

BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

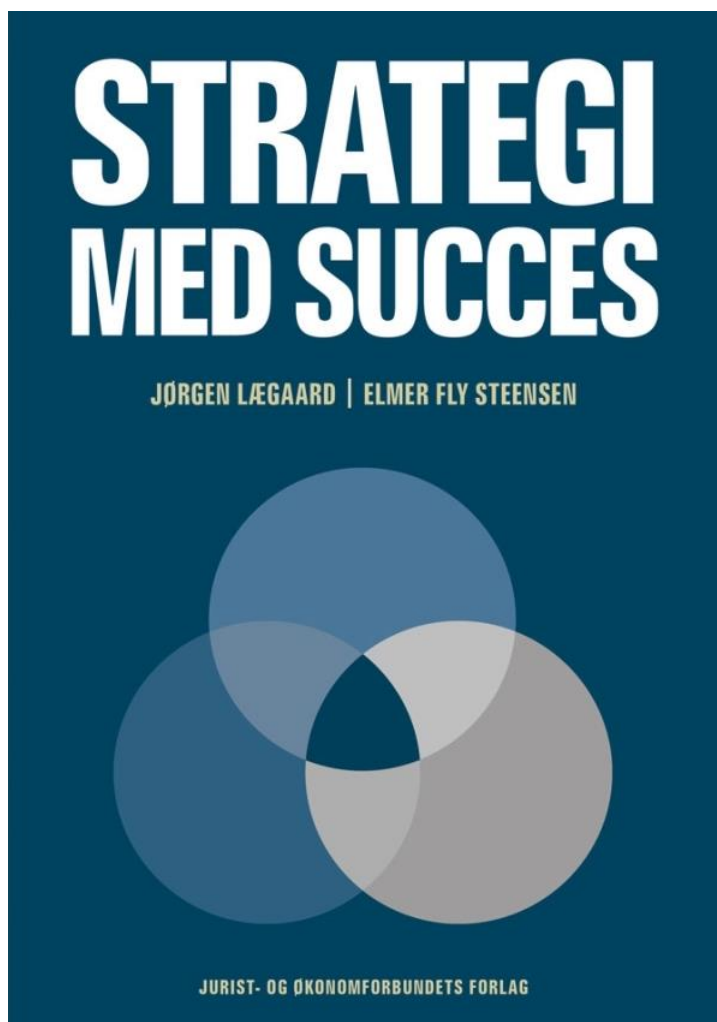
Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 26

Anvendelse af bogens
pointer



Strategi med succes

INTRODUKTION TIL BOGEN

I 'Strategi med succes' søger forfatterne at gøre op med de traditionelle strategimodeller for i stedet at give et indblik i, hvordan man går til ledelsesopgaven med strategiprocesser på en facon, der afspejler de egentlige vilkår for virksomheders arbejde med strategi i praksis. Hertil præsenteres ledernes ti nøgleopgaver til at få succes med strategi gennem kombinationen af formelle processer og organisatorisk læring. Via aktuelle cases med topledere og forskningsresultater søger forfatterne at underbygge deres tilgang, hvis målgruppe er virksomhedsledere og rådgivere, som er velkendte med traditionelle strategiværktøjer, men ønsker at se ud over forsimplede modeller. Gennem de præsenterede cases er håbet, at læseren vil kunne udpege og relatere egne udfordringer i virksomheden til den måde, topledere løser dem på, så de kan få redskaberne til at skabe effektive strategiprocesser.

Vigtige læringspunkter

Succesfuldt strategiarbejde bunder i mere end faste planer, der på topniveau planlægges og kommunikeres ud til de ansatte med nogle års mellemrum. Flexibilitet i den egentlige udførelse af virksomhedens strategi samt involvering af de ansatte i selve planlægningen sikrer større effektivitet og bedre præstation samt tilpasningsevne til usikre udviklinger.

For at sikre, at arbejdet med at udforme virksomhedens formelle strategi ikke forbliver en isoleret engangsaktivitet, der efterfølgende går i glemmebogen, er det essentielt at have et stærkt sammenhæng imellem det formelle og så de daglige, organisatoriske aktiviteter. Som leder er der her en række kommunikationsværktøjer, der kan være med til at skabe denne synergi gennem organisatoriske forandringer. De tre værktøjer, som danske topledere fremhæver som værende de stærkeste, er:

1. Personligt være en god rollemodel for forandringen.
2. Formulere mål og vision for forandringen.
3. Skabe fortællinger om forandringen.

Det nævnes i samme ombæring, at det, der virker mindst, er skriftligt at meddele beslutninger, revidere politikker og udarbejde handlingsplaner. Der er i sidste ende dog ikke nogen egentlig facitliste, hvor en færdigsyet løsning passer til alle virksomheder. I stedet er det essentielt at tage udgangspunkt i ens egen virksomheds aktuelle betingelser og behov, så ens strategiproces er baseret på et specifikt sæt værktøjer at vælge imellem i stedet for en facitliste. Overordnet vil strategiarbejdet indeholde tre indsatsområder, der hver har tilknyttet metoder og ledelsesværktøjer, som skal fungere i tæt sammenhæng for at opnå succes:

1. Det strategiske lederskab.
2. De formelle strategiproceser.
3. De organisatoriske læringsprocesser.

TIP: En case, der illustrerer implementeringen af de tre indsatsområder hos Danfoss, kan findes på side 31-40.



Om forfatterne:

Jørgen Lægaard er direktør i Lægaard Management A/S og har som universitetslærer ved Aarhus Universitet siden 1979 undervist i strategi, organisation og økonomistyring. Med mere end 25 års erfaring med bestyrelsesarbejde har han været involveret som strategisk partner for mere end 300 strategiproceser. Foruden 'Strategi med succes' (2016) har han bl.a. også udgivet 'Strategi i Vindervirksomheder' (2003) og 'Jyske Bank på det blå ocean' (2007).

Elmer Fly Steensen er ledelseskonsulent og har som underviser med fokus på strategi undervist ved Aarhus Universitet siden 2000. Med mere end 10 års erfaring som konsulent guider han virksomheder gennem designet og implementeringen af strategiproceser.

Summary

Lægaard og Steensens tilgang til strategiprocesen, som den præsenteres i 'Strategi med succes', bygger på en blanding af deres egen erfaring i feltet, interviews med danske topledere, international og dansk forskning såvel som dybdegående virksomhedscases. Gennem introduktionen af en række metoder og ledelsesværktøjer er målet, at man som læser vil opnå ny indsigt, der skal være med til at styrke effekten af strategiarbejdet i ens organisation.

De har opdelt deres tilgang i tre centrale procesrelaterede indsatsområder, som lederen skal skabe synergi imellem for at opnå succes med deres strategi. Disse er underopdelt i yderligere ti ledelsesmæssige nøgleopgaver, som repræsenterer udførelsen af de tre indsatsområder:

- **Det strategiske lederskab**
 1. Designe strategimodellen.
 2. Fremme ønskede forandringer.
 3. Navigere i forhold til interne og eksterne udviklinger.

- **De formelle strategiproceser**
 4. Visionsbaseret strategiproces.
 5. Problembaseret strategiproces.
 6. Temabaseret strategiproces.
 7. Procesbaseret strategiproces.
 8. Varier formelle strategiproceser.

- **De organisatoriske læringsprocesser**
 9. Aflæring.
 10. Læring.

Mens det er disse ti nøgleopgaver, der skal mestres, så er det ikke en facitliste, der i og for sig sikrer succes, hvis den følges til punkt og prikke. Det er en balancegang, hvor forholdene må tilpasses og vægtes efter ens organisations omgivelser og krav samt dens interne behov og betingelser.

TIP: Se udvalgte eksempler på danske topledere udførelse af nøgleopgaverne på side 18-22.

I bestræbelserne på at mestre strategiarbejdet er det samtidig vigtigt at have in mente, at der er visse faldgruber, man skal være opmærksom på. For mens synergi mellem de tre indsatsområder kan føre til succes, så kan frakoblingen mellem de tre føre til ineffektive processer og vanskeligheder med at opnå de ønskede udviklinger. Der er her især fire typiske fælder, man skal være opmærk på:

- **Strategien er "til pynt"**

Undersøgelser peger på, at mere almindeligt end egentlig succesfuld strategi er, at kun en mindre del af et stort anlagt strategisk initiativ ender med rent faktisk at blive gennemført. Dermed er de formelle strategiproceser frakoblet lærings- og lederskabsprocesserne, så strategiens indhold bliver "til pynt". Dette betyder, at de ressourcer og den tillid, alle involverede ansatte har lagt i arbejdet med den nye strategi, er gået tabt, hvilket kan have konsekvenser vedrørende blandt andet organisatorisk engagement for fremtidige strategiproceser.

- **Lederskabet modarbejder strategien**

Ubevidst kan ledere komme til at modarbejde egen strategi. Fra det strategiske lederskabs side sker der altså en modarbejdelse af de to øvrige indsatsområder. Ansatte

påvirkes i langt højere grad af ledelsens daglige gøren og laden end af overordnet strategi, hvorfor selv en uofficiel diskrepans i dagligdagen kan betyde, at de ansatte ikke anser officielle mål som gyldige og troværdige.

- **Ledelsen og organisationen kører "hvert sit løb"**

Når det strategiske lederskabs formelle strategiprocesser ikke harmonerer med den organisatoriske læring, så føler de ansatte ikke ejerskab over ledelsens strategiske kurs. Dette kan have flere grunde; deriblandt at ledelsen kan mangle forståelse for de arbejdsmæssige vilkår, de ansatte har for at skabe gode resultater på deres respektive arbejdsområder. Kort sagt er der mangel på gensidig forståelse eller kommunikative vanskeligheder mellem ledelsen og de ansatte, hvilket kan resultere i, at selv velmente strategier kan ramme forbi og ikke fører til noget, da de ansatte i stedet holder kursen.

- **Strategisk krise**

Her er der ingen sammenhæng mellem hverken den strategiske ledelse, de formelle strategiprocesser eller den organisatoriske læring. Der vil ikke være nogen mulighed for, at de ansattes adfærd ændres, hvis strategi hverken løbende understøttes af ledelsen eller de ansattes læring og opnåede forståelser.

DET STRATEGISKE LEDERSKAB

Det første af de tre indsatsområder, der er afgørende for en succesfuld strategiproces, er det strategiske lederskab, som sørger for sammenhængskraften af strategien. Det er ligeledes her, de tre første nøgleopgaver kommer i spil. Opgaverne er alle forbundet og en nødvendig del af ledelseskæden, hvorfor negligering af en eller flere af dem resulterer i et brud i kæden, hvorved lederskabet ikke vil kunne sikre sin del af den effektive strategiproces. Nøgleopgaverne lyder "Designe strategimodellen", "Fremme ønskede forandringer" og "Navigere i forhold til interne og eksterne udviklinger" og dækkes i de følgende tre afsnit:

1. **Leders design af strategiprocesser**

Strategimodellen skal *designes* (deterministisk eller lærende), herunder grænsefladerne mellem og rammerne for effektive formelle processer og læringsprocesser.

2. **Leders fremme af forandringer**

Der skal løbende *fremmes* de forandringer, som ønskes, gennem effektiv kommunikation, involvering af de ansatte og ved at få forandringerne til at give mening for de ansatte.

3. **Leders navigation undervejs i strategiprocessen**

Der skal *navigeres* og tilpasses til de udviklinger, som opstår internt og eksternt over tiden.

LEDERES DESIGN AF STRATEGIPROCESSER

Synergi mellem de tre procesindsatsområder kommer gennem fastlægningen af en strategimodel, der passer til organisationens interne og eksterne betingelser. Den rette strategimodel kræver en blanding af determinisme (målrettethed) og læring, så det passer til organisationens betingelser og de udfordringer, den står overfor. Strategimodellen giver de overordnede retningslinjer for lederen til at designe og styre formelle strategiprocesser med forskellige formål, og det er med udgangspunkt i strategimodellen, at lederen skal designe effektive rammer og betingelser for organisatorisk læring.

Det er her essentielt, at man som leder og organisation er påpasselig med ikke blot at følge de nyeste trends indenfor strategi og ledelse, når man fastlægger sin strategi, men i stedet forholder sig kritisk og husker på, at mens alle teorier og associerede værktøjer kan have værdi, så skal de kun anvendes i de korrekte situationer og i det omfang, det giver mening. Det tager nemlig tid at tilvende ens organisation til en ny tankegang med nye værktøjer, hvilket kræver ressourcer og fjerner fokus fra andre problemstillinger, der i stedet kunne have været prioriteret. Derfor er det essentielt, at valget af strategimodel reflekterer ledelsens vigtigste prioriteringer for organisationen lige nu samt de udviklinger, der forudses i fremtiden.

VALG AF TILGANG

Som det første led i processen skal man vælge ens tilgang til strategisk lederskab. Her er der i grundforstand tale om enten determinisme eller strategisk læring.

Determinisme består i, at topledelsen dikterer organisationens mål, hvorefter ledelsen eller organisationen som helhed fastlægger, hvordan de realiseres. Man er altså her målrettet og beslutsom vedrørende organisationens fremtid, og der er udtænkt og fastlagt præcise mål og en strategi, der er nøje beskrevet. Modeller, der følger denne tankegang, er for eksempel "Strategisk planlægning" og "Balanced scorecard".

Strategisk læring består derimod i, at deterministiske anbefalinger er urealistiske og ikke tilrådelige, da udviklinger er vanskelige eller umulige at forudse langt frem. Der skal derfor være mulighed blandt de ansatte for at prøve sig frem, eksperimentere og lære af ens forsøg. Lykkes initiativer, forstærkes de, og ellers bliver de tilpasset eller lukket. Modeller, der overvejende følger denne tankegang, er eksempelvis "Den lærende organisation" og "Simple regler".

Selvom der er denne distinktion mellem de to tilgange, så anvendes de begge samtidig i varierende vægtningsforhold i de fleste strategimodeller. Det er derfor opgaven for ledelsen af kombinere i de rette mængder for organisationens aktuelle behov.

TIP: Læs om hver tilgangs styrker og svagheder i tabel 3.1 på side 46.

EKSTERNE OG INTERNE BETINGELSER

Ved valget af strategimodel anbefales det, at man først overvejer, hvilken model de eksterne og de interne betingelser taler for, hvorefter man reflekterer over, hvorvidt de to harmonerer, eller i så fald hvordan de interne betingelser på sigt kan ændres i retning af de eksterne. Denne prioritering anbefales ud fra, at de interne betingelser henvender sig mod de ansattes kompetencer og tilfredshed, mens de eksterne henvender sig mod de faktorer, der vil sikre succes. Derfor kan udviklingen af de interne betingelser til at matche de eksterne på sigt kunne sikre de stærkeste præstationer for organisationen.

Man skal derudover også vurdere, hvorvidt organisationen selv kan skabe de fremtidige vilkår, om de eksterne betingelser er under forandring (og i hvilken grad) og hvorvidt betingelser varierer imellem aktivitetsområder, og i så fald vurdere om der skal anvendes parallelle strategimodeller i organisationen.

Ved de **eksterne betingelser** skal man tage omverdens forudsigelighed, områdets kompleksitet og nøglesuccesfaktorer med i overvejelserne:

- Uforudsigelighed vil tale for en læringsorienteret model, mens forudsigelighed peger mod en målrettet model.

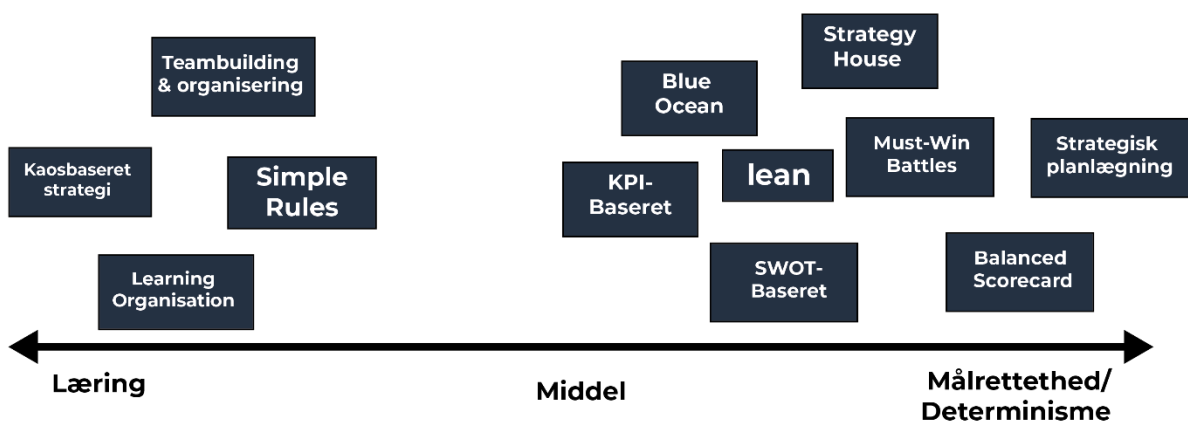
- Komplexiteten vil bestemme, hvor svært det er for lederne at fastlægge den bedste retning, og hvor meget organisationens eksperter må eksperimentere "on the spot".
- Hvis sikkerhed, lave omkostninger, ensartede ydelser og nulfejlsfilosofi er afgørende for succes, tales der for at anvende en målrettet model, mens høj udviklingshastighed, tilpasning og innovation samt engagerede medarbejdere som succeskriterier taler for en læringsorienteret model.

Ved de **interne betingelser** skal man finde frem til ledernes og nøgleansattes erfaringer, ønsker og tankesæt, de ansattes kompetenceniveau og hvilke fordele, der søges.

- Hvis man succesfuldt har haft anvendt en målrettet eller læringsorienteret model i organisationen, vil det kræve tilpasning at ændre kurs, og forskellige grupper vil være naturligt draget mod forskellige løsninger. Der bør her lyttes til nøgleansatte, hvis præstationsniveau er afgørende for organisationen, hvad de har af behov.
- Har de ansatte både enkeltvis og som teams de nødvendige kompetencer til at tage komplekse beslutninger? Hvis svaret er nej, vil læringsmodellen ikke kunne anvendes, medmindre kompetenceniveauet kollektivt hæves.
- Hvad er ledernes behov? Der søges ofte bestemte fordele i forhold til strategimodellen, hvorfor det er vigtigt at vurdere de individuelle modellers styrker og svagheder.

Som ledelsesmæssigt udgangspunkt for at sammensætte en strategimodel, der for de fleste virksomheders vedkommende indeholder elementer af både målrettethed og læring, kan man på baggrund af spørgsmålene vedrørende eksterne og interne betingelser overveje, på hvilket detaljeringniveau det vil være fordelagtigt, at den fremtidige kurs målrettes på aktivitetsområdet. Er det tilstrækkeligt at fastlægge visionen, de langsigtede mål, eller hvorledes? Ud fra dette kan lederne afgøre, hvor meget frihed de ansatte skal have til selv at søge den bedste vej frem.

Der anvendes ofte inspiration fra modeller, der allerede er udarbejdet af kendte skribenter og konsulenthus. Et udvalg af velkendte strategimodeller og deres umiddelbare vægtning mod henholdsvis læring og målrettethed kan ses på figuren nedenfor:



TIP: Se eksempler på, hvordan man kan tilgå henholdsvis udviklingen af en målrettet- og en læringsorienteret strategi på side 55-58.

LEDERES FREMME AF FORANDRINGER

Før et nyt strategisk forandringstiltag officielt lanceres, kan man som leder påbegynde arbejdet med at få resten af organisationen til at acceptere forandringer gennem brug af "Bearbejdningstrappen", der er en fremgangsmetode på tre trin for at sikre succes med tiltaget og undgå passiv såvel som aktiv modstand fra utilfredse medarbejdere. De tre trin lyder:

1. Identificere modstand og nøglespillere.
2. Forberede argumenter.
3. Motivere og pacificere.

Mens bearbejdningstrappen er en tilgang til, hvordan man kan bearbejde organisationen, før et forandringstiltag lanceres, så kan de konkrete fremgangsmåder og teknikker være forskellige baseret på lederens personlige erfaringer og den kontekst, de fungerer – eller tidligere har fungeret – i.

TRIN 1: IDENTIFICERE MODSTAND OG NØGLESPILLERE

På det første trin identificerer lederne de nøglespillere i organisationen, som er af afgørende betydning for, hvordan den ønskede udvikling vil blive modtaget, og om den vil kunne gennemføres efterfølgende. Hertil spørger lederen sig selv: Hvem vil være modstander af den ønskede forandring og hvorfor? Hvem er nøglespillerne i at få gennemført forandringen med succes? Hvem skaber "stemningen i organisationen" over for det ønskede initiativ (opinionsdannere)?

Disse opinionsdannere udspringer ikke nødvendigvis af et formelt hierarki. Personligheder og uformelle netværk kan lige så godt være afgørende, og det er lederens opgave at identificere, hvorfra stemningen styres. Der er her ikke nødvendigvis tale om et rent popularitetskriterium, da magten til at påvirke også kan stamme fra en unik faglig viden, der betyder, at andre lytter. Sådanne meningsdannere kan obstruere ledelsens planer, hvis de ikke håndteres korrekt og tages i ed på forhånd.

TRIN 2: FORBEREDE ARGUMENTER

På det andet trin bruger lederen tid på at forberede argumenter, både for og imod, det ønskede nye initiativ. Hertil spørger lederen sig selv: Hvilke argumenter har jeg til at fremme accepten af initiativet? Hvilke argumenter kan jeg fremskaffe til at fremme accepten heraf? Hvilke argumenter vil de forventede modstandere af initiativet komme med? Hvilke argumenter kan jeg komme med over for denne modstand?

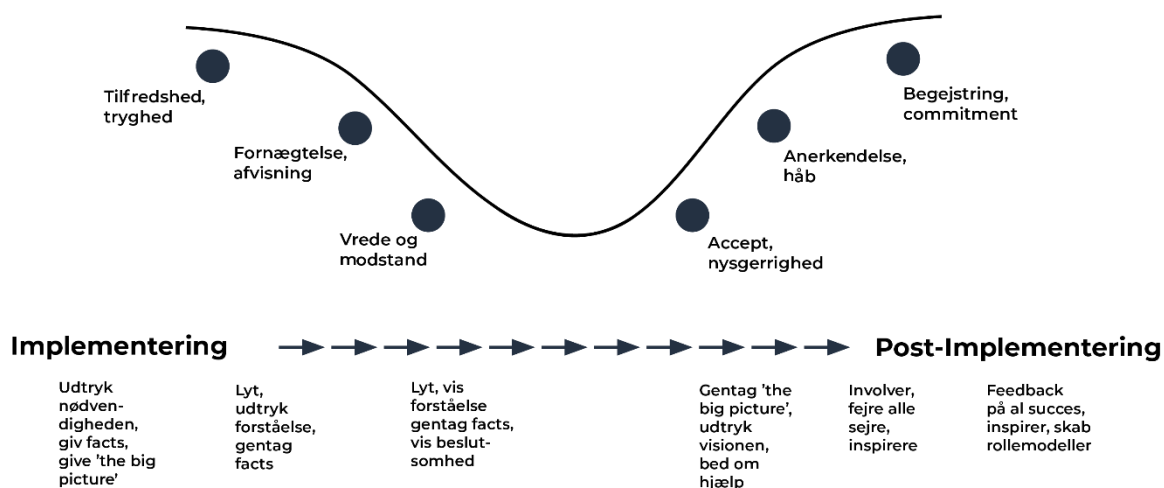
Forventede modargumenter mod ens initiativ (og dertilhørende svar på tiltale) skal på forhånd gennemtænkes nøje, og man skal udnytte, at man har den taktiske fordel ved at kunne forberede sig. Ens fakta skal være mere overbevisende end det forventede "modfakta".

TRIN 3: MOTIVERE OG PACIFICERE

På det tredje trin bruger lederen uformelle personlige samtaler og igangsætter gruppeprocesser for at forbedre organisationens forventede accept og positive syn på de strategiske initiativer, som efterfølgende lanceres. Hertil spørger lederen sig selv: Hvem skal jeg opsøge og gennemføre uformelle samtaler med? Kan disse personer motiveres for det kommende initiativ – hvordan? Kan jeg bruge viden om nøglepersoners individuelle psyke til at overbevise dem? Skal jeg alternativt forsøge at mindske deres negative påvirkning af andre (/pacificere)? Skal jeg igangsætte gruppeprocesser for at fremme organisationens modtagelse og accept af det kommende initiativ? Opsøg uformelt og personligt nøglespillere for at højne chancen for succes ved at motivere dem for tiltaget eller reducere deres negative indflydelse over de resterende medarbejdere. Det er her vigtigt, at modstanderne føler, at deres argumenter bliver hørt og anerkendt af ledelsen uden risiko for konsekvenser heraf.

EFFEKTIV KOMMUNIKATION

Lederens evne til at formidle værdier, vision og mål er en afgørende forudsætning for at få alle medarbejdere til at arbejde i samme retning. Uden gensidigt gode relationer mellem ledelse og medarbejdere vil ingen strategi kunne implementeres effektivt. De, der ikke er beslutningstagere i processen, men stadig deltager i implementeringen af en ny strategi, vil ofte gå store dele af følelsesregisteret igennem fra tryghed over vrede og modstand til accept og commitment. Det er her essentielt, at man tilpasser sin kommunikation til hver fase for at sikre den gode relation. Dette illustreres i figuren nedenfor:



Der startes ud med at anvendes fakta og kommunikation af det overordnede billede for at pointere nødvendigheden af forandringen. Hvis dette mødes af fornægtelse og aggressiv modstand anbefales en lyttende og forstående kommunikation med stadig gentagelse af fakta, der viser beslutsomhed og fasthed, så indhold og retning ikke ændres. Efterfølgende er det nødvendigt at bede om og opnå hjælp fra medarbejderne til implementeringen, da dens succes er afhængig af dette. Herefter må ledelsen involvere og inspirere og huske at markere de små fremskridt og sejre.

I forbindelse med modstand øges betydningen af information fra den nærmeste leder og de krav, der stilles til vedkommende. Kommunikationen af strategien er her afgørende for at skabe accept og motivation af adfædsændring, hvorfor der skal tages højde for basale kommunikationsproblemer, før der kommer nogen offentliggørelser eller erklæringer.

Hvad skal budskabet være? Det afhænger af segmentet, der skal nås, men de, der påvirkes mest og i størst grad skal ændre adfærd, skal have detaljerede, skræddersyede oplysninger om nødvendigheden, betydningen og så videre. Foruden indholdet er det også vigtigt at tage hensyn til måden, der kommunikerer. Dette er en blanding af fire faktorer:

1. Synligheden af behovet for den nye strategi.
2. Klarheden af den strategiske retning.
3. Nødvendigheden af situationen.
4. Den grad af tillid, der kræves mellem afsender og modtager.

Fokus ændres alt efter situationen. Kommunikationen i en krise lægger eksempelvis mere vægt på nødvendigheden af ændringen, og at den skal og vil blive gennemført, mens kommunikationen ved en forventelig situation skal afspejle et langsomme tempo, som ændringen skal foretages i. Hvem, der skal informeres om formålet med den nye strategi, afhænger ligeledes af situationen, hvor en krise eksempelvis kræver en mere fastlagt tilgang, da der ikke er tid til omfattende rådgivning til definering af problemet. Det anbefales, at målgrupperne for kommunikationen præciseres ved en opdeling i forskellige niveauer i virksomheden, så den kan indrettes situationsbestemt.

Til at fremme lederens kommunikation og de ønskede forandringer kan følgende fremgangsmåder og værktøjer tages i brug:

- **Forventningsafstemning**
Lederen afstemmer forventninger og opstiller klare mål sammen med sin organisation.
- **Anerkendende kommunikation**
Lederen bygger på erfaringer om, at for at et menneske eller en organisation kan udvikle sig, skal processen og kommunikationen begynder med anerkendelse.
- **Lederen som gamemaster**
Lederen styrer og koordinerer kommunikationen mod fælles mål og udvikler organisationen gennem aktiv lytning.
- **Lederskabets gode spørgsmål**
Lederen igangsætter en forstyrrelse gennem gode spørgsmål, der giver motivationen til handling og ændret adfærd.
- **Effektfuldt lederskab**
Effekten af ledelsen tænkes ind i kommunikationen fra starten.
- **Feedback**
Lederen skaber motivation for flere forandringer gennem tilbagemeldinger på indsatser, der er aftalt.

TIP: Læs mere om hvert værktøj og fremgangsmåde på side 86-91.

Danske ledere har desuden udvalgt deres mest og mindst effektive værktøjer. Prioriteringen for de mest effektive lyder "Rollemodel", "Visioner og mål", "Fortællinger" og "Symboler", mens de mindst effektive er "Udarbejde handlingsplaner", "Revidere politikker" og "Skriftligt sende beslutninger ud til de ansatte", når kriteriet er, at værktøjet har målet at ændre adfærd blandt ansatte i organisationen.

TIP: Læs mere om de mest- og mindst effektive værktøjer på side 92-97.

MENINGSFULD STRATEGI

Ifølge teoretikeren Karl Weick, der står bag Sensemaking-teorien, overser den rationelle tilgang til strategi ofte mangfoldigheden i virksomheden og dens omgivelser og skaber derfor ikke altid mening for ledere og medarbejdere. Weick mener, at et menneskes identitet skabes i tæt samspil med de relationer, man indgår i, hvorfor det også har stor betydning, at den organisation, man er en del af, giver mening. Denne består i høj grad af de relationer, som man indgår i med kolleger i ens afdeling. Hvis de bånd mistes i forbindelse med en strategiændring og deraf følgende organisationsændring, vil det typisk gøre det sværere at få den nye strategi til at give mening, da relationerne til de gamle kolleger ikke længere er der i hverdagen.

Det kan derfor også være et problem, hvis der ikke er etableret de nødvendige mødefora (formelle og uformelle) i virksomheden, der kan gøre det muligt at skabe mening med strategien i et samspil med andre mennesker. Dette er generelt et problem i danske virksomheder, hvor disse fora eksisterer for den øverste ledelse, men ikke for mellemledere og

medarbejdere. Desuden foregår kommunikationen mellem medarbejderne typisk i de enkelte områder og afdelinger, hvorved der opstår en risiko for silodannelse. Virksomheder har derfor brug for meningsdannende processer omkring nye strategier, hvilket eksempelvis kan skabes gennem uformelle dialogfora, hvor der sættes fokus på at skabe mening med strategien på tværs af de normale organisatoriske opdelinger.

En anden vigtig pointe vedrørende meningsdannelse er ifølge Weick, at den skabes baglæns – vi forstår først noget, når vi har gennemlevet det. Denne opfattelse er et opgør med dem, som mener, at strategi kan planlægges. Ifølge Weick opstår strategi på baggrund af refleksion, hvorved man bliver i stand til at se de handlingsmønstre, der har ført frem til gode resultater. Ud fra dette kan fremtidsscenerier være en hjælp til at skabe mening med nutidens strategi. Dette sker ved, at strategien kommunikerer "fra fremtiden", hvor modtagerne oplever den nye strategi, som om den allerede er gennemført og de kigger tilbage på forløbet for derved at gøre den nye strategi mere nærværende, levende og ikke mindst meningsfuld.

Ifølge Weick er det ideelt at prøve sig frem, samtidig med at man har et strategisk kort at følge, skulle man have brug for det. Strategikortet kan være en god ramme om retningen, men må ikke udvikle sig til et "målhelvede". Ifølge ledelsestænkerne Mark Holst-Mikkelsen og Flemming Poulfelt, der er inspireret af Weick, har danske virksomheder mere succes med deres strategi, når den giver mening. I udviklingen af strategien skal der fokuseres på følgende tre ting:

- **Strategien skal give mening**

Det betyder, at strategien af medarbejdere skal opleves som rigtig, fornuftig og nødvendig i forhold til virksomhedens situation.

- **Der skal være commitment til strategien**

Medarbejderne skal ønske at bidrage og måske endda brænde for det. Desuden skal de være parate til at påtage sig nye opgaver og give afkald på deres eksisterende, alt sammen for at føre strategien ud i livet.

- **Der skal være den nødvendige handlekraft til stede i organisationen**

Der indebærer, at medarbejderne skal føle sig i stand til at realisere strategien og opleve at have de reelle muligheder for at gøre det. De skal også udvis handlekraft og i praksis gøre det, som er aftalt i strategiplanen.

Medarbejderne skal kunne forstå strategien, baggrunden for den, dens tilvalg og fravalg. Strategien skal angive en klar retning for den enkeltes daglige arbejde, hvorfor strategiske indsatser og aktiviteter skal understøtte den overordnede strategi og koordineres effektivt på tværs af organisationen. Det er afgørende, at der allokeres ressourcer til de strategiske prioriteringer, så medarbejderne ikke oplever strategien som useriøs, ligesom der skal skabes en god forståelse for den rolle, som den enkelte medarbejder skal spille – og vigtigheden af den i form af betydningen af den enkeltes erfaringer og kompetencer. Det skal også være tydeligt, hvordan strategien bygger videre på virksomhedens hidtidige succes, eller hvis det er et nyt område, så hvordan sammenhængen er til virksomhedens hidtidige aktiviteter, og hvilke kompetencer det kræver fremover.

INVOLVERING AF DE ANSATTE

Jo mere topstyret en strategiproces er, jo dårligere er resultatudviklingen, motivationsniveauet hos de ansatte, virksomhedens innovations- og tilpasningsevne, det interne samarbejde og de ansattes forståelse af virksomhedens fremtidige udviklingsretning. Dette viser en undersøgelse af mere end 200 danske virksomheders strategiproceser og præstationer. Involvering af de ansatte mest muligt i strategiprocesen anses derfor som nøglefaktor for at skabe effektive strategiproceser.

LEDERES NAVIGATION UNDERVEJS I STRATEGIPROCESSEN

Som leder er det vigtigt at navigere hensigtsmæssigt efter omverdenens udvikling. Man følger og reagerer aktivt på fremskridt og eventuelle tilbageskridt. Her kan nævnes tre omstændigheder, man navigerer ud fra:

- **Early warnings**

Man kan anvende early warning-systemer til at opfange og indsamle problemsignaler omkring virksomhedens forhold, så man hurtigt kan reagere på dem. Dette giver samtidig en grad af sikkerhed, da man ved, der er et system på plads. Af udløsende faktorer kan særligt nævnes "Omverdenvurdering", der blandt andet dækker over skift i økonomiske konjunkturer og lovændringer; "Strategiske alliancer", som er nye partnerskaber, der kan kræve markante ændringer i den interne organisation; "Teknologi", der eksempelvis dækker over disruptive teknologier såsom 3-D-print, som kan påvirke aktivitetsniveauet væsentligt; "Mennesker og kultur", som kan være en forskel i kultur mellem ledere og medarbejdere, der kræver navigation; og "Kundefokus", hvor der oftest er brug for at navigere i retning af mere kundefokus.

- **Strategiens frem- og tilbageskridt**

Succesen af ens strategi er afhængig af, hvordan man reagerer i forhold til op- og nedture. For at skabe en sneboldseffekt af succes, skal man "puste til ilden" på de rigtige tidspunkter, ligesom man skal holde igen og reagere prompte, hvis der opstår ustabilitet, så forandringsmuligheden ikke lider et knæk og risikerer helt at forsvinde. Det kræver en synkroniseret indsats i virksomheden og kommunikation blandt topledelsen at udnytte udviklingen positivt, så der bliver kommunikeret klart og tydeligt med signaler i forlængelse af hinanden i stedet for forskellige budskaber fra forskellige ledere. For at skabe dette holdspil og fælles fokus har nogle ledere succes med at anvende såkaldte trafiklys i lister med fælles mål, så der nemt og hurtigt er et visuelt udtryk, der samler langt bedre end talværdier ville. Disse former for trafiklys-lister hænger så nemt tilgængeligt i eksempelvis den fælles kantine, så alle kan følge med i de fælles mål for virksomheden, der bliver opdateret løbende.

- **Timing af kommunikationer**

Det, at have den rette timing, er altafgørende. Hvis noget kommunikerer for tidligt ud, kan det skabe ængstelighed blandt medarbejderne, da de ikke har mulighed for at få det fulde overblik endnu. Ligeledes kan for sen udmelding resultere i, at vigtig forandringstid bliver taget fra organisationen, eller at ansatte hører tingene fra uofficielle kanaler før de officielle. Så det er vigtigt at ramme lige det punkt, hvor modtageligheden er størst i organisationen, og man har den rette mængde viden selv til at kunne svare på eventuelle spørgsmål fra de ansatte.

DE FORMELLE STRATEGIPROCESSER

Det andet af de tre indsatsområder er de formelle strategiprocesser, der af organisationen er åbent annoncerede, udtænkte organisatoriske processer, som igangsættes og styres af lederne for at stimulere ønskede udviklinger. Her kommer de næste fem nøgleopgaver i spil. De lyder "Visionsbaseret strategiproces", "Problembaseret strategiproces", "Temabaseret strategiproces", "Procesbaseret strategiproces" og "Varier formelle strategiprocesser" og dækkes i de følgende seks afsnit:

1. Udgangspunkter for formelle strategiprocesser

En formel strategiproces kan ud fra forskellige udgangspunkter og formål. Bogen opdeler de formelle strategiprocesser i fire typer, der er defineret ud fra tre kriterier: det indeholdte perspektiv, den organisatoriske involveringsgrad og tidshorizonten.

2. Visionsbaserede strategiprocesser

Med afsæt i at styrke organisationens fremtidige konkurrenceevne fokuserer en visionsbaseret strategiproces på at udvikle de interne ressourcer med et sigte på 2-10 år.

3. Problembaserede strategiprocesser

Forskellige problemtyper kræver forskellige strategiprocesser, hvorfor der er behov for at kategorisere de oftest forekommende typer efter behovet for strategiprocesser. Situationer med behov for forandring kan opdeles i tre kategorier: forventelig, reaktiv og krise.

4. Temabaserede strategiprocesser

For at fremme en bestemt en bestemt tankegang i den kommende strategiproces kan ledelsen sætte et tema som ramme for processen.

5. Procesbaserede strategiprocesser

Med fokus på gennemtænkte rammer for deltagelse fra ledelsens side kan procesbaserede strategiprocesser involvere de ansatte i strategiarbejdet, hvilket kan føre fordele med sig.

6. Perspektivalget i de formelle strategiprocesser

De fire typer af formelle strategiprocesser illustrerer brug af to forskellige strategiske perspektiver: markedsperspektivet og ressourceperspektivet.

TIP: En begrebsafklaring over det strategiske begrebshierarki, der dækker over anvendelse i teori og praksis, kan findes på side 222-241.


UDGANGSPUNKTER FOR FORMELLE STRATEGIPROCESSER

En formel strategiproces kan igangsættes ud fra forskellige udgangspunkter og formål. Perspektivet i en strategiproces kan enten bestå i at udnytte organisationens ressourcer bedre end hidtil eller i at tilpasse sig de nuværende- eller forventede omverdensbetingelser. Alternativt kan det også være rettet mod at udvikle helt nye ressourcer til fremtiden. Processen kan både være bred og indeholde hele organisationen eller afgrænset og kun indeholde de, der har betydning for gennemførelsen, ligesom tidshorizonten kan variere fra kort (1-2 år) over mellemlang (2-3 år) til lang (3+ år).

De formelle strategiprocesser er her opdelt efter fire typer, "Visionsbaseret", "Temabaseret", "Problembaseret" og "Procesbaseret", og ud fra tre kriterier: Det indeholdte perspektiv, den organisatoriske involveringsgrad og tidshorizonten. Se opdelingen på figuren nedenfor:

Organisatorisk involveringsgrad

| | | Delorganisatorisk | Bred |
|------------|---|-------------------|----------------|
| Perspektiv | Ressourceudnyttelsesperspektiv og markedsperspektiv | Problembaseret | Procesbaseret |
| | Ressourceudviklingsperspektiv | Temabaseret | Visionsbaseret |



VISIONSBASEREDE STRATEGIPROCESSER

Disse strategiprocesser kan tage udgangspunkt i en ejers eller en topleders personlige vision for virksomheden. Der kan også være tale om et udgangspunkt i scenarier for branchens udvikling, hvor virksomhedens ledelse ønsker at udvikle organisationen i god tid til disse forventede udviklinger for dermed bedre at kunne udnytte de muligheder, udviklingerne giver. Det er her særligt i turbulente perioder (økonomisk, politisk, og så videre), at der er brug for visionære strategiprocesser, hvor der tænkes længere frem mod en fremtidig position, der er langtidsholdbar. Visionsbaserede processer har derfor typisk en lang tidshorisont.

Visionsbaserede strategiprocesser kan udtrykkes gennem sammenkædningen af seks tidløse fundamentale principper og den såkaldte scenariemetode. De seks principper lyder:

1. Gør virksomheden selv til det ultimative produkt.
2. Byg virksomheden omkring en kerneide.
3. Opbyg en stærk kultur.
4. Udvikl ledere indefra.
5. Stimuler fremdriften med ambitiøse mål.
6. Det geniale "og".

TIP: En uddybende gennemgang af de seks tidløse fundamentale principper kan findes på side 132-135.

I scenariemetoden opstilles visioner og scenarier ud fra disse langsigtede udviklingsfaktorer: Megatrends, makro-brancheudviklingsfaktorer, scenarier for branchers udvikling og visioner for disse branchers udvikling.

TIP: En gennemgang af scenariemetoden og instruktion til anvendelse af den kan findes på side 143-150.

PROBLEMBASEREDE STRATEGIPROCESSER

Disse strategiproceser dækker over situationer, hvor eksempelvis tab af markedsandele og nedgang i indtjening eller andre igangværende udviklinger truer organisationen og kræver strategiske ændringer. Der kan enten være tale om reaktive forandringer eller krisesituationer, alt efter hvor tidsmæssigt presserende det er at løse problemet eller problemerne. Tidshorisonten vil dog typisk være kort.

Der vil her være et behov for at udpege de oftest forekommende problemtyper og kategorisere dem i forhold til behovet for strategiproceser. Situationer med behov for forandringer kan inddeles i tre kategorier: Forventelig, reaktiv og krise. Se i tabellen nedenfor, hvordan disse kan anvendes til overvejelse af strategiske problemtyper:

| Problemtype | Strategisk Præstation | Synlighed af behovet for ændringer | Forandringsvillighed | Tilgængelige ressourcer |
|--------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| Forventelig | Positiv udvikling | Ikke synlig | Lav | Høj |
| Reaktiv | Stagnerende | Delvist synlig | Middel | Middel |
| Krise | Negativ udvikling | Meget synlig | Høj | Lav |

- **Forventelig forandring**

Her er en virksomheds evne til at eksekvere en ny strategi høj, da virksomheden typisk giver overskud og har et godt forhold til kunderne i værdikæden, samtidig med at ledelsens troværdighed er høj, og det er nemt at ansætte nye medarbejdere. Problemet er her, at ledere til at starte med ofte ikke kan se, at der er et problem, for hvorfor ændre noget, når alt går godt? De største problemer ved en forventelig ændring er at få skabt opmærksomhed om forandringsbehovet og engagementet til at implementere den nye strategi. Forventelige forandringer forude kan eksempelvis være megatrends med nye strømninger eller ny teknologi hos konkurrenter. Kun få opfanger disse signaler. Der kræves her en visionær langsigtet udvikling af virksomheden.

- **Reaktiv forandring**

Behovet for den reaktive forandring opstår, når markedets hastige vækst på et tidspunkt afløses af først mere aftagende vækst, derefter stagnation og endelig en nedgang i markedet. Dette har mange oplevet fra 2007 og fremefter. Her er behovet for forandringer tydelige gennem eksempelvis nye teknologier, der overhaler ens egne. Mange ser her behovet for forandring, men det føles ikke presserende, da virksomhedens ressourcer og kompetencer gør, at den stadig står godt rustet.

- **Krisen**

Næsten alle ser, at der er negativ udvikling, og at virksomhedens eksistens er på spil. Forandringsvilligheden er høj, da alle kan se behovet. Der eksisterer her snævre begrænsninger i den økonomiske handlefrihed fra finansieringskilder, tillid fra finansielle interessenter er truet, samarbejdspartnere stiller øgede krav, og ledelsen er presset til at handle inden for de snævre økonomiske begrænsninger med en kort tidshorisont. Det er her en nødvendighed, at udviklingen vendes øjeblikkeligt gennem kortsigtede retningskorrektioner, da virksomheden er eksistenstruet.

Ved reaktive forandringer og kriser kræver det en strategiproces, der er designet med en opsamling af problemsignaler, en analyse af årsager og strategiske initiativer.

TIP: En gennemgang af strategiprocesser ved reaktive forandringer kan findes på side 154-159.

TEMABASEREDE STRATEGIPROCESSER

Disse strategiprocesser har udgangspunkt i topledelsens ønske om at fremme en bestemt ny tankegang, eventuelt ved at indføre et styringsværktøj i organisationen, som skal understøtte den nye tankegang. Dette sker ved, at topledelsen eller ejeren sætter et tema som ramme for strategiprocessen og beder organisationen behandle dette tema og den tankegang, der er formidlet fra topledelsen eller ejeren. En af fordelene ved denne type strategiproces er, at det pågældende tema sikres forankring i strategien og i topledelsen eller ejerens strategiske agenda. Tre velkendte eksempler på temabaserede formelle processer er innovation, lean og CSR (men der er flere endnu). Tidshorisonten vil for temabaserede strategiprocesser typisk være mellemlang.

TIP: Eksempler på temabaseret strategiproces ud fra innovation, lean og CSR kan findes på side 179-198.

PROCESBASEREDE STRATEGIPROCESSER

Disse strategiprocesser har det primære mål at engagere organisationens ansatte så bredt som muligt i at generere nye ideer til tiltag og initiativer, som vil kunne styrke organisationen og dens præstationer. Et bestemt overordnet mål kan defineres af ledelsen som udgangspunkt for processen, og processen kan være spontan eller fastlagt og periodisk. Tidshorisonten vil typisk være kort til mellemlang.

De virksomheder, som i høj grad involverer de ansatte i strategiarbejdet, præsterer bedre end de virksomheder, hvor strategiarbejdet primært varetages af toplederne. De bedre præstationer af de involverende processer medfører blandt andet en bedre indtjeningsmæssig udvikling, at virksomheden klarer sig bedre på markedet end konkurrenterne, at de ansattes motivationsniveau er højere, og at innovationsevnen og evnen til at tilpasse sig ændringer i kundernes efterspørgselsmønstre er stærkere.

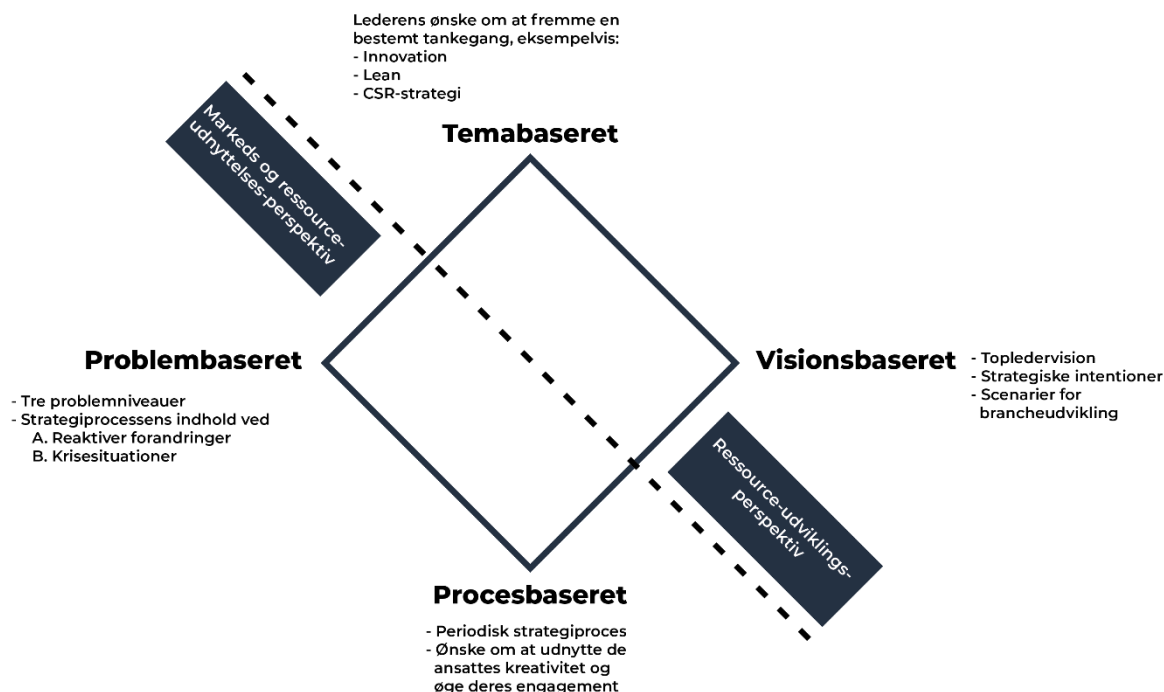
For at opnå succes med denne tilgang er det vigtigt, at rammerne for deltageres arbejde gennemtænkes og defineres nøje af ledelsen på forhånd. Ellers kan resultatet blive stor efterfølgende frustration hos lederne og betydelig demotivation hos deltagerne i processen – og endda føre til et lavere motivationsniveauet, end hvis de ansatte slet ikke havde været involveret. Derfor skal ledelsen nøje overveje målet med processen og inden for hvilke rammer, at deltageres idegenerering vil kunne honoreres.

Når rammerne først er sat, skal ledelsen være indforstået med, at de skal være parat til at tillade initiativer udført, som de ikke selv anser som fornuftige, da ressourceforbrug til et initiativ som lederne allerede på forhånd har "set" vil mislykkes, kan være en lille omkostning i forhold til den demotiverende effekt, det vil have at forkaste ideer, som deltagerne har udviklet inden for de definerede rammer ved at involvere sig i processen.

I det daglige kan gode ideer drukne i bureaukrati, magtkampe og andet, hvorfor en af de afgørende styrker ved en procesbaseret strategiproces netop består i, at alle de ansatte, som har den største viden om, hvad der løbende sker inden for deres respektive stillingsområder, får mulighed for at afprøve og gennemføre nogle af deres ideer til forbedringer.

PERSPEKTIVVALGET I DE FORMELLE STRATEGIPROCESSER

De fire typer af formelle strategiprocesser illustrerer brug af to forskellige strategiske perspektiver: Markedsperspektivet og ressourceperspektivet. Problembaserede- og procesbaserede strategityper indeholder et indbygget markeds- og/eller ressourcudnyttelsesperspektiv, mens temabaserede- og visionsbaserede strategityper indeholder et ressourcudviklingsperspektiv. Dette illustreres i figuren nedenfor:



For at opnå succes på både kort- og lang sigt skal både de kortsigtede markeds- og ressourcudnyttelsesperspektiver og det langsigtede ressourcudviklingsperspektiv bruges i den strategiske tankegang og i lederes beslutninger. Lederne skal derfor sørge for, at disse perspektiver over tiden repræsenteres i tilstrækkeligt omfang, hvilket de kan sikre ved over tiden at variere de typer af formelle processer, der gennemføres i organisationen. Man skal altså ikke gennemføre rituelle, ensartede strategiprocesser hvert eller hvert andet år, da den samme processtype ikke over tiden kan repræsentere både markeds- og ressourcudviklingsperspektiverne i tilstrækkeligt omfang.

Uanfægtet af perspektivvalget for strategiprocessen vil det kræve en klarlægning af både den interne og eksterne situation. Vægtningen og indholdet af de analyser, som ligger til grund herfor, vil variere, og syntesen vil også fremkomme på forskelligt grundlag.

TIP: Se perspektivernes udgangspunkt, formål, analyse-mæssige fokus og syntese i tabellen på side 221.

DE ORGANISATORISKE LÆRINGSPROCESSER

Det tredje af de tre indsatsområder er de organisatoriske læringsprocesser, der er en virksomheds overordnede organisatoriske kapabilitet og den primære skaber af alle andre kapabiliteter og kompetencer. Så hvis en virksomhed vil øge eksempelvis deres innovationsevne, produktivitet, strategiske fleksibilitet, er det et centralt ledelsesmæssigt redskab at styrke deres evne til at lære. De sidste to nøgleopgaver, "Aflæring" og "Læring", kommer i spil i dette kapitel og dækkes i de følgende tre afsnit:

1. Lærings-aflæringscyklussen

En organisations læring er afhængig af dens evne til at aflære. Dette er ikke en nem opgave som leder, hvorfor det er vigtigt at tage afsæt i lærings-aflæringscyklussen.

2. Aflæringsprocesser

Formålet med aflæringsprocesserne er at aflære organisationens hukommelse for at sikre det bedst mulige grundlag for effektive læringsprocesser.

3. Læringsprocesser

Formålet med læringsprocesserne er, at læringen indarbejdes i organisationens hukommelse via nye – og mere effektive – processer, aktiviteter, rutiner, handlinger og forståelser.

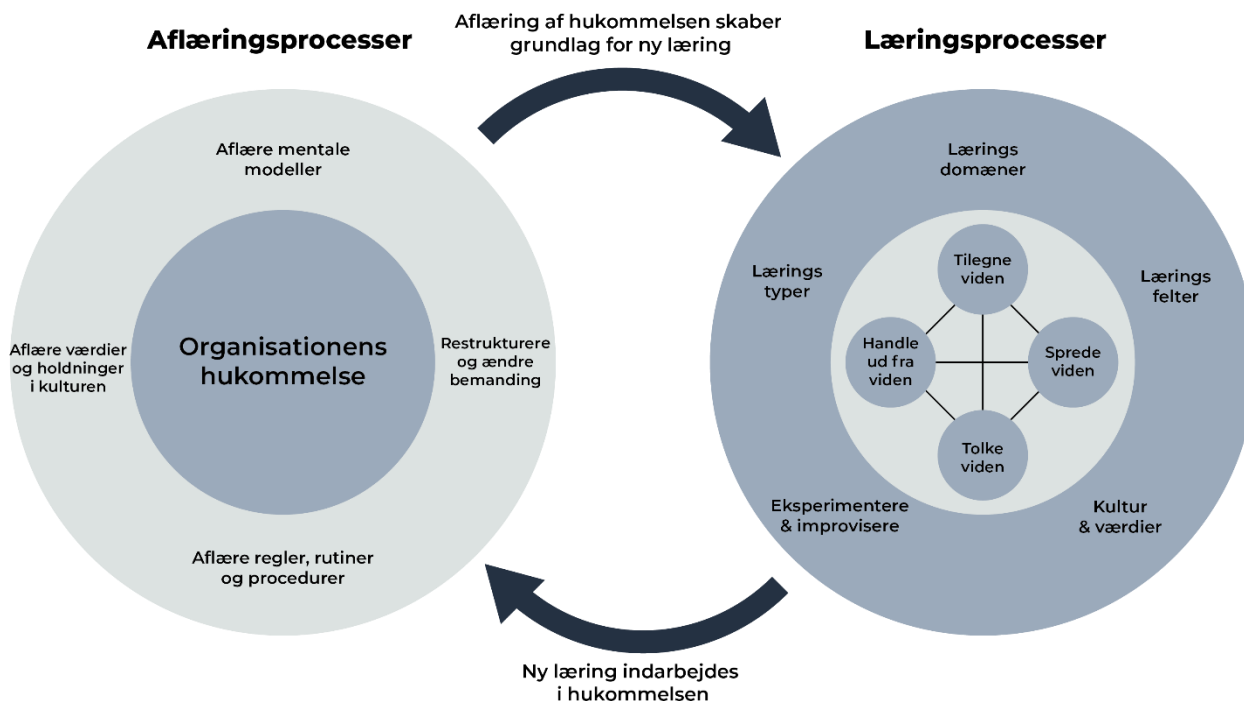
TIP: En introduktion til begrebet "organisatorisk læring" og tre nøgleteorier, der giver hver deres bud på, hvordan læringsprocesser opstår og virker i organisationer, kan findes på side 243-254.

LÆRINGS-AFLÆRINGSCYKLUSSEN

En organisations evne til at lære er afhængig af dens evne til at kunne aflære. For at man som enkeltperson eller som gruppe kan tænke nye tanker og udføre opgaver på nye og bedre måder, skal man kunne stille spørgsmålstejn ved de fremgangsmåder, rutiner og tankegange, som man hidtil har set som de bedste, som de mest effektive og som de fælles "gældende". Det er altså helt afgørende, at for at en organisation kan få succes under nye betingelser, skal den evne at kunne aflære tidligere praksisser og rutiner.

Det er dog ikke let at aflære. Den ledelsesmæssige opgave at aflære en dominerende tankegang og indarbejde rutiner i en organisation kan volde store problemer. For at man kan skabe effektiv læring i sin organisation, skal både læringsprocesserne og aflæringsprocesserne styrkes og støtte hinanden i en positiv, gensidig vekselvirkning – det er altså ikke blot "aflæring -> læring" eller omvendt, men to processer, der foregår simultant og sideløbende. Der vil i dette kapitel derfor være lige så stort et fokus på arbejdet med at aflære som på det med at lære, og der vil blive anbefalet værktøjer til at håndtere processen.

Som udgangspunkt for resten af kapitlet vedrørende læring og aflæring henvises der til figuren nedenfor. Figuren illustrerer indholdet af lærings-aflæringscyklussen. Figurens to yderste lag indeholder de indsatsområder, man som leder kan tage udgangspunkt i, når man ønsker at styrke arbejdet med at fremme organisationens lærings- og aflæringsprocesser. De to inderste lag fremstår de ledelsesmæssige indsatsområder, som kan tages i anvendelse til at styrke henholdsvis aflæring og læring og dermed få selve cyklussen til at bidrage til et højere organisatorisk niveau af innovation, forbedring og udvikling.



AFLÆRINGSPROCESSER

Formålet med aflæringsprocesserne er at aflære organisationens hukommelse – både den del heraf, som er lagret i formelle procedurer, mål og rutiner og den del, som vedrører de ansattes personlige hukommelser og mentale strukturer (inklusive de fælles strukturer, som betegnes organisationens kultur). Målet med at aflære organisationens hukommelse er at sikre det bedst mulige grundlag for effektive læringsprocesser.

De fire primære indsatsområder for aflæring af organisationens hukommelse er at...

1. ... udfordre og aflære mentale modeller.
2. ... udfordre værdier og holdninger i organisationens kultur.
3. ... aflære organisatoriske regler, rutiner og procedurer.
4. ... aflære ved hjælp af personale/bemanning og organisatoriske restruktureringer.

ORGANISATIONENS HUMANE- OG NON-HUMANE HUKOMMELSE

En organisations hukommelse består af information og viden fra fortiden, som er lagret i de ansattes individuelle hukommelser og desuden i organisatoriske systemer, procedurer, rutiner, regler, software og løsningsmodeller. Det, at der er tale om en organisations hukommelse, er i sig selv hverken positivt eller negativt, men fremkalder både hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige handlinger, forståelser og reaktioner. Der kan defineres fem forskellige typer af såkaldte opbevaringskasser, hvis samlede indhold kan kaldes for organisationens hukommelse:

1. Individet.
2. Kulturen.
3. Processer.
4. Strukturer.
5. Det fysiske miljø.

For at øge en organisations læringsniveau er det afgørende, at organisationens indarbejdede hukommelse ikke slavisk og u-udfordret styrer de fremadrettede aktiviteter og specielt kreativiteten og idégenereringen. Noget, som stort set alle læringsorienterede forfattere kan blive enige om, er, at det er helt afgørende for, hvor højt niveau af læring der kan opnås, om

organisationen er i stand til at stille spørgsmålstegn ved sin etablerede viden og løbende aflære sin egen hukommelse. Det er generelt nemt at ændre formelle politikker, mens ansattes vaner, rutiner og tankesæt er svære, og selv om noget nyt accepteres af de ansatte, kan de nemt falde tilbage i gamle rutiner.

Den ene side af at aflære organisationens hukommelse er altså at "afmontere" de procedurer, politikker, mål, formelle systemer og kriterier, som ikke længere skal være gældende, og som ikke længere skal stå u-udfordrede i de ansattes tankegang. Det kan også være påkrævet at foretage ændringer i det rent fysiske miljø og i organisationsstrukturen for at fremme læringen i en organisation.

Det vanskeligste, men oftest mest afgørende, indsatsområde for organisationers ledere i forhold til at øge aflæringen af organisationens hukommelse består i at blive effektiv til at udfordre de ansattes (herunder også ens egne) mentale modeller. Hvis dette ikke sker i tilstrækkelig grad, vil det ofte udgøre en afgørende forhindring i forhold til at kunne skabe udvikling og læring.

For at der kan være en høj grad af aflæring af en organisations hukommelse skal følgende tre basisbetingelser være til stede:

1. Lederne skal forstå den linse, gennem hvilken de ansatte ser og forstår det pågældende emne. Herefter skal de skabe strukturer, som påpeger problemerne i disse perspektiver.
2. Når de ansatte har forstået behovet for nye perspektiver, skal ledere skabe strukturer, der hæmmer brugen af de tidligere vaner.
3. Lederne skal skabe strukturer, der giver gode muligheder for at afprøve nye tilgange og den nye viden i praksis (risikofrit og belønnende for de ansatte).

AT FORSTÅ, UDFORDRE OG AFLÆRE MENTALE MODELLER

Foruden de tre basisbetingelser er der også mere konkrete vejledninger til, hvordan man som leder kan arbejde med at øge aflæringen af sin organisations hukommelse. Det er her, mentale modeller kommer ind i billedet. Mentale modeller er, som alle andre modeller, simplificeringer. De er således på ingen måde en 1:1-afspejling af virkeligheden, men simplificerer en social virkelighed med et utal af nuancer. Vi opbygger og bruger dem, fordi de er et nødvendigt redskab til at sortere og reagere på de mange, mange indtryk, vores sanser bombarderer hjernen med konstant og uophørligt. De skal skabe mening i det, vi oplever, og sammenhænge mellem de begivenheder, der opstår.

Mentale modeller dækker de strukturer, som skaber vores umiddelbare her og nu-opfattelse – vores perception – af de situationer, vi er i. Men de dækker også de mere stabile "kort over verden og hvordan den fungerer", som vi, over tiden, opbygger og bruger til at forstå sammenhænge og skabe mening imellem begivenheder. Formålet med disse mentale strukturer er, at de skal forbedre vores muligheder for at reagere hensigtsmæssigt på de situationer, vi løbende oplever – vel at mærke uden at vi behøver at bruge en for stor mængde mental energi på at bearbejde og reflektere over vores sanseindtryk.

Idet mentale modeller normalt foregår på det ubevidste plan, vil vi ikke umiddelbart være klar over, hvordan de påvirker vore forståelser og indtryk. For at kunne opnå et tilstrækkeligt niveau af aflæring i en organisation er det dog essentielt, at denne opmærksomhed skabes.

TIP: En grundig forklaring og gennemgang af menneskers anvendelse af mentale modeller kan findes på side 270-274.

RISICI, NÅR MENTALE MODELLER SPREDES I EN ORGANISATION

Det ligger i de mentale modellers natur, at de er individuelle. To personer vil altid opfatte den samme begivenhed forskelligt, for personernes baggrunde og personligheder vil føre til

forskellige perceptioner of forståelser. Alligevel har forskning vist, at jo mere vi opholder os sammen, jo mere vi træffer beslutninger sammen og tolker det, der sker i vores omverden i fællesskab, og jo længere tid vi gør dette – jo flere ens træk vil vores mentale modeller få.

Dette resulterer i, at vi kun får ét syn på organisationen i stedet for mange. Det kan forklares således, at der bliver taget et enkelt billede af noget, og at alle i organisationen så hver især lægger mærke til forskellige ting på billedet – men lige meget hvad, så er det blot ét billede i stedet for mange forskellige vinkler på den samme situation, så alt uden for den ene ramme bemærkes ikke. Overføres dette til ens organisation, så har alle blot én nogenlunde ensartet vinkel på organisationens omverden, og på et tidspunkt vil der ske en vigtig udvikling, som ingen bemærker, hvorfor organisationen ikke reagerer (eller reagerer for sent) på det.

Fælles antagelser i ansattes mentale modeller vil ultimativt kunne føre organisationen ud i en overlevelseskrise, hvis de ikke udfordres. I strategilitteraturen er flere begreber blevet skabt med det specifikke formål at illustrere risikoen ved ikke at udfordre ens mentale modeller i organisationer og i lederteams. De tre mest kendte af disse er "Ikaros-paradokset", "ledelsens dominerende logik" og "group-think".

TIP: En gennemgang af de tre nævnte begreber kan findes på side 278-285.

AT FORSTÅ OG AFDÆKKE MENTALE MODELLER

Organisatorisk aflæring forudsætter, at vi både kollektivt og individuelt kan "afklæde" de fælles antagelser i vores mentale modeller, men da disse modeller oftest opererer på det ubevidste plan, er de normalt ikke synlige for os. Til at hjælpe ledere med at skabe forståelse blandt organisationens ansatte omkring de mentale modellers eksistens og betydning kan følgende metoder og øvelser blandt andet anvendes:

- Perspektivhjulet.
- Venstrehåndskolonnen.
- Opening lines.
- Inferensstigen.

TIP: En gennemgang af de fire metoder og øvelser kan findes på side 285-291.

AT UDFORDRE DE MENTALE MODELLER

Arbejdet med løbende at udfordre og aflære de ansattes mentale modeller er en nøglekilde til at opnå et højere aflæringsniveau. Dette kan ikke opnås udelukkende gennem planlagte aktiviteter, men er i høj grad også en integreret del af den daglige ledelsesindsats. Til at støtte ledere i deres indsats for at fremme aflæring kan følgende værktøjer og fremgangsmåder anvendes:

- Udfordre alle strategiske rutiner og ritualer.
- Udfordre tidligere succeser og succesformler.
- Skab, som Shell, scenarier baseret på mod-antagelser.
- Ændre i informationsstrømme.
- Brug "eksterne", djævelens advokat og lignende didaktiske teknikker.
- "Deep dive"-inspiration.
- Skab en stemning af krise eller frygt for hvad der sker, hvis adfærden ikke ændres.
- Få de ansatte ud af "komfortzoner", vaner og standardreaktioner.

- Etabler organisatoriske Greenfields.

TIP: En gennemgang af de ni værktøjer og fremgangsmåder kan findes på side 291-307.

ANSÆTTELSE OG RESTRUKTURERINGER TIL AFLÆRING

En effektiv vej til at aflære mentale modeller og den modviden, der ofte eksisterer i organisationer mod forandringer, består i at ændre organisationens struktur og/eller at ændre på, hvilke ansatte der beskæftiger sig med det pågældende emne i organisationen. Fjernes eller tilføjes en eller flere ansatte, eventuelt ledere fra et ansvarsområde, ændres samtidigt disse ansattes mentale modeller, det vil sige, at aflæringen på området bliver direkte og øjeblikkelig.

Hvis et medlem af gruppen har stor indflydelse på de øvrige gruppemedlemmers forståelse og samtidig er den, der er problematisk i forhold til at aflære, taler det for at fjerne dette medlem fra gruppens videre arbejde. Det er dog ikke udelukkende blandt almene ansatte, at udskiftning kan være en nødvendighed, men også blandt topledelsen. At fjerne topledere, som står som ansvarlige for en krises udvikling eller forbindes med de organisatoriske rutiner og prioriteringer, er således et effektivt redskab til aflæring. Som alle andre ansatte kan topledere have svært ved at forkaste rutiner og forståelser, der tidligere har bragt dem personlig succes. Modsat kan ansættelsen af nye medarbejdere også være en del af aflæringen, da deres forståelser afviger fra gruppens etablerede fælles forståelse.

AT AFLÆRE REGLER, RUTINER OG PROCEDURER

Det har traditionelt haft stor betydning, at organisationer ændrer formelle procedurer, rutiner, politikker, mål og valgkriterier, når nye strategier skal implementeres. Denne del af organisationens hukommelse er den umiddelbart mest synlige for lederne og derfor den, der ofte får stor opmærksomhed i forbindelse med aflæring af det eksisterende.

I forbindelse med at fremme den organisatoriske aflæring er det vigtigt, at organisationens ansatte løbende tillades, og opfordres til, at stille spørgsmål ved gyldigheden og effektiviteten af de eksisterende formelle regler og procedurer. Det skal være "lovligt", og det skal belønnes positivt (i stedet for at sanktioneres negativt), når ansatte stiller spørgsmål ved, om de nuværende mål, politikker og de formelle beslutningskriterier stadigvæk er de mest effektive – eller om det eventuelt vil være formålstjenligt at ændre dem eller blot teste deres fortsatte berettigelse. Lederne kan her selv aktivt fremme dette over for de ansatte ved at stille spørgsmål som:

- Gør vi stadigvæk tingene på den bedste måde?
- Er andre fremgangsmåder over tiden blevet bedre?
- Er det, der tidligere er betingelserne for vore politikkers, måls, procedurers og valgkriteriers effektivitet, nu ændret?

Ledelsens villighed til at ændre disse formelle udgaver af organisationens hukommelse skal ses som en vigtig del af arbejdet med at skabe tilstrækkelig aflæring i organisationen.

LÆRINGSPROCESSER

For at læringsprocesser kan være effektive, skal alle fire delprocesser også være det. Det drejer sig om, at tilstrækkelig viden skal tilføres organisationen. Denne viden skal efterfølgende spredes og løbende tolkes, så den skaber forståelse og indgår i relevante meningssammenhænge. Der skal desuden handles på baggrund af den forbedrede viden i beslutninger og aktiviteter, således at der sikres vedvarende udvikling af organisationens

processer og aktiviteter og de ansattes handlinger og forståelser. Resultatet af læringsprocesserne er, at læringen indarbejdes i organisationens hukommelse via nye – og mere effektive – processer, aktiviteter, rutiner, handlinger og forståelser. Delprocesserne lyder:

1. Tilføre viden

Processen, hvor ny information og viden tilføjes organisationen fra kilder i dens omverden og fra interne eksperimenter og arbejdsrelateret improvisation.

2. Spredde viden

Processen, hvor den opnåede viden spredes til alle i organisationen, som kan bruge den til organisationens fordel.

3. Tolke viden

Processen, hvor den tilførte viden tolkes og indarbejdes i meningssammenhænge, hvorved den gøres anvendelig som grundlag for de ansattes handlinger og aktiviteter.

4. Handle ud fra viden

Processen, hvor den opnåede viden bruges af de ansatte som grundlag for deres beslutninger og handlinger og til udvikling af nye, forbedrede aktiviteter, rutiner og fremgangsmåder.

Delprocesserne er gensidigt afhængige af hinanden på den måde, at høj organisatorisk læring først kan opnås, når alle fire delprocesser er aktiveret på et højt niveau. Hvis blot en enkelt ikke fungerer effektivt, vil det kunne ødelægge den samlede effekt af læringen. Det er lederens opgave at skabe de betingelser, som gør, at alt fungerer.

TIP: En kort gennemgang af de fire delprocessers indhold kan findes på side 325-329.

LÆRINGSDOMÆNER

Læringsdomænerne vedrører alle fire delprocesser i organisatorisk læring, men med størst fokus på, hvordan (det vil sige fra hvilke kilder) ny viden skal tilføres organisationen. Der præsenteres otte læringsdomæner, som en organisation skal forsøge at skabe læring inden for, for at den kan overleve, vokse og udvikle sin konkurrencemæssige styrke over tiden.

En organisation har normalt behov for at tilføre og skabe viden på alle otte domæner, men ikke i lige høj grad. Det konkrete behov for at udvikle viden inden for hvert enkelt af domænerne vil variere over tiden, og enkeltområder vil i perioder få en mere afgørende betydning, afhængigt af hvordan organisationens omverden udvikler sig og de forandrede krav, dette stiller til organisationen. Kravet til organisationers ledere er derfor løbende at sikre en tilstrækkelig høj grad af læring inden for hvert af de otte domæner og desuden at fordele ressourcerne, så de domæner, der her og nu er de mest afgørende for organisationens udvikling, også prioriteres højest. De otte domæner er:

- Kundelæring.
- Konkurrentlæring.
- Netværkslæring.
- Institutionel læring.
- Individuel læring.
- Intrafunktionel læring.
- Interfunktionel læring.
- Multilevel-læring.

Alle organisationer har brug for at generere ny viden, men betydningen af det enkelte læringsdomæne varierer over tiden, afhængigt af hvilken situation organisationen befinder sig i. Man kan sige, at vigtigheden af læringsdomænerne varierer, fordi en organisations omverden består af adskillige del-omverdener, som ikke er lige forudsigelige eller har samme grad af væsentlighed på et givet tidspunkt. Læringsbehovet inden for et konkret domæne vil også forandres i sammenhæng med branchers udvikling og modning.

TIP: En kort gennemgang af de otte læringsdomæner kan findes på side 330-333.

AT SKABE LÆRINGSFELTER, HVOR NY VIDEN KAN GRO OG BLOMSTRE

Et læringsfelt omhandler et fælles felt, hvor viden kan udvikles blandt personer, som har et videns- og interessefællesskab vedrørende et givet emne. Et læringsfelt kan være fysisk (kontor, rum, geografisk sted), det kan være virtuelt (e-mails, sociale medier, online møder), det kan være mentalt (fælles idealer, interesser, ideer) og i kombinationer heraf. Et læringsfelt er en platform til at få viden til at opstå og vokse, hvilket sker ved, at forskellige perspektiver kombineres og nye fælles og individuelle forståelser hos deltagerne udvikles.

Som leder skal man fremme skabe rammerne for læringsfelter på de vidensområder, som er afgørende vigtige for organisationens fremtidige udvikling og konkurrenceevne. Dette gøres ved at skabe idéfremmende fysiske, elektroniske og mentale fællesskaber, hvor de personer, som har vigtig individuel viden eller et vigtigt perspektiv på emnet eller problemstillingen, kan fremsætte deres forståelser over for hinanden og derved skabe ny viden og løbende avancere de forståelser, som deltagerne har i forvejen.

Der er fire slags læringsfelter:

- Oprindeligt læringsfelt.
- Interagerende læringsfelt.
- Cyber læringsfelt.
- Udførende læringsfelt.

TIP: Læs mere om hvert læringsfelt og deres anvendelse i offentlige- og private organisationer på side 338-339.

EKSPERIMENTERE OG IMPROVISERE

Karakteristisk for eksperimentel læring er, at det er udfaldet af (måske spontane eller tilfældige) handlinger og initiativer, der tilfører den nye viden, som efterfølgende tolkes. De bidrag, som daglige eksperimenter udgør af en organisations strategiarbejde, kaldes hverdagsstrategi. Denne hverdagsstrategi, som udføres af alle ansatte, bliver ofte helt overset i strategibøger, men i realiteten udfør de en meget vigtig kilde til at forstå den strategiske udvikling, som organisationer og virksomheder gennemløber. Derudover er det en unik kilde til viden i modsætning til eksterne kilder, som også teknisk set er tilgængelige for ens konkurrenter.

Selvom disse hverdagseksperimenters effekter kan være små enkeltvis betraget, så kan den samlede effekt af organisationens evne til at udvikle hverdagsstrategi blive afgørende for dens konkurrenceevne. Et eksempel på hverdagsstrategi kunne være, at en medarbejder tilfældigt glemmer dele af hidtidige interne standardprocedurer, hvilket dog så viser sig ikke at skabe problemer i forhold til kollegers aktiviteter. Den forenkede procedure erstatter efterfølgende den tidlige.

Ud fra dette feedback fra ens handlinger kan der være forskellige måder at optage informationen på og lære af den. Her nævnes de to læringsniveauer adaptiv læring (single loop) og generativ læring (double loop) såvel som meta-læring som læringsform, der kan være med til at skabe rammerne for effektiv single- og double loop-læring. Begge læringsniveauer omhandler opdagelsen- og korrektionen af fejl. Ved et single loop søger man at tilpasse sig til ændrede omgivelser (man er adaptiv), mens man ved double loop stiller spørgsmålstegn ved, om ens forståelser og perspektiver er gældende efter en manglende overensstemmelse mellem det oplevede og det forventede, hvilket ændrer ens forståelser, således at man proaktivt handler på denne baggrund (det er generativt).

TIP: Læs mere om adaptiv-, generativ- og meta-læring på side 354-358.

LÆRINGSFREMMENDE KULTURER OG VÆRDIER

Indsatsområdet "kultur og værdier" har en indflydelse på effektiviteten af alle fire delprocesser i organisatorisk læring, hvorfor organisationskulturen kan kaldes det, der skaber den overordnede infrastruktur for organisationers læring. En organisations kultur influerer dens evne til at lære på fire forskellige måder:

- Den former de ansattes syn på, hvad tilegnelse af ny viden er værd for organisationen.
- Den er afgørende for, om den viden, enkeltindivider opnår, spredes til hele organisationen.
- Den former de processer, der skaber, legitimerer og fordeler ny viden.
- Den danner den kontekst for social interaktion, som ultimativt afgør, hvor effektiv en organisation kan være til at skabe, dele og anvende ny viden.

Der er mange meninger om, hvilke kulturtræk der virker læringsfremmende. Der vil her blive præsenteret syv af slagsen, der gennem forskning er blevet dokumenteret læringsfremmende:

1. Risikovenlighed.
2. Argumentet giver indflydelse: Det er ikke, hvem man er, men hvad man siger, der betyder noget.
3. Åbenhed og interesse for organisationens omverden ses som positivt.
4. Diversitet: Forskellige perspektiver ses som positivt.
5. Fleksibilitet og dømmekraft er fælles værdier.
6. Samarbejde og teamwork er fælles værdier.
7. En fælles langsigtsvision om at lære og forbedre sig.

TIP: En grundig gennemgang af de syv læringsfremmende kulturtræk kan findes på side 362-369.

UDFORSKENDE- ELLER UDNYTTENDE LÆRING

Hvad er resultaterne af organisatorisk læring? Hvordan fører den nye viden og de opnåede forståelser til handlinger og initiativer, som har forskelligt udgangspunkt og forskellig natur? Der skelnes i læringslitteraturen mellem to forskellige læringstyper:

- **Udforskende læring**
Der tages her udgangspunkt i at søge og kombinere ny viden og anvende denne til forbedring af organisationens processer og ydelser.

- **Udnyttende læring**

Der tages her udgangspunkt i at bruge og kombinere viden og ressourcer, som organisationen allerede besidder, til forbedring af processer og ydelser.

Udforskende læring er vigtig i organisationer, fordi det er her, organisationens langsigtede konkurrenceevne og overlevelse skal sikres. På lang sigt kan ingen organisation udvikle sig tilstrækkeligt ved at raffinere og effektivisere de eksisterende processer og ydelser. Omverdenskravene og konkurrencesituationen forandrer sig, hvilket kræver udvikling af helt nye ydelser og processer, som vil give organisationen succes under disse foranderlige vilkår. Hvis der bliver overvægt, vil det modsat betyde, at de udviklinger, der udforskes af organisationens ansatte, ikke omsættes til forbedringer og udnyttes tilstrækkeligt ressourcemæssigt og indtjeningsmæssigt.

Udnyttende læring er vigtig for organisationer for at sikre en stadig bedre udnyttelse af de eksisterende ressourcer, og denne læringstype belønnes ofte i organisationer, fordi det er nemt for lederne at se resultatet af en indsats, hvilket kan få ansatte til at prioritere den højest. Hvis der bliver overvægt, vil det imidlertid kunne føre til, at organisationen udelukkende tænker kortsigtet for helt at ignorere et langsigtet perspektiv.

Som organisation er det derfor vigtigt at opnå den rette balance mellem de to læringsformer, da en overvægt af den ene vil føre til dårlige læringsresultater. Gennem balance kan man både udvikle sig tilstrækkeligt og samtidigt optimere udnyttelsen af sine nyudviklinger. Ledelsesmæssigt består opgaven i at fordele ressourcer, så begge læringstyper prioriteres tilstrækkeligt, og at sikre, at organisationens formelle- og uformelle belønningssystemer og procedurer ikke skævrider forholdet imellem typerne.

Anvendelse af bogens læringspunkter

Der er ikke blot én tilgang til at få skabt en succesfuld strategi. 'Strategi med succes' skal tilgås som et værktøj til at forstå og igangsætte den omfattende proces, det vil sige det at sammensætte en gennemarbejdet og succesfuld strategi for ens organisation er. Bogens tilgang er baseret på dansk- såvel som international forskning koblet sammen med forfatterens egne erfaringer samt direkte input fra danske virksomheder.

Strategiprocesen tager udgangspunkt i de ti nøgleopgaver, der bør gennemtænkes og udføres af organisationens ledere for at sikre succes på både kort- og lang sigt.

'Strategi med succes' fungerer samtidig som en informativ inspirationskilde til, hvordan du kan forholde dig til din egen strategiproces ud fra en lang række cases fra danske virksomheder, der illustrerer vidt forskellige tilgange til det at arbejde med strategi.