Valg af proces og metode

– et udviklingsværktøj til bestyrelsen og direktionen

af Jørgen Brask

August 2005

Artiklen bygger på de seneste erfaringer fra samarbejde med bestyrelser og direktioner i skandinaviske virksomheder samt på en selvudviklet analysemodel, der igennem de seneste år har været anvendt i praksis og løbende er blevet tilpasset.

1. Virksomhedens ”bløde” strategiske handlingsparametre

– Indre vilkår
Når bestyrelsen og direktionen sammen har præciseret virksomhedens strategiske situation og tillige afstemt forventningerne til resultatet af et forestående strategisk udviklingsarbejde i virksomheden, kan det være nyttigt også at diskutere de indre vilkår for arbejdet.
De indre vilkår udgøres af den kultur, de værdier og ikke mindst de kompetencer, der findes i virksomheden. Disse forhold er resultatet af den ledelsesmæssige og organisatoriske udvikling, der har fundet sted igennem årene og – vil mange hævde – være bestemmende for udfaldet af det strategiske udviklingsarbejde.
Samlet udgør de indre vilkår således virksomhedens ”bløde” konkurrenceevne, hvis man med de ”hårde” mener de områder, der kan opgøres i økonomiske nøgletal.
Vel vidende at bestyrelsesmedlemmer ikke bør deltage direkte i virksomhedens praktiske strategiarbejde, fordi bestyrelsens rolle er den besluttende, så vil det i et velfungerende bestyrelses- og direktionssamarbejde være helt naturligt og ønskeligt, at parterne ikke kun deler opfattelsen af virksomhedens ydre vilkår, men også af de forudsætninger, der gælder på de indre linier.
Det vægtigste argument derfor er naturligvis, at virksomhedens virkelighed ikke kun udgøres af informationerne i driftsregnskabet, balancen og de foreliggende analyser og planer – men også af de ledelsesmæssige og organisatoriske forudsætninger.
Man kan således hævde, at ledelsen og organisationen samt produkter, ydelser og virksomhedens øvrige aktiver samlet udgør virksomhedens strategiske handlingsparametre.

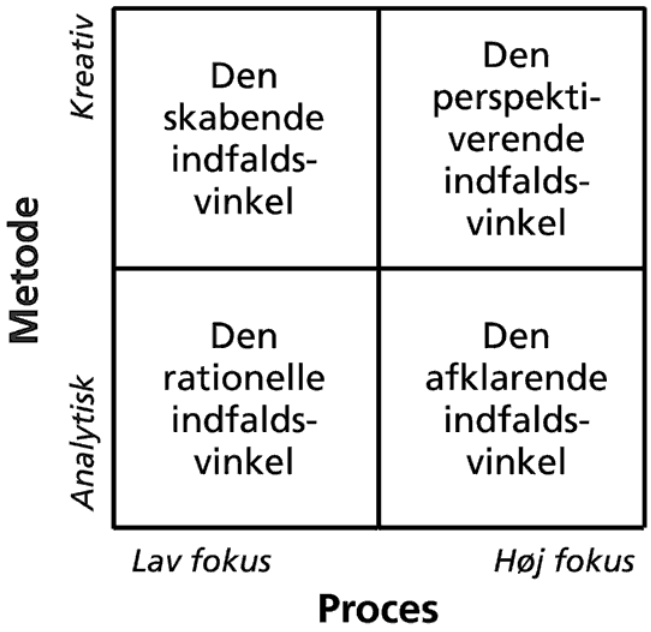
– Artiklens opbygning
I denne artikel vil der blive fokuseret på de indre vilkår for strategiarbejdet, idet der skelnes mellem begreberne proces og metode. På baggrund af disse to begreber tages der udgangspunkt i fire karakteristiske situationer, hvis kendetegn beskrives.

2. Proces- og metodeindfaldsvinkler

– Proces og metode
Ved begrebet *proces* skal i denne sammenhæng forstås måden, det strategiske arbejde tilrettelægges på, tiden, der anvendes, deltagerne, der involveres og hensynet til den enkeltes trivsel og bidrag, herunder måden, deltagerne motiveres og aktiveres på. Sammenfaldende kan man tale om de ledelsesmæssige og organisatoriske vilkår for arbejdet.
Ved begrebet *metode* skal forstås den arbejdsmetode, der tages i anvendelse, de værktøjer, der indgår i arbejdet og dokumentationsgraden i arbejdet, samt de analytiske krav, der stilles, og de kreative frihedsgrader, der gives. Sammenfattende kan man tale om de strukturelle vilkår for arbejdet.

– Kvalitet og effektivitet
Tankegangen er, at man nødvendigvis må tage afsæt der, hvor virksomheden befinder sig på de indre linier, således at det strategiske udviklingsarbejde kan finde sted med den rette kvalitet og effektivitet.
Omvendt kan man også resonnere, at en given situation i en virksomhed på de indre linier med fordel kunne udvikles i en anden retning.
Således kan modellen i figur 1 og den efterfølgende uddybning anvendes både som en analyse og en udviklingsmodel.

– Indfaldsvinkler
Figur 1 illustrerer fire grundlæggende muligheder, ledelsen kan anvende i forbindelse med tilrettelæggelsen af det strategiske udviklingsarbejde.
Yderpunkterne på den vandrette akse skal forstås således, at *lav fokus* er lig med, at der ikke tages særlige hensyn til deltagernes vilkår i arbejdet udover, at de naturligt indordner sig i de vilkår, der gives. Med *høj fokus* forstås at der ofres megen energi på at skabe arbejdsbetingelser, der giver deltagerne særlige vilkår for at deltage i arbejdet.
Yderpunkterne på den lodrette akse skal forstås således, at et givet strategisk arbejde enten kan gribes analytisk eller kreativt an.
Som tidligere nævnt kan modellen anvendes statisk til at kortlægge de indre vilkår for det strategiske arbejde, således at arbejdet tager afsæt der og respekterer disse vilkår.
Anvendes modellen dynamisk, giver den mulighed for at kortlægge positionen for de nuværende indre vilkår og tilrettelægge arbejdet i overensstemmelse med den ønskede fremtidige position i modellen.

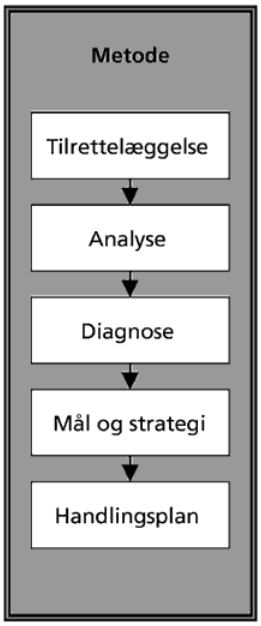


Figur 1. Proces- og metodeindfaldsvinkler.

3. De fire indfaldsvinkler

– Den rationelle indfaldsvinkel

Denne indfaldsvinkel er meget indrettet på fakta, det vil sige, man vægter beregninger højt og opnår derfor en "ingeniørpræget" proces, hvori kun eksperter deltager.
Indfaldsvinklen er oftest det naturlige valg i industrivirksomheder med en enkel teknologi og relativt højt produktionsvolumen samt relativt mange timelønnede medarbejdere og mellemledere.
Processen er tung og kræver høj dokumentationsgrad og en sammenhængende logik. De mål, som fastsættes, er udsprunget som en logisk følge af analyser og diagnoser.
Man arbejder med en meget stram planlægningsdisciplin. Ledelsen definerer forskellige faser af processen, som fastlægges over tid og kontrolleres via checklister og budgetopfølgning. Den konkrete handlingsplan formuleres af topledelsen og distribueres til de respektive funktionschefer og stabsmedarbejdere.
Processen kan med fordel blive guidet af rådgivere, der leverer planlægningssystemet til virksomhedens brug. Den rationelle indfaldsvinkel lægger således vægt på rationalitet og formaliseret planlægning.



Proces

Alle faser tilrettelægges nøje.

Tidsplan for arbejdet med mødedatoer for hele forløbet.

Deltagerne udvælges efter hierakisk placering/ekspert viden.

Arbejdet i alle faser gennemføres på baggrund af detaljerede checklister.

Mål og strategi formuleres som logisk følge af analyse og diagnose.

Handlingsplan som grundlag for næste års budget udarbejdes funktionsopdelt.

Planen distribueres til relevante funktionschefer og stabsmedarbejdere.

Planen opfølges i sammenhæng med budgetopfølgning.

Hvis rådgivere deltager, spiller de primært rollen som systemleverandører, og har kun begrænset procesvirken.

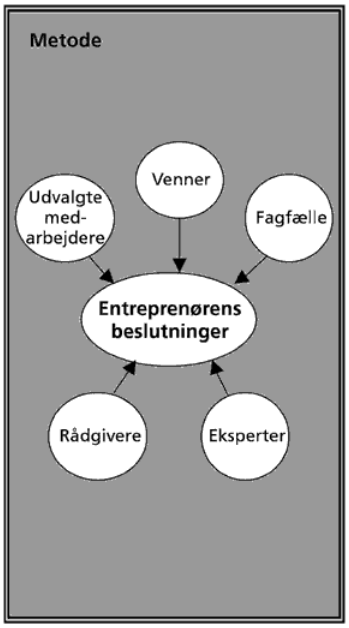
Figur 2. Den rationelle indfaldsvinkel.

Hvis modellen anvendes dynamisk, vil det i mange tilfælde være relevant at stræbe efter en bevægelse over imod "den afklarende indfaldsvinkel", således at den høje grad af formalisering erstattes af en mere fri og uformel arbejdsform til gavn for såvel resultatet som arbejdsklimaet.
Dog kan der selvfølgelig være virksomhedssituationer og –kulturer, der fordrer en udpræget rationel arbejdsform.

– Den skabende indfaldsvinkel

Til denne indfaldsvinkel spiller enkeltpersoner, f.eks. en ejerleder, en væsentlig rolle, og arbejdet med hele processen vil være meget koncentreret omkring denne persons magt og viden.
Man arbejder således med en kreativ proces ved at trække på ejerlederens ekspertise og centrerer arbejdet omkring denne i en nærmest monopolistisk tilstand.

Hele forløbet styres derfor af ejerlederen i en dialog med udvalgte personer, hvori ejerlederens udspil diskuteres og evalueres. Processen er meget innovativ og meget åben, dog med ejerlederen som den alt afgørende beslutningstager for, om eventuelle idéer er bæredygtige. Den skabende indfaldsvinkel er typisk for mindre virksomheder, der kendetegnes ved et fladt hieraki, hvor størstedelen af kommunikationen går gennem ejerlederen. I sådanne virksomheder inddrages rådgivere typisk med den opgave at hjælpe med struktureringen af valgte idéer for at tilfredsstille bestyrelse og finansieringskilder.



Proces

Centralistisk - entreprenøren er åben for påvirking, søger selv dialog med udvalgte personer.

Entreprenøren bearbejder selvstændigt og bærer duelige idéer ind i organisationen.

Modspil accepteres, hvis det enten bekræfter idéerne eller hvis idéerne ikke kan generere indtjening eller ikke kan finansieres.

Valgte idéer prioriteres højt og indgår med en lang række spørgsmål i halen i den daglige organisation.

Idéerne følges nøje i en kort periode.

Holdbare idéer omsættes rationelt og effektivt.

Resten glemmes.

Hele forløbet styres af entreprenøren, alle andre interne er assistenter uanset funktion i virksomheden.

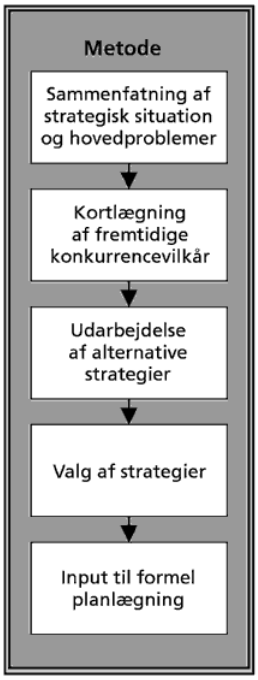
Hvis rådgivere deltager, så får de typisk til opgave at hjælpe med strukturering af de valgte idéer oftest for at tilfredsstille bestyrelse og finansieringskilder.

Figur 3. Den skabende indfaldsvinkel.

Afhængig af ejerlederens personlighed og præferencer kan tilrettelæggelsen af arbejdet med fordel inspireres af "den perspektiverende indfaldsvinkel", således at ejerlederens egne idéer suppleres af andres, uden at ejerlederen mister kontrollen med processen. En bevægelse mod "den afklarende indfaldsvinkel" kan bestemt også være befordrende, specielt hvis ejerlederen omgives af erfarne og veluddannede ledere og medarbejdere.

– Den afklarende indfaldsvinkel

I denne indfaldsvinkel finder man virksomheder med et højt strategisk beredskab, typisk relateret til det marked, man opererer på.
Indfaldsvinklen er velegnet til virksomheder, der er internationalt arbejdende, ofte børsnoterede og med mangeårige erfaringer med strategisk arbejde.
Aktørerne er udvalgt efter faglig viden og personlig gennemslagskraft. Man arbejder koncentreret og bevidst med en høj dokumentationsgrad og søger igennem denne at sikre sig en optimal udnyttelse af ressourcerne.
Således vil ledelsen og nøglepersoner bruge megen tid på at debattere og evaluere de foreliggende data. Processen er implicit og meget politisk præget, deraf er det også naturligt, at man yder og forventer modspil i processen. Den politiske proces betinger, at virksomheden kan investere den nødvendige tid, som sætter den i stand til at udvikle og udbygge den strategiske position.
Debatten udmøntes i referater, der indgår som input til de formelle planer såsom udviklings- og markedsføringsplaner.
Virksomheder med denne indfaldsvinkel er ofte meget åbne overfor nytænkning og kan lejlighedsvis anvende eksterne ressourcer for at fremskaffe nye idéer og innovative tiltag.



Proces

Nøgleordet er debat på basis af kvalificerede oplæg og fælles udledning af strategiske hovedproblemer.

Deltagerne vælges ud fra faglig viden og personlig gennemslagskraft.

Værktøjer og sprog er veludviklede, og der lægges stor vægt på kvaliteten i oplæg og præsentationsmateriale.

Metoden er implicit og en del af den naturlige professionelle adfærd.

Modspil ønskes og kræves, modsætninger klares gennem dialog eller ender som politiske skaktræk efterfølgende.

Arbejdet slutter med notater eller referater, der indgår som input til de formelle planer, f.eks. udviklings- og markedsføringsplaner.

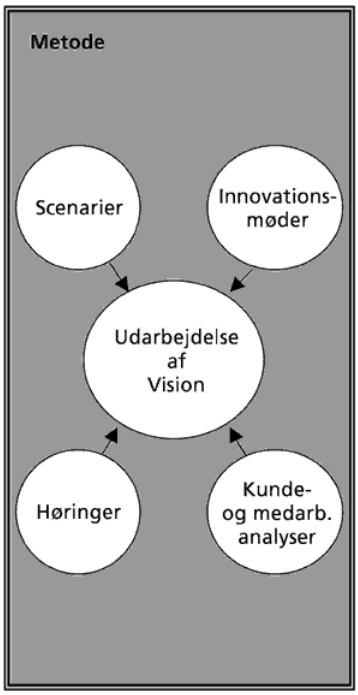
Rådgivere anvendes lejlighedsvis, f.eks. hvis deltagerne føler, at problemstillingen er særlig vigtig, eller man oplever behov for nye øjne.

Rådgivere får ofte god plads, fordi virksomheden er åben over for nytænkning og påvirkning.

Figur 4. Den afklarende indfaldsvinkel.

Den afklarende indfaldsvinkel kan forekomme som næsten ideel, idet den høje procesfokus i en eller anden udstrækning kompenserer for en mulig manglende kreativitet på grund af den analytiske tilgang til arbejdet.
Men en bevægelse mod ”den perspektiverende indfaldsvinkel” vil givetvis i mange tilfælde berige arbejdet og styrke virksomheden på de indre linier.

– Den perspektiverende indfaldsvinkel
Generelt er virksomheden meget fattet omkring sin situation, og man koncentrerer sig om innovative møder, hvor medarbejdere frivilligt i et åbent forum kan deltage med bidrag til processen.
Indfaldsvinklen er velegnet til servicevirksomheder, f.eks. rejsebureauer, der dagligt kender antallet af rejsende og løbende følger op på kundetilfredshed. Konkurrencen foregår på marginaler, og alle kræfter skal hele tiden sættes ind på nytænkning.
En sådan situation er befordrende for alle metoder og processer, der kan udløse idéer og skabe engagement.
I processen indgår forskellige arbejdsgrupper i de tidlige faser. Man opstiller scenarier og evaluerer forskellige tiltag. De involverede medarbejdere kan i en meget visionær ånd frit og ud fra eget engagement bidrage til den fremtidige udvikling. Fra de mere åbne visionære møder eller scenarier overgår man til mere konkrete retningslinier, hvori entusiasme er nøgleordet blandt medarbejderne.



Proces

Ledergruppen og diverse arbejdsgrupper debatterer ud fra dagsordner, temaer der vedrører produktudvikling, forbedringer af interne arbejdsgange og udvikling af de menneskelige ressourcer.

Scenarier opstilles og høringer med eksterne eksperter gennemføres.

Frugten deraf bruges i innovative møder, hvor alt er muligt.

Deltagerne er vekslende og har ofte meldt sig selv, gennemgående figur er typisk en yngre akademisk medarbejder, der er dygtig til at dokumentere. Den pågældende har normalt den øverste ledelses accept og bevågenhed.

Arbejdet er præget af entusiasme og styres blødt. Kun de reelt engagerede overlever i processen, resten forbliver neutrale i deres funktioner.

Disciplinen blandt deltagerne er ind imellem lav, hvilket accepteres.

Eventuelle konsulenters rolle er at holde processen på sporet, sikre at kreativiteten stimuleres og medvirke til at resultaterne gøres kommunikérbare.

Figur 5. Den perspektiverende indfaldsvinkel.

Ofte vil ”den perspektiverende indfaldsvinkel” på grund af den høje involvering og den meget kreativitetsstimulerende arbejdsform generere et behov for analyser, hvorfor elementer fra ”den rationelle indfaldsvinkel” vil være et godt tilskud, blot det analytiske arbejde tillægges arbejdsprocessen på ad hoc basis eller som sideprojekt.

4. Sammenfatning

Processen og metoden udgør en væsentlig del af det strategiske udviklingsarbejde for en virksomhed. Der igennem sikrer man den optimale indfaldsvinkel til planlægningen samt en bedre implementering af de ønskede tiltag i virksomheden.
Det skal bemærkes, at forud for en afvejning af, hvilken metode og proces, man ønsker at anvende, må virksomheden være sig sin strategiske situation bevidst. Man bør kortlægge virksomhedens styrker og svagheder. I denne forbindelse er det vigtigt for ledelsen at have et entydigt og klart overblik over virksomhedens aktuelle situation.
Et forslag til et værktøj for bestyrelsen til løsning af denne opgave fremgår af artiklen: ”**Strategisk diagnose – et analyseværktøj til bestyrelsen og direktionen**”.

5. Perspektivering

Som nævnt tidligere i artiklen udgør de indre vilkår en væsentlig del af virksomhedens strategiske handlingsparametre, hvorfor det må være naturligt, at bestyrelsen også aktivt interesserer sig for disse områder.
Kultur og værdier har afgørende indflydelse på virksomhedens resultater.

De gennemsyrer alt, hvad der foregår i virksomheden, og har derfor også stor effekt på virksomhedens effektivitet i bred forstand.
En virksomheds kultur kommer således til udtryk på den måde, medarbejdere og ledere handler i hverdagen.
På samme måde, som bestyrelsen formulerer krav til udviklingen i virksomhedens nøgletal, bør det være lige så naturligt at formulere krav til udviklingen i normer og kompetencer – områder, som også lader sig opgøre i målbare størrelser, f.eks. i kulturanalyser og i strukturerede kompetencevurderinger.
Pointen er, at jo flere relevante målepunkter jo bedre dialog mellem bestyrelse og direktion til gavn for virksomheden og dens interessenter.
Samtidig med banes vejen for mere sikker og effektiv implementering af strategierne. En disciplin i sig selv som i sidste ende kan være den afgørende forudsætning for succes.
Problemstillingerne med og en række råd til implementeringen findes belyst i artiklen: "**Implementering af strategier – en checkliste til bestyrelsen og direktionen**".

6. Om forfatteren

Jørgen Brask har siden 1981, som medejer af Lisberg Management A/S, beskæftiget sig med strategisk udvikling og ledelse som konsulent og som underviser på Handelshøjskolen i København og hos Henley Management College.
I 2001 overtog Aston Group A/S managementdelen af Lisberg Management, som siden 2003 er videreført af Right Kjaer & Kjerulf A/S.
Jørgen Brask fungerer nu i eget regi som ledelsesrådgiver i et netværk af samarbejdspartnere.

Brask Management Consulting Peder Oxes Vej 3 DK-2960 Rungsted Kyst
Telefon: +45 51 30 78 55 E-mail: jb@jbrask.dk