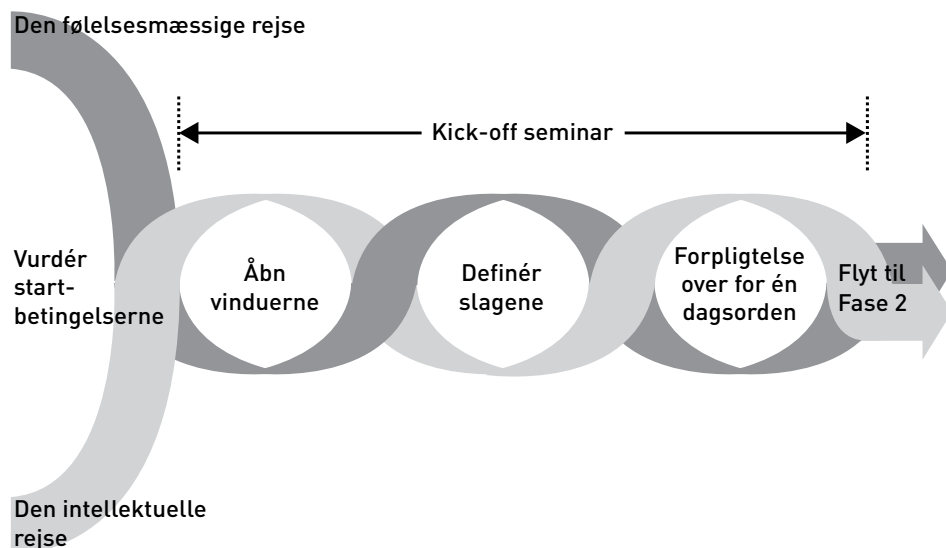
Enhver virksomhed tager ud på sin MWB rejse fra et forskelligt startsted. Nogle er økonomisk velfunderede. Andre er i krise. Nogle har en ledergruppe, der arbejder som et ægte team, andre har bare en gruppe uden fælles fodslag. Nogle har en klar opfattelse af fremtiden, andre har knap nok skænket den en tanke. Og så fremdeles. Disse forskelle kan f.eks. betyde, at én organisation har en betydelig udfordring på det følelsesmæssige plan i at få alle til at arbejde frem mod de samme mål, mens der er andre, der arbejder rigtig godt sammen, men som ikke er gode til at foretage strategiske valg, og for hvem udfordringen ligger mere på det intellektuelle plan.

Før vi tager ud på en MWB rejse, foreslår vi, at lederen vurderer de fire startbetingelser, der er beskrevet i Kapitel 2. Disse vil have betydning både for tilrettelæggelsen af kick-off arrangementet og de efterfølgende aktiviteter, der skal til for at involvere resten af organisationen. Vi har f.eks. fundet ud af, at nogle organisationer går meget op i at implementere de MWB'ere, der er identificeret ved kick-off, mens andre møder de nye krav med misbilligelse og kommentarer som: "Så kører vi igen, denne måneds påfund - hvor længe mon dét holder." Den endelige startsituation, som behandles i Kapitel 3, handler om lederens parathed til at lede rejsen. Det er en krævende udfordring, og det er ikke alle, der er klar til den, selvom det er det, organisationen har brug for.

Når startbetingelserne er defineret, kan lederen tilrettelægge kick-off arrangementet. Her er det vigtigt at være opmærksom på, hvem der skal deltage, hvilke punkter der skal diskuteres samt hvor lang tid, der skal afsættes. Det er vores erfaring, at et kick-off arrangement kan omfatte mellem 10 og 40 ledere, og nogle gange kan det være en fordel at dele arrangementet over to korte forløb i stedet for ét langt. Men vi vil anbefale, at et arrangement "uden for huset" bør omfatte mindst to og helst tre eller fire overnatninger, og gerne må afholdes på et usædvanligt sted. Folk skal væk fra virksomheden og dagligdagen både mentalt og fysisk.

## Vejledning til Fase 1 på rejsen

Kick-off arrangementet bør koncentrere sig om de tre aktiviteter vist på figur 1.1: "åbne vinduer", "definér og bliv enige om slagene" og "forpligtende dagsorden". Din første reaktion, når du ser denne figur, er måske, "hvad skal alt det til for?" Hvorfor kan man ikke bare starte med at definere slagene og blive enige om dem? Det må da være første skridt, og så kan man i Fase 2 involvere organisationen med henblik på at vinde disse slag. Både ja og nej. Faktisk nej.



**Figur 1.1** MWB rejsen - Fase 1: Involvering af teamet

Problemet er, at mens du måske forestiller dig, at det at lave en kort liste over MWB'ere er en intellektuel proces - hvorfor er det ene slag mere vigtigt for virksomhedens fremtid end det andet - så er det også en proces fuld af følelser, hvori der indgår personlige forventninger og nogen bekymring i retning af: "Vil mine projekter og overvejelser komme med på den endelige liste?" Eftersom de valgte MWB'ere vil få tildelt hovedparten af virksomhedens ressourcer og ledelsens opmærksomhed i de kommende måneder og måske år, vil der være andre ting, der må vente eller helt blive glemt. Alt det betyder naturligvis, at opstillingen af en kort liste over MWB'ere vil medføre, at der i ledergruppen bliver vindere og tabere. Derfor er valget af MWB'ere helt afgjort en følelsesladet proces.

Spørgsmålet er, om disse følelser kommer "op på bordet" under diskussionerne, eller om de vil blive skjult og dukke op senere, hvor de kan undergrave implementeringsprocessen. For at undgå dét, er det vigtigt at have en åben og ærlig diskussion, når I vælger Jeres MWB'ere.

Men en MWB debat for fuld knald er en ramme, hvor det er svært at starte personlige samtaler, og derfor anbefaler vi, at du starter med at "åbne vinduerne" – især de følelsesmæssige af slagsen – før du skrider til en debat om MWB'ere.

## Åbn vinduerne

Øvelser af typen "åbn vinduerne" er i virkeligheden opvarmning til at få gruppen til stille og roligt at bevæge sig fremad på såvel den intellektuelle som den følelsesmæssige rejse samtidig. I Kapitel 4 beskriver vi syv øvelser, som vi har brugt til at "åbne vinduerne" med, i en række teams. Formålet er at skabe en fælles forståelse af de udfordringer og muligheder, virksomheden står over for, og samtidig få folk til at diskutere, hvad de hver især føler om teamets samarbejde og deres egen rolle i det. Øvelserne varierer fra det personlige, hvor man kan blive bedt om at beskrive sit livsforløb, til "perspektiver set ude fra", hvor deltagerne prøver at sætte sig ind i "hjerterne og hovederne" på aktionærer, kunder, konkurrenter eller måske myndigheder, der har indflydelse på forretningsvilkårene.

De mere personlige øvelser vil sætte gruppen i gang på den emotionelle side af MWB rejsen, mens de andre øvelser opbygger den intellektuelle side. Om du vælger at bruge mere tid på at åbne de følelsesmæssige vinduer eller på de intellektuelle øvelser, må afhænge af dine startbetingelser. Jo mere du vurderer at have brug for at åbne for den følelsesmæssige side, jo mere vægt skal du lægge på at åbne de personlige vinduer og omvendt.

## Fastlæggelse af – og enighed om – MWB'ere: konfrontation om beslutningen

Naturligvis kan du ikke blive med at åbne vinduer, du er nødt til at komme ind til sagens kerne, som er at træffe beslutning om MWB'erne. Den bedste måde at starte på, er at kigge på de kriterier, der blev nævnt tidligere i dette kapitel, og så skabe en lang liste over potentielle slag. Det får alle til at forholde sig til, hvad et MWB er eller ikke er. Efterhånden som I begynder at korte listen ned, vil nogle slag blive flyttet til kategorien "understøttende slag for andre slag" og så videre.

Ofte må man gå listen igennem flere gange for at gøre den færdig, og vi anbefaler, at alle disse diskussioner ikke finder sted på samme dag – en nat til eftertanke, en snak ved baren og en god nats søvn indgår som vigtige dele af denne proces. Når listen er gjort færdig, er man nødt til at gå den igennem igen for at se, om alle slagene kan vindes. Det kan godt være, at de hver især kan vindes, men hvis man ser på det samlede antal slag, bliver det måske for meget. Du kan måske ikke udkæmpe dem alle med de ressourcer, du har. På dette stadie drejer diskussionen ofte over på timing af de forskellige indsats – kunne vi lave om på rækkefølgen af de enkelte slag, så vi alligevel kan klare hele listen? Det fører også til

spørgsmålet om, hvorvidt vi er nødt til at standse nogle af de igangværende aktiviteter for at frigøre ressourcer til vore MWB'ere ("must-stops").

At fastlægge og blive enige om Jeres MWB'ere vil formentlig medføre en del stress på visse punkter af Jeres MWB rejse. Pludselig bliver denne proces, som måske af nogle af dine ledere hidtil er blevet betragtet som harmløst tidsspilde, pludselig til virkelighed. Alle vil have deres kæpheste eller opgaver fra deres funktionsområde med på den endelige liste over MWB'ere. Det får de ikke.

Som vi beskriver i Kapitel 3 og 5, er det her lederen skal til eksamen. Nøglen til at bestå denne er at få de rigtige ting op på bordet under diskussionerne og sørge for, at diskussionerne får en ende. Den leder, der møder op til kick-off arrangementet med en færdig idé om, hvordan den endelige liste skal se ud, og som vil påtvinge andre den, får problemer. Den køber de ikke, og så er der risiko for, at ingen af slagene bliver vundet. På den anden side, som vi vil pointere senere, skal det heller ikke være en demokratisk proces eller en popularitetskonkurrence, når der skal vælges MWB'ere. Hvis MWB'erne udvælges ud fra, hvem der støtter dem, i stedet for intellektuel stringens, så har du et problem.

Hertil kommer, at taberne – for der vil være ledere, som opfatter sig selv som tabere i denne proces – skal blive ombord i båden, for du får brug for alle til at gøre deres del af arbejdet, når de valgte slag skal vindes; selv de personer, som ikke støttede alle de punkter, der kom på listen, da den blev lavet.

## At forpligte sig over for én dagsorden

Sidste trin på kick-off arrangementet, "at forpligte sig over for én dagsorden" er én af de vigtigste faser på MWB rejsen. Det er et afgørende trin i processen for at skabe et rigtigt team i toppen af organisationen. De øverste ledere skal ikke blot forpligte sig til at give deres fulde støtte til alle de valgte MWB'ere, uanset om de er direkte involveret eller ej (eller om de støttede dem fra begyndelsen af eller ej), de skal også forpligte sig til at arbejde sammen som teamet på toppen. Fælles mål og fælles ansvar vil blive dagens orden fra dette tidspunkt og fremad. Væggene i siloerne rives ned for altid. Denne nye holdning er måske bedst udtrykt af den leder, der forklarede: "Hvis jeg vinder det MWB, jeg er leder for, ved at bruge alle de ressourcer, du har brug for til at vinde dine, så har jeg ikke vundet."

Ledere, som vil have medlemmerne af deres team til at forpligte sig til de valgte MWB'ere og begynde at udvikle deres adfærd i positiv retning, bruger sædvanligvis både "stok og gulerod". Guleroden er: "prøv at se hvilken herlig og succesrig fremtid vi kan skabe sammen – meget bedre end vores situation i dag". Stokken er: "hvis du ikke bakker op om disse MWB'ere og ændrer adfærd, så er der ikke plads

til dig i virksomheden”. Vi tror ikke, at man motiverer nogen med frygt på længere sigt, og ingen ønsker at starte rejsen med folk, der føler at de er blevet tvunget til at tage med på rejsen. Så jo mere du kan bruge guleroden, jo bedre.

Hvis du er ny leder, kan du lære en masse om de ældre ledere under kick-off arrangementet. Du finder måske ud af, at der er nogle, der ikke vil med på MWB rejsen sammen med dig. Især på den sidste dag, når folk skal forpligtelse sig til at arbejde sammen på nye måder, vil du højst sandsynligt blive udfordret af nogle personer, der ikke ønsker at ændre adfærd. Måske har de oven i købet dannet en klike for at standse MWB rejsen, inden den kommer i gang, og måske har de besluttet at give dig kamp til stregen. ”Agter du virkelig at gennemføre dette?” vil de spørge på den ene eller anden måde. Dit svar – understreget med både ord, attitude og handling – skal være ja.

Det er klart, at det at skabe en dag fuld af følelser, hvor ledere sværger på at samarbejde og ændre adfærd for at støtte hinanden i fremtiden, er kun en begyndelse. Den rigtige eksamen består i, hvad der sker i de kommende uger og måneder. Men det er en vigtig begyndelse og slutningen på MWB rejsens første fase. Så hvad burde du have opnået ved slutningen af Fase 1? Her er de resultater, vi synes, du skal gå efter i dit kick-off arrangement:

1. **Fælles forståelse af de udfordringer og muligheder, organisationen står over for.** At åbne vinduerne er vigtigt for at få alle til at få et fælles billede af de udfordringer, som organisationen står over for, og de muligheder der er for at håndtere dem. Mere specifikt har denne del af processen til formål at fremme den åbenhed mellem teamets medlemmer, som giver dem mulighed for at forstå de forskellige perspektiver, som andre byder ind med, ligesom det er vigtigt at skabe grundlag for at forbedre teamwork og samarbejde på tværs af de traditionelle organisatoriske skel.
2. **En vedtaget liste over 3-5 MWB'ere.** Dette er de kritiske slag, virksomheden har brug for at vinde i det næste års tid eller to for at komme nærmere dens ønskede vision for fremtiden, både hvad angår virksomhedens præstationer og organisationens måde at samarbejde på.
3. **Et team, der har forpligtet sig til hver af MWB'erne.** I den anden halvdel af kick-off arrangementet fordeler lederen opgaver og ansvar for de enkelte MWB'ere til teamlederne. Der kan komme flere opgaver til, når gruppen vender tilbage til kontoret.

- 4. En overordnet handlingsplan for hver MWB.** Overordnede handlingsplaner udarbejdes for hver MWB under kick-off arrangementet. Flere detaljer og enkeltheder vil blive tilføjet, når gruppen kommer tilbage på kontoret, og udvidede teams bliver dannet.
- 5. Nye måder at samarbejde på.** Hele gruppen forlader kick-off arrangementet efter at have forpligtet sig til nye samarbejdsformer. Denne gruppe-dagsorden rækker ud over de enkelte MWB'ere og skal føre til en permanent ændring i adfærd.
- 6. Individuelle forpligtelser.** Hver enkelt deltager i kick-off arrangementet forpligter sig til de personlige handlinger og den adfærd, der er nødvendig for at vinde MWB'erne og til at understøtte den nye gruppeadfærd. Det betyder, at man ikke blot støtter sine kolleger men også, at man holder hinanden ansvarlige for resultatet.
- 7. En første vurdering af startbetingelserne for at involvere organisationen.** Før teamet vender tilbage til kontoret skal dets medlemmer tænke igennem, hvordan organisationens medarbejdere vil reagere på MWB dagsordenen, og hvordan man bedst får dem involveret og engageret. Og selvfølgelig hvad der skal gøres øjeblikkeligt, når man vender tilbage til kontoret.

## Fase 2: involvering af organisationen

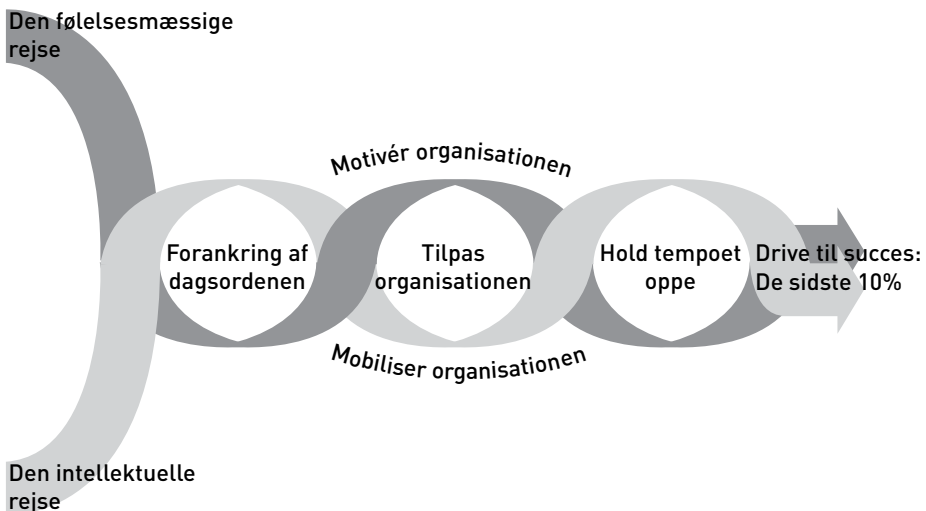
Når du kommer hjem til kontoret med dit team, skal du kommunikere de beslutninger, I har truffet, til en større del af organisationen, hvorfor I har truffet dem og teamets forpligtelse til den nye dagsorden. For at få størst mulig effekt er det vigtigt, at du selv træder frem for en forsamling af nøglemedarbejdere og forklarer, hvad I har været igennem – både på det intellektuelle og følelsesmæssige plan under kick-off. Læg ikke fingrene imellem. Fortæl om Jeres diskussioner og hvorfor I kom frem til disse afgørende problemstillinger og opgaver. Gør det klart, at teamet opfattede forløbet som et vendepunkt både for dem selv som individer og som gruppe. Og som et vendepunkt for virksomheden. Sørg for, at ingen er i tvivl om, at nu bliver tingene anderledes.

Risikoen ved at vende tilbage til arbejdet (tilbage til "sumpen" som vi kalder det i Kapitel 7) er, at teamet uvægerligt vil blive fedtet ind i den daglige drift, som de har været væk fra i en uge, og i løbet af tre uger har de glemt, at der overhovedet har været et kick-off arrangement. Uanset hvor svært det kan være, er det lederens – og teamets – opgave at forhindre dette.

I Kapitel 7 vil vi mere detaljeret beskæftige os med de trin i involveringsprocessen, som er fremhævet i Figur 1.2. Ligesom med kick-off processen kræver denne proces en både intellektuel og følelsesmæssig tilgang til rejsen. På det intellektuelle plan er udfordringen at gøre det klart for hele firmaet, at MWB'ere giver mening. Afhængig af virksomhedens situation er disse de vigtigste udfordringer, og udvælgelsen af dem var drevet af sund fornuft og ikke "politik".

## på det følelsesmæssige plan består udfordringen i at motivere folk til at forpligte sig til deres del af rejsen

På det følelsesmæssige plan består udfordringen i at motivere folk til at forpligte sig til deres del af rejsen, selvom det højst sandsynligt betyder, at de skal arbejde på tværs af organisatoriske skel på en måde, som de aldrig har prøvet før. Du er nødt til at skabe energi og momentum i hele organisationen. Hvis du ikke vinder både de intellektuelle og emotionelle rejser, ender det hele med at blive endnu et tiltag, som aldrig blev til noget, hvorefter medarbejderne med rette kan spørge: "Hvad er så blevet anderledes af, at de tog på kick-off seminar uden for huset?"



**Figur 1.2** MWB rejsen - Fase 2: Involvering af organisationen



## Forankring af dagsordenen

I ugerne efter kick-off arrangementet er det nødvendigt, at du starter processen med at forankre MWB dagsordenen i "hertet" af organisationen for at skabe det centrale fokus, der skal lede alle fremtidige prioriterede indsatser. Første skridt er at skabe en kommunikation af den art, vi tidligere beskrev: personlig, åben, face-to-face og kontinuerlig. Det er ikke en engangsforestilling à la "nu skal I høre, hvad vi lavede på kick-off seminaret". Du er nødt til at etablere de fremtidige kanaler for en løbende kommunikation, som du skal bruge igen og igen, når de første bølger af begejstring over MWB'erne begynder at ebbe ud. (For det gør de.) Det siger Lou Gerstner, der var bestyrelsesformand og administrerende direktør i IBM fra 1993 til 2002 og nuværende bestyrelsesformand for Carlyle Group, og vi siger det samme.<sup>4</sup>

Herefter skal lederen af hver MWB begynde at sammenbringe de folk, som skal være vigtige medlemmer af MWB teams'ene, men som ikke var med på kick-off seminaret. Disse teams skal højst sandsynligt sammensættes på tværs af afdelinger. Deres første opgave er at skabe mere detaljerede udgaver af de handleplaner, der blev opstillet ved kick-off. De tidlige planer vil ikke være perfekte, men du har brug for dem nu, for før du har en færdig plan for hvem, hvad, hvor og hvornår, kan MWB'erne ikke komme i gang. Eftersom de enkelte teams ofte bringer mennesker sammen, som måske ikke kender hinanden, er det nødvendigt efterhånden som de begynder at lave de detaljerede planer, at de arbejder med mange af de samme øvelser, som deltagerne på kick-off seminaret gjorde. Åbning af vinduer, dialog om kritiske handlinger, teamets rolle, den enkeltes rolle og adfærd er med til at skabe en fælles forståelse af de handlinger, ressourcer og egenskaber, der skal til for at vinde, og den forpligtelse til en ny måde at samarbejde på, som vil understøtte deres handleplan.

Dine planer udgør et vigtigt første trin, men du får også brug for organisationens kernekompetencer i bred forstand, som f.eks. planlægning, budgettering, tilsyn og opfølgning samt belønningssystemer for at understøtte den nye kurs. Ofte er disse systemer vanskelige at ændre, men du bliver nødt til det, for hvis du ikke gør det, vil de gamle systemer – som understøtter den gamle adfærd – forhindre fremskridt. Det tager mere end et par uger at gennemføre disse forandringer, men gå i gang med det nu – fordi hvis du ændrer måden, hvorpå der føres tilsyn med præstationer eller hvordan folk bliver aflønnet, for blot at nævne to eksempler, vil det vise organisationen, at du mener det alvorligt med den nye dagsorden. Og sørg for, at løbende opfølgning på MWB'erne er det vigtigste punkt på alle møder i lederteamet. Hvis MWB'ere skal have højeste prioritet, skal det være her, teamet har sit konstante fokus.

<sup>4</sup> Gerstner, Louis V., Jr. (2002) *Who Says Elephants Can't Dance: Inside IBM's Historic Turnaround*, HarperCollins Publishers, London.

Den sidste og måske mest vanskelige del af arbejdet med at forankre MWB'erne er at skaffe tid og ressourcer til at handle helhjertet. Du kan simpelthen ikke bare føje MWB dagsordenen til listen over løbende aktiviteter – resultatet ville blot være en udbredt udbrændthed og kynisme. På kick-off seminaret besluttede du og dit team, hvad organisationen måtte holde op med at gøre for at skaffe den tid, de ressourcer og den energi, der skal til for vinde MWB'erne. Nu må du gøre disse "must-stops" til virkelighed. Det bliver en udfordring, og du vil møde hård modstand i nogle tilfælde. For at vinde slaget om disse "must-stops", er det nødvendigt at tilpasse organisationen i overensstemmelse opgaven.

### **Tilpasse organisationen i overensstemmelse med opgaven**

Der er ingen virksomhed, der kan vinde sine MWB'ere alene gennem lederteamets indsats. En større del af organisationen skal "købe" den nye dagsorden. Hvordan du "sælger" din dagsorden vil afhænge af, hvor parate forskellige dele af organisationen er til at tage MWB'erne til sig. Når de får dem fortalt, vil de sige: "Gudskelov at vi i det mindste bevæger os fremad" eller "de gør grin med os, det kan da ikke lade sig gøre". At bringe organisationen i overensstemmelse med MWB dagsordenen kræver omhyggelig planlægning, både hvad angår hvor man skal starte, og hvor hurtigt man skal bevæge sig fremad. Men igen: tøv ikke, for når man skal opbygge et forpligtende engagement i store dele af organisationen for at vinde slagene, så tager det tid, og jo før du går i gang, jo bedre.

At få organisationen på plads og gøre den klar til at handle kræver flere trin. Først skal lederteamet som helhed gøre sit engagement og sin forpligtelse over for den nye dagsorden meget synlig, som tidligere nævnt. MWB dagsordenen skal derefter løbe ned over hele organisationens forskellige enheder i kaskader, ved at man gennemfører miniudgaver af kick-off seminaret, fordi deres aktive accept og støtte er afgørende nødvendigt for MWB dagsordenen. De oprindelige MWB'ere står ikke til diskussion, men de understøttende slag, som er nødvendige for at vinde de overordnede slag, skal identificeres, der skal opnås enighed om dem, og de skal implementeres. Herefter gentager du kaskade arrangementerne ned i organisationen, der hvor det er nødvendigt, idet du lader erfarne ledere lede arrangementerne, hvor de foretager koblinger til tidligere arrangementer og fjerner de forhindringer, der måtte dukke op.

Det sidste trin i tilpasningen af organisationen er at få de meget uglese (afhængig af hvilken side af hegnet man befinder sig på) stabfolk på hovedkontoret med. Normalt har hovedkontoret i en koncern ikke eksterne markeder, så det er næppe sandsynligt, at de har deres egne MWB'ere. Den ekspertviden, som stabene har, kan imidlertid være meget vigtig at kunne trække på i de forskellige MWB teams. Så brug stabene, undgå at holde dem udenfor. Hvis de føler sig udenfor, kan de sinke din rejse.

## Hold tempoet oppe!

I takt med at MWB kaskaden fortsætter, vil du have brug for aktivt at tilskynde til og støtte den ændring i adfærd, som lederne forpligtede sig til på kick-off seminaret, ligesom du har brug for at følge med i, hvordan det går med at MWB'erne når deres "milepæle" og mål.

Vi foreslår, at du begynder løbende at følge MWB fremskridtene ca. 6 måneder efter kick-off. Du skal følge såvel bevægelsen mod "hårde" mål som indtjening, indgang på nye markeder eller lanceringen af nye produkter såvel som fremskridtene på de blødere områder omkring adfærd. De sidstnævnte er meget vigtige, fordi de ledere, der øver modstand mod de nye måder at arbejde på, kan ødelægge den atmosfære, du ønsker at skabe. Lad ikke disse evalueringer og tilbageblik føre til endeløse diskussioner. Træf beslutninger og sørg for, at der er bred anerkendelse af ekstraordinære præstationer såvel som synlige konsekvenser af manglende præstationer.

Hvis dine første evalueringer viser, at dit team begynder at fungere, og energiniveauet er højt, og MWB slagene er klart definerede og på vej til at blive udkæmpet, kan du godt give dig selv et lille klap på skulderen. På det tidspunkt er din rejse godt i vej. Men – og der er altid et men – der vil uvilkaarligt komme nogle humpler på vejen. Nogle slag kører ud på et sidespor, andre kommer aldrig rigtig i gang. Det er vigtigt at du forstår (forhåbentlig på et tidligt tidspunkt, fordi slagene er hele tiden på MWB dagsordenen) når tingene bliver afsporede. Du vil tit få brug for at bringe ny energi ind i slagene, måske ved at lave nogle ændringer i personalet. Men sommetider må du sætte nyt fokus på slaget eller opgive det. I en foranderlig verden er fastlåste strategier kun sjældent en opskrift på succes. Så den sidste store udfordring består i at vide, hvornår du skal udråbe sejren og erstatte et eksisterende MWB med et nyt. Efter en betydelig investering i følelsesmæssig energi og andre ressourcer kan det være svært at sige farvel til "en gammel ven", men det er du nødt til. Den næste udfordring venter på dig.

At få en organisation til at bevæge sig i en ny retning, og holde den i bevægelse, kan være udmattende. Nogle teams har sammenlignet de første måneder af en MWB rejse med at få et svinghjul i omdrejninger. Man lægger en masse energi i det, men der er ikke megen synlig bevægelse. For at opbygge fart – eller momentum – er det nødvendigt, at du og dit team hele tiden støtter hinanden for at holde jeres kollektive engagement og forpligtelse ved lige såvel som Jeres evne til at blive med at skabe energi hos andre. Det er klart, at det hjælper med positive resultater på et tidligt tidspunkt, så sørg for at fejre dem og meld dem ud i organisationen. Men sørg også for at give teamet mulighed for at vedligeholde og styrke de følelsesmæssige relationer, de har opbygget. Hvis teamet mister modet, bliver det svært for dig at drive resten af organisationen frem.

I Kapitel 7 hævder vi, at det sidste kriterium for succes er ”at gå de sidste 10 procent” – at gøre de små ting, der er svære at beskrive, fordi det kan være så mange forskellige ting, lige fra at sende et håndskrevet takke-notat eller holde en lille fest, til bare at dukke op, når man ikke venter dig. Disse tilsyneladende små handlinger kan gøre en kæmpe forskel i organisationens øjne og være det, som bagefter vil blive husket.

## Skabelsen af en bæredygtig konkurrencemæssig fordel

De fleste MWB'ere tager sigte på markedsrelaterede tiltag: udvikling og lancering af et nyt produkt, genoplivelse af et *brand*, at gå ind på et geografisk fjernt marked, eller et nyt segment på hjemmemarkedet etc. Disse slag er pr. definition vigtige. Men dine konkurrenter reagerer på dine tiltag – og gør deres bedste for at overgå dig og agerer på måder, som fjerner det unikke ved det, du tilbyder kunderne. Det er kort sagt meget svært at skabe en konkurrencemæssig fordel der er vedvarende. I dagens verden er det ofte bedre at have som mål at skabe en bæredygtig konkurrencemæssig fordel som kan fornys.

Men vi tror, at du kan bruge din MWB rejse til at skabe en virkelig bæredygtig konkurrencemæssig fordel, nemlig ved skabelsen af en ledergruppe, der fungerer som et rigtigt team. Som vi har argumenteret for, og igen vil gøre i Kapitel 3, er det sjældent, at topledere fungerer som et rigtigt team. Så hvis du kan opbygge dine nøglemedspillere til at fungere som et rigtigt team, har du en konkurrencefordel, som det vil være meget svært for dine konkurrenter at matche. Hvis dit top team fungerer som et team, er I i stand til at implementere nye tiltag hurtigere og med større styrke end konkurrenterne. Med andre ord: at have en bæredygtig konkurrencemæssig fordel i den måde, folk arbejder sammen på i toppen af din organisation, giver dig mulighed for at skabe en række bæredygtige konkurrencefordele ude på markedet.

Som leder er det dit vigtigste job at tage fat i den øverste ledergruppe og gøre dem til et team. Det er ikke noget, man gør på en enkelt dag, og det er ikke sikkert, at det kan lade sig gøre med det persongalleri, der er i gruppen lige nu. Vi har set ledere bruge MWB rejsen som et værktøj til at udvikle et sådant team, men lad os endnu engang understrege, at det handler om at du tager dine folk med på en rejse, der på én gang har et intellektuelt såvel som følelsesmæssigt aspekt. Det er vanskeligt, fordi det betyder, at du som leder hele tiden selv formår at forvalte blandingen af intellektualitet og emotionel åbenhed på samme måde, som du forlanger det af andre. Men belønningerne i form af forretningsmæssige resultater såvel som personlig udvikling hos både teamlederen og de øvrige teammedlemmer er store.

Hvis du er tiltrukket af muligheden for at bruge MWB rejsen til at skabe fokus, energi og et rigtigt team i din virksomhed, så læs videre. Vi kan give dig en guide til rejsen, inklusive værktøjer og teknikker, der kan bruges på hver af rejsens etaper samt råd om, hvordan de bruges. Det er ikke bare nogle gode idéer, vi har selv brugt disse værktøjer og set MWB ledere bruge dem. De dur.

Efterhånden som du kommer længere frem i bogen, spekulerer du måske på, om MWB tilgangen er den rigtige for din virksomhed – og for dig selv som leder. Nedenstående spørgsmål kan forhåbentlig hjælpe dig nærmere en afklaring.

### **1. Er en MWB rejse det, din virksomhed har brug for?**

Undersøg sundhedstilstanden i din virksomhed, i ledergruppen og i strategien og organisationen. Hvis præstationerne er flotte og ledergruppen fungerer godt, og organisationen arbejder effektivt, har du formentlig ikke brug for en MWB rejse. Men hvis dette ikke er tilfældet, bør du overveje bogens tanker og eksempler og beslutte, om rejsen ville give mening for dig.

### **2. Ville vi være i stand til at tage ud på en rejse, der på én gang er intellektuel og følelsesmæssig?**

Styrken ved MWB tilgangen er, at den skaber engagement og forpligtelse samtidig med, at den fastlægger strategiske mål. Hvis du kan lide den tanke, og hvis din virksomhed har brug for forbedringer på begge dimensioner, så læs videre. Men hvis du synes, at det er bedst at holde strategisk planlægning og teambuilding adskilt, så er MWB'ere ikke den rigtige løsning for dig.

### **3. Er de højst placerede ledere i stand til at håndtere en så stor forandring?**

De fleste "øverste ledergrupper" har behov for at ændre adfærd og indstilling for at lede en MWB rejse med et godt resultat. Denne forandringsproces kan især være vanskelig, hvis din organisation består af ridefogeder, der kører deres eget løb under ledelse af herremanden. At udvikle disse chefer til at fungere som et team indebærer en masse dialog og diskussion, og som leder skal du styre den proces. Selvom nogle ledere vil se sig selv som tabere i disse diskussioner, er du nødt til at have dem med i båden, fordi du har brug for dem alle til at bidrage i topteamet.

### **4. Hvis vi går i gang, kan vi så holde farten?**

Efter kick-off er det nødvendigt, at du etablerer en bred koalition af ledere fra alle niveauer til at drive MWB tiltagene dybt ind i organisationen. Hvor parat er organisationen til at tage tanken om MWB'ere til sig? Det er dig, der skal overvåge fremskridtene omhyggeligt og finde måder at skabe ny energi på, efterhånden, som I kommer frem på rejsen.

## 5. Med den udfordring, der ligger i det, er du så klar til at tage rejsen?

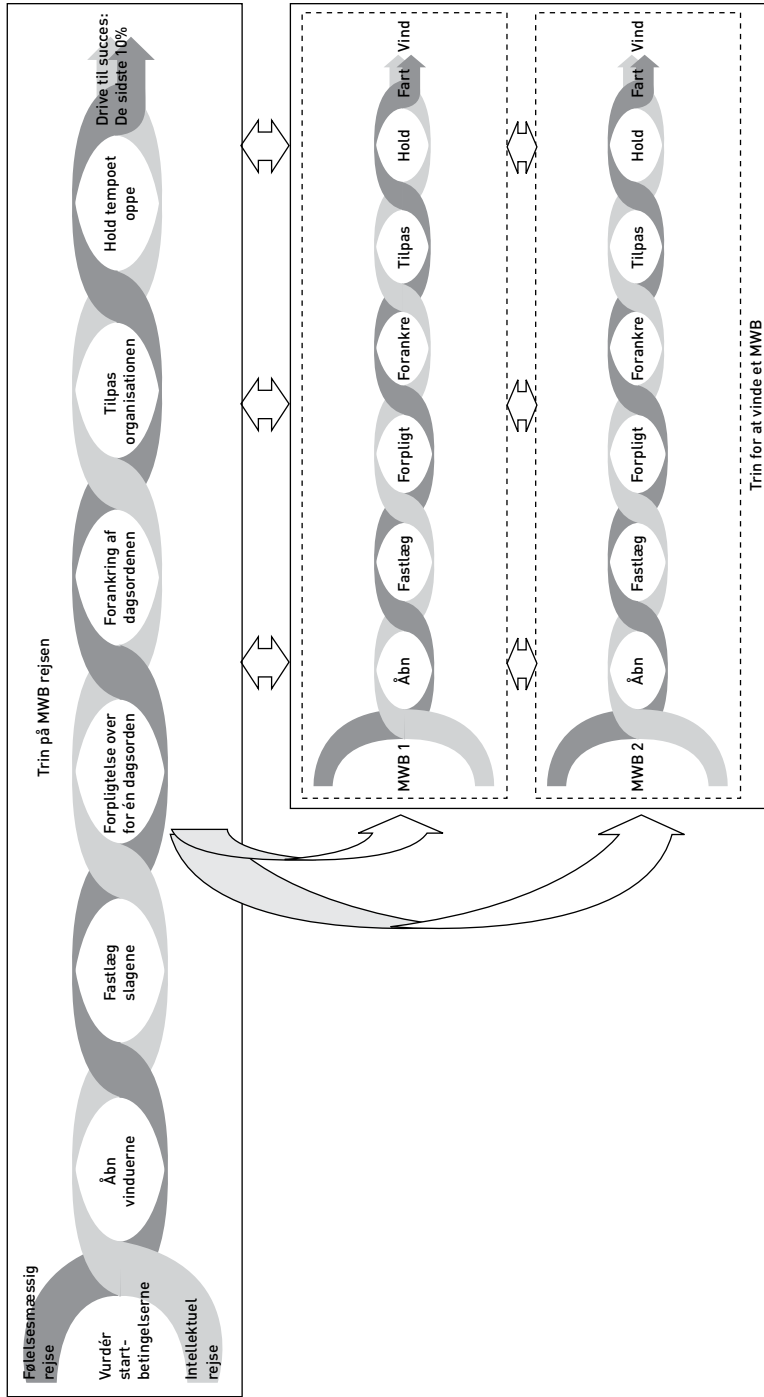
Har du de evner, der skal til, og brænder du for at lede en sådan rejse? Du vil blive nødt til at udvise en masse fleksibilitet og være parat til at gå ind i diskussioner med åbent sind, og du kan ikke altid få din vilje. Og det bliver en lang rejse. Kan du holde til det? Hvis du giver op undervejs, er det værre end ingenting.

Hvis du kan svare ja til de fleste af disse spørgsmål, skulle du alvorligt overveje at begive dig ud på MWB rejsen. Hvis ikke, håber vi, at du i det mindste vil finde stof til eftertanke på disse sider og anerkende fordelene ved at kombinere klarhed i strategisk fokus med følelsesmæssig engagement. For uanset hvilken branche, din virksomhed er i, og uanset hvor stor den er, så er det af afgørende vigtighed, at der er strategisk klarhed og et stærkt personligt engagement, hvis målene skal nås.

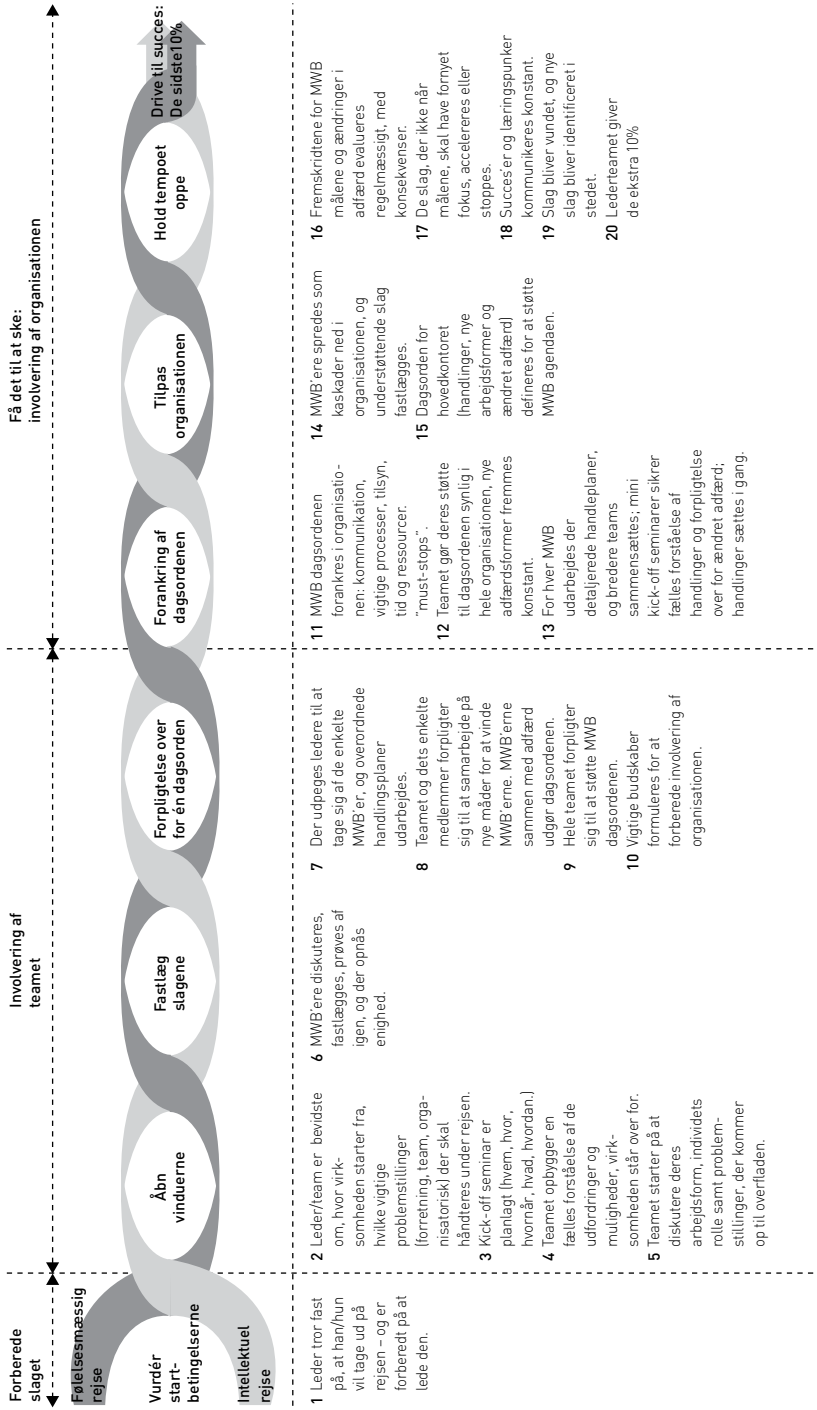


Nu skal du møde Jan Ryan. Han er en fiktiv person, men han kender mange af de højt placerede ledere, som vi har arbejdet tæt sammen med, for de har alle haft en del træk tilfælles.

Her er færdselskortet for den rejse, han skal ud på.

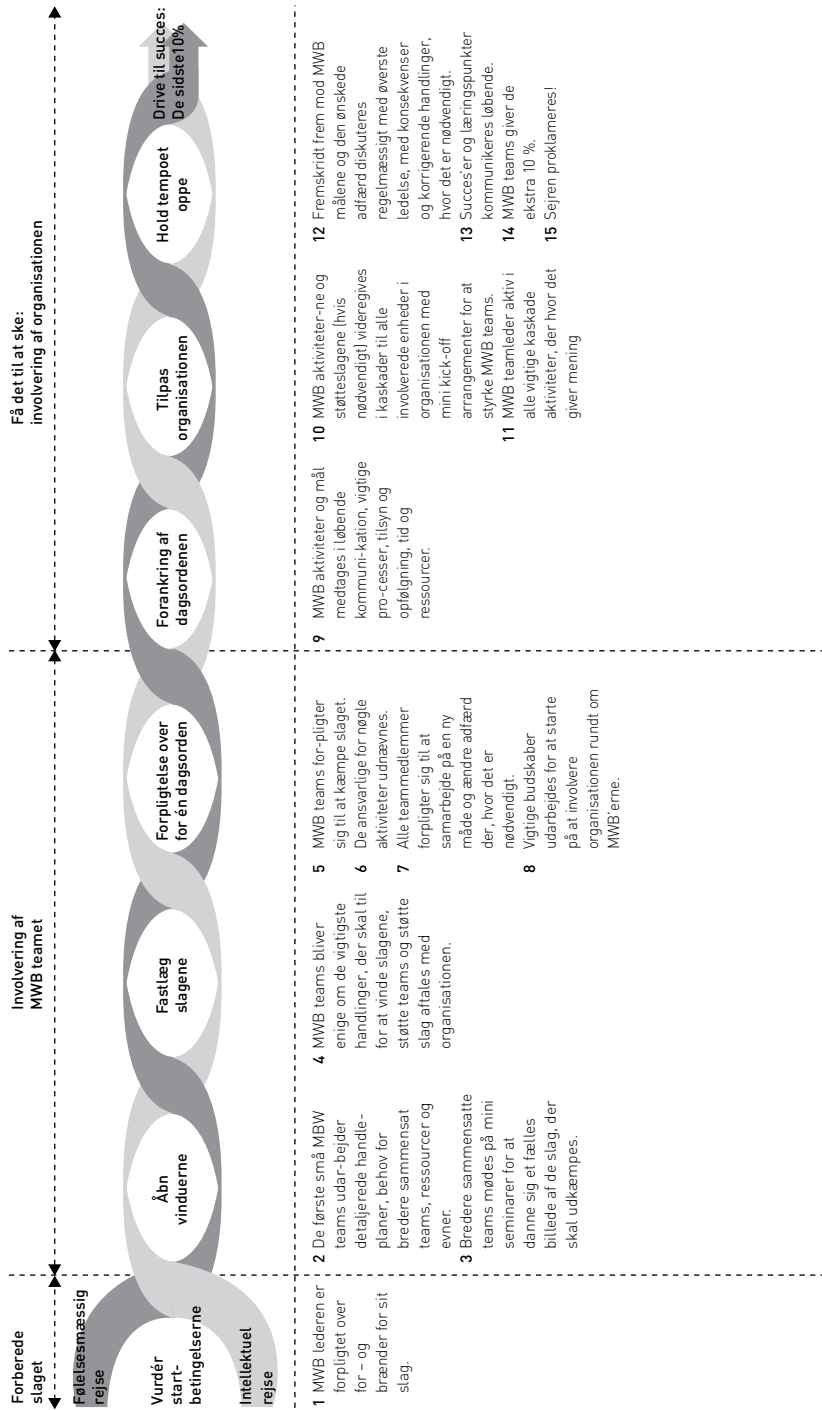


**Figur 1.3** Færdselskort for MWB rejsen: overblik



Figur 1.4 MWB rejsen – Trin på rejsen





**Figur 1.5** MWB rejsen - Trin for at vinde MWB

# Index

75% regel	64	"De sidste 10%" handlinger	183, 210, 211
80-20 reglen	79	"Diplomaten" ledelsesstil	78
"Analytiker" perspektiv	118	DiStefano, Joe	73, 74
Andersen, Nils	187	Diversitet, håndtering af	74
AOL Time Warner	40, 50	eBay	10
belønningssystem	21, 190, 191	Ekstern assistance	86, 87
beslutningstagen	13, 56, 102, 220	Eksterne slag	132, 237
"Bløde" temaer	70	Eksterne udfordringer	153
BMW	10	"Facilitator" rolle	61, 62, 82, 85, 86, 87, 217
Bossidy, Larry	65	Følelsesmæssig forpligtelse	51, 124
brainstorm	130	Følelsesmæssig intelligens	81-82, 84
Carlsberg	10, 133, 187	Følelsesmæssige emner	52
Chambers, John	80	"Forretnings livslinie" øvelse	114
Charan, Ram	65	Gap analyse	159, 160,
Collins, Jim	41, 80, 109	Gates, Bill	132
Dagsordener	72	Gerstner, Lou	21, 184
delegering	54	Goleman, Daniel	78
Denison undersøgelser	46, 47, 48, 50, 53	Google	10
"Den varme stol" øvelse	169, 170		

- governance 201-202
- “Gyldne regler” for ledelsesteams 70-71, 73, 78, 99, 128, 205, 238  
165, 166
- ”Håb og frygt” øvelse 106
- ”Hærføreren” ledelsesstil 66, 68, 70, 76, 77,
- handleplan 5, 21, 69-72, 152-153, 156, 206, 236
- Hearts for Kids program 231
- Heifeitz, Ronnie 84
- ”indefra og ud” perspektiv 103, 114, 123
- Integration 47, 203
- Interaktions effekt 138, 141
- Interessent analyse 134, 136, 137
- Interne udfordringer 153, 158, 160
- ”Investor” perspektiv 118
- kaminpassiar 191
- Kaskade proces 193, 196, 198
- Katzenbach, J.R. 39, 163
- kerneverdier 55, 57, 113, 226
- Kohlreiser, George 99
- Kommunikation 185, 211
- Konflikthåndtering 41
- Konkurrencemæssig fordel 24
- Konkurrenterne, hjerter og hjerner af 120
- koordinering 34, 47, 55, 164, 207
- kundefokus 46, 56
- Kundeperspektiv 119
- kynisme 22, 100, 200, 202, 238
- Lederskab 4, 84
- Mål og delmål 57
- markedsfokus 209
- mavefornemmelse 12
- Maznevski, Martha 73-74
- meningsforskelle 70-71, 73, 78, 99, 128, 205, 238
- Microsoft 132
- militær metafor 2
- mission 4, 48-49, 51, 57, 104
- momentum, opretholdelse af 202
- ”Motivatoren” ledelsesstil 80
- ”Must-stops” 17, 22, 28, 161, 162, 163, 192, 205, 207
- Myter og tabuer
- Nestlé 6-7
- Netscape 132
- Netværksfærdigheder 83
- Optimisme 83
- overensstemmelse 4, 22, 55, 98, 141, 155, 185, 190, 193-195, 201, 203, 207-208
- Personlige relationer 169
- ”Personlig livslinie” øvelse 112
- Porter, Michael E. 52
- Pragmatisme 207
- Prioritering 204
- realitetscheck 129, 134, 137, 143
- Relationer, håndtering af 81
- Ressourcetildeling 220
- Rollespil 116, 117, 120, 121
- Rubik projektet 232
- strategiske udfordringer 114
- strategisk retning 49, 57
- styrker og svagheder 117, 119, 135, 174
- succesindikatorer 203, 204
- Tabuer 52
- ”Tænkeren” ledelsesstil 79
- Teambuilding 11

Teamorientering	48
Teamwork	18, 47, 54, 206
”Tilfredsstillende underperformance”	210
Tillid	202
tilpasningsevne	48-49, 56
Transparent	115
”Udefra ind” perspektiv	116
udgangspunkt	4, 11, 158, 194
Udvide horisonten	114
Unilever	1, 4-7, 10-11, 62, 66, 208, 212, 215-217, 219, 221, 223, 225, 227-231, 233, 235
Værditilvækst	108, 201
Van der Graaf, Kees	208
Vision	57
Welch, Jack	43
Åbning af vinduer	98



# MUST-WIN BATTLES

Sådan skaber du det fokus der skal til, for at nå dine vigtigste forretningsmæssige mål

PETER KILLING og  
THOMAS MALNIGHT  
med TRACY KEYS

**Must-Win Battles** er en vigtig følgesvend for ledere, der ønsker at skære igennem et mylder af usammenhængende tiltag og skabe fokus og ny energi i deres virksomhed.

"At flytte en virksomhed op på et højere niveau kræver, at man konfronterer de rigtige udfordringer. Peter Killing, Thomas Malnight og Tracey Keys viser, hvordan man skal udvælge de slag, der skal udkæmpes, og hvordan man vinder dem. Deres bog *Must-Win Battles* er en praktisk håndbog i, hvordan man frigør og koordinerer de intellektuelle såvel som de følelsesmæssige energier, der er så vigtige for enhver virksomheds succes."

Michael Useem, chef for Center for Leadership and Change Management, The Wharton School og forfatter til bogen *The Leadership Moment*.

"I *Must-Win Battles* har Peter Killing og Thomas Malnight sammenfattet deres meget brede erfaringer fra arbejdet med mange forskellige organisationer over en lang årrække. Sammen har de skabt en praktisk håndbog for alle ledere, der er interesserede i at skabe ny energi, der kan forbedre virksomhedens resultater. *Must-Win Battles* er nem at gå til og spækket med praktiske råd og vejledning. Du kan roligt investere et par timer i at læse den."

Iain Ferguson, CEO Tate & Lyle PLC.

Kåret som årets europæiske forretningsmand i 2005 af *Forbes Magazine*.

"Arbejdet med *Must-Win Battles* har fundamentalt ændret vores opfattelse af, hvordan man opnår vækst på markedet, og hvordan vi skaber engagement hos vore medarbejdere, når målene skal nås. *Must-Win Battles* er den lim, som binder virksomheden sammen globalt. Alle kan forstå, hvad det handler om, og derfor kan alle bidrage med deres indsatser. Processen gør det nemt for alle at forstå, hvad den langsigtede vision og retning er, hvordan ressourcerne skal fordeles, og hvorfor det er vigtigt at alle i organisationen retter ind efter hinanden."

Diego Bevilacqua, President, Global Business: Foodservice, Unilever

"Enhver chef ved, at der er bestemte slag, der skal vindes for at virksomheden kan have succes. Denne skønne bog anviser en realistisk, trinvis metode til at udvælge de rigtige slag på en måde, der stimulerer organisationens vilje til at vinde dem. *Must-Win Battles* er en fantastisk gave til kunsten og håndværket ledelse og lederskab! I en sådan grad, at jeg selv blev inspireret til at igangsætte min egen MWB rejse."

Bob Rieder, President & CEO, Cardiome Pharma Corp.

Vejl. pris Kr. 299

