

Strategi på et vippebræt – en model til strategiske drøftelser



Foto: Colourbox

■ **STRATEGI** | Af Mette Thingstrup og Lotte Lüscher

14. sep. 2018 Kl. 10:56

"Vi skal i 2020 have fordoblet vores omsætning", lød visionen fra bestyrelsen i en større dansk virksomhed for nylig. Hvordan denne omsætning skulle nås og målet indfries, stod i det uvisse. Lederne fik blot til opdrag at gå i gang uden yderligere drøftelser.

I ovenstående eksempel var der tale om en organisation, hvor salgsafdelingen allerede lå vandret, designerne var tvunget til at producere nye produkter selvom produktionen sjældent leverede de oprindelige produkter til produktions-deadline, stressmeldingerne tikkede ind på ugentlig basis og direktøren var just skiftet ud. Så hvordan pokker skulle de være klar til at fordoble deres omsætning på under tre år?!

Dette er blot ét af mange eksempler på bestyrelser/topledere, der udstikker visioner uden at de tager højde for

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Mette Thingstrup
Erhvervspsykolog
(Cand.Psych.Aut)
Clavis Erhvervspsykologi

virksomhedens aktuelle situation. I vores konsulentpraksis oplever vi ofte, at bestyrelser såvel som ledelsesteam skal klædes på til at lave kvalificerede strategiske drøftelser i fællesskab.

Denne artikel peger på, at hvis der laves visioner uden udgangspunkt i, og en vurdering af, organisationens her- og nu situation, kommer man til at lave en kortsigtet og omkostningsfuld proces. Vi vil her argumentere for, at der er brug for et fælles sprog og model til strategiske drøftelser i lederteamet. Det er væsentligt, at denne model;

- 1) kan tage højde for organisationens her og nu situation og
- 2) at modellen kan rumme de mange modsatrettede krav, der stilles til en organisation i bestræbelserne på at indfri strategien.

Enhver strategiproces må starte med en drøftelse af, hvad opgaven er. Hvad ønsker virksomheden at lykkes med i den kommende tid? Og hvilke forudsætninger er der til stede herfor? Herunder må man tage højde for de mange paradokser der også er på spil i organisationen: hvordan udvikler vi noget nyt – og hvordan bevarer vi samtidig fokus på det, vi allerede lykkes godt med? Hvordan vender vi satsningen ind i en digitaliseringsproces, og sælger digitale produkter, samtidig med, at vi jo ved, at vi tjener vores penge på de allerede eksisterende produkter? Hvordan sikrer vi at medarbejderne får en anerkendelse for det arbejde de laver – og samtidig få dem til at ændre arbejdsvaner?

I alle organisationer vil der være konkurrerende værdier, der skal tages vare på samtidigt. De står ofte i kontrast til hinanden og skaber organisatoriske paradokser, som ledelsen løbende må tage højde for. I mange tilfælde ser vi strategier udrullet, som ikke har øje for disse modsatrettede værdier, men snarere forsøger at eliminere dem. Eksempelvis er der særligt to organisatoriske paradokser der er væsentlige at tage højde for, når der lægges en strategi. Det ene er mellem fornyelse og stabilitet, mens det andet er mellem resultater og relationer. Disse to organisatoriske paradokser udgør følgende model:

Mette arbejder med paradoksledelse og strategiudvikling som konsulent i Clavis Erhvervspsykologi. Mette har siden 2011 arbejdet med private og offentlige organisationer med udvikling af deres strategi med særligt fokus på, at skabe bedre ledelse og organisationer med højere bundlinje og trivsel.

Lotte Lüscher

Erhvervspsykolog og PhD i ledelse
Clavis Erhvervspsykologi

Lotte er indehaver af firmaet Clavis Erhvervspsykologi. Lotte har siden 1993 arbejdet som virksomhedskonsulent for private og offentlige firmaer, særligt med fokus på strategiske og organisatoriske forandringsprocesser. Lotte er forfatter til en række publikationer, blandt andet bøgerne "Ledelse gennem paradokset" (2012) og "Lederen mellem tvivl og handlekraft" (2018)



Vi ynder at bruge et vippebræt som metafor for ovenstående model. Et vippebræt har nemlig følgende tre ret centrale egenskaber, som også er vigtige for organisationens strategiprocesser:

Dynamisk stabilitet: Et vippebræt er aktivt, og minder om, at organisationen aldrig er i stilstand. Et vippebræt kan ikke være i stilstand – så virker det ikke. Man falder så at sige af vippebrættet, hvis dette sker. En organisation, som vil overleve og udvikle sig i forhold til produktivitet, bundlinje og trivsel må ligeledes løbende tage strategisk stilling til, hvordan der skal vægtes i alle felterne i ovenstående model. Ledelsen skal gå efter stabilitet i organisationen, men samtidig skal vægtningen i felterne hele tiden ændres, så de matcher organisationens målsætninger og visioner.

Vægtning i fokus: Ledelsen kan ikke gøre ét og det modsatte samtidigt: Uanset, hvor ledelsen vælger at lægge strategisk fokus i en periode, må de tænke på, at man ikke kan handle et paradoks. Man kan ikke gå til højre og venstre lige meget samtidigt. Det betyder at ledelsen strategisk vil skulle vægte. Den ene vej mere end det modsatte. Lige som vippebrættet ikke kan vippe ned til begge sider samtidigt, må ledelsen også forholde sig til, hvor vægtningen skal være i modellen. Det er væsentligt at kunne tale om, hvordan ledelsesfokus skal være mere i nogle af felterne end andre. Hvis vi øger kravene, må det nødvendigvis gå ud over de eksisterende relationer. Hvis vi skaber stor grad af forandring, må det nødvendigvis udfordre stabiliteten i en periode, osv. – og hvordan tager vi os så af det – samtidigt

Opmærksomheden på modsætningen: Hvis man skal holde balancen på et vippebræt, skal man stå der med to ben. Hvis man slipper med det ene ben, mister man balancen. Det betyder, at man får trådt for ensidigt ned på det stående ben. Overført til modellen, betyder det, at ledelsen skal tage højde for de relationelle aspekter af organisationen, når de træder hårdt ned på resultat-fokus. Og omvendt, hvis man arbejder med relationer, forstået som trivsel, samarbejde, motivation mm, skal man også sørge for, at have med i drøftelsen, hvilke mål man ønsker at opnå dermed.

Ligeledes bør ledelsen også være opmærksom på effektive arbejdsgange, rutiner, drift med videre, når der arbejdes med store forandringer i organisationen – og omvendt. Man skal altså

have opmærksomheden på det modsatrettede felt i modellen, uagtet hvor man retter fokus hen med sin strategi.

I ovenstående eksempel var der brug for at bestyrelsen og ledelsen sammen havde løftet blikket og trådt op på vippebrættet. Her fra ville det være muligt at drøfte organisationens overordnede opgave i relation til organisationens udspændte position mellem værdierne. I stedet valgte de at antage at opgaven med at skabe bedre resultater (fordoble omsætningen) alene krævede et hårdere fokus på resultaterne, salg og KPI'er.

Hvis ledelsen i ovenstående eksempel havde taget turen på vippebrættet og den tilhørende strategiske drøftelse, ville det have været muligt for dem at have fået øje på andre veje til at skabe resultater end blot at vægte resultatfeltet.

Eksempelvis kunne der i organisationen have været brug for at stabilisere organisationen, både hvad angår effektivitet i produktionen og trivsel og ejerskab hos medarbejdere. Det kunne det være relevant at lette trykket på speederen på resultatfeltet og i stedet forsøge at samle medarbejderne og sætte fokus på relationsfeltet. For at skabe oplevelsen af at gøre det sammen og få medarbejderne til at italesætte, hvordan de så at det kunne gøres bedre, fremfor at lade resultatfokusset blive for nedslidende. Hvis man ønsker at skabe resultater ved kun at fokusere på resultater, så får man dem ikke. I stedet risikerer man at få medarbejderne, der er demotiverede, stressede og internt konkurrerende eller ligefrem forlader virksomheden.

Endvidere kunne organisationen have brug for at vende ryggen til fornyelse (nye produkter) for at få kigget produktionen og stabiliteten efter i sømmene. At sikre et opgaveflow og at få drøftet den bedst mulige procedure og de bedst mulige arbejdsgange igennem for, at sikre at organisationen kan producere de produkter der udvikles. Så fundamentet til at udvikle nye produkter sikres.

Eksemplet ovenfor illustrerer, hvordan vi oplever mange strategier bliver lavet; uden at der bliver taget højde for organisationens her og nu situation, samt uden at der bliver taget tilstrækkelig højde for de organisatoriske paradokser og de forskellige veje til at skabe resultater. Vi oplever at der er et stort behov, for at få nogle grundigere drøftelser i organisationen, som tager højde for kompleksiteten i organisationen både forud for og som en del af strategien.

"Vi skal ind på det asiatiske marked" lød overskriften på strategien i en større dansk virksomhed for et par år tilbage. Med iværksættelse af den nye strategi skete der store forandringer: den tidligere direktør blev fyret og en ny sat ind (som vi i øvrigt ofte ser, sker). Begrundelsen var, at den nye direktør var innovativ og ekspert i det asiatiske marked og derfor forventes at kunne indfri strategien. Der blev i organisationen sat fokus på at udvikle og optimere produktionen, så den kunne leve op til den nye og større leverance, der forventes med det asiatiske marked. Det betød forandringer i produktionen, hvor størstedelen af de ansatte blev fyret, fordi de ikke længere blev anset som kompetente til de nye opgaver. Tidligere havde firmaet brystet sig af, at være et familiefirma med både høj medarbejdertrivsel og anciennitet. Nu røg medarbejderne i stedet ud med en høj hastighed alt imens der blev arbejdet på højtryk for at få foden indenfor på det asiatiske marked.

Da dagen oprandt hvor virksomhedens butikker i Asien stod klar, kunne de ikke sætte deres vigtigste vare på hylderne. Ingen af de nyansatte i produktionen vidste, hvordan dette produkt skulle laves. Alt imens fokus i virksomheden havde været på fornyelse med erobring af det nye marked, havde de vendt ryggen til stabiliteten, herunder standardiseringer, produktbeskrivelser og oplæring, at det resulterede i at de ikke kunne løse deres opgave. Virksomheden måtte derfor ned på deres bedende knæ og bede de tidligere ansatte om at komme tilbage og vise dem, hvordan produktet skulle laves, så de kunne sælges det i Asien. De havde glemt at fokusere på stabilitet i al deres iver for at skabe fornyelse.

I ovenstående eksempel ser vi risikoen ved, at sætte en ny strategi uden at huske på det eksisterende og stabiliteten, som fundamentet for den nye strategi. Eksemplet illustrerer, hvordan et kraftigt tryk på fornyelse kan skabe kaos, hvis ikke der undervejs i eksekveringen af strategien tages højde for organisationens modsatrettede værdier (jf. vippebrætsmodellen). En strategi kan let give tunnelsyn – i stedet er vejen til realiseringen af strategien et dobbeltfokus – tag højde for den modsatrettede værdi.

Her var der brug for at ledelsen havde lavet strategien (vi skal ind på det asiatiske marked) og her fra trådt op på vippebrættet for at drøfte organisationens nuværende tilstand i forhold til, hvor der skal sættes ind for at lykkes med strategien. I dette tilfælde ville et løbende fokus på at sikre stabiliteten undervejs, havde været givtigt for at indfri strategien og selve fornyelsen.

Problemet er, at alt for mange lederteam kommer til at få tunnelsyn i den strategiske proces. Antagelsen er: hvis vi vil skabe resultater, skal vi kigge på det målbare, opstille mål, presse medarbejderne, stille klare krav og forventninger osv. En god strategiproces kræver imidlertid, at lederteamet er i stand til at vurdere organisationen, dvs. medarbejderne op imod den opgave de gerne vil lykkes med. Det giver ikke sig selv, om man som ledelse bare skal stikke rammerne ud, om man skal opstille KPI'er eller om man skal gå i dialog på en anden måde i forhold til målene. Man skal kunne læse sin organisation og vurdere løbende, hvordan man skal lede strategien, baseret på disse modsatrettede værdier.

En måde at få taget de strategiske drøftelser på, er at gennemgå vippebrætsmodellen med følgende spørgsmål:

1. Hvilken **opgave** skal vi lykkes med i den kommende tid? Hvad vil vi her fokusere på?
2. Hvad vil hver af kvadranternes perspektiv komme med af anbefalinger i forhold til "god ledelse"
3. Hvad skal vi konkret lykkes med, inden for hver af de fire kvadranter, for at lykkes med opgaven?
4. Hvordan balancerer vi – hvad gør vi først og hvordan vil vi løbende sikre det vi vender ryggen til?
5. Hvad betyder det helt konkret, at vi skal gøre ledelsesmæssigt?
6. Hvordan vil vi kommunikere dette ud? (begrunde vægtningen)

En anden – og kortere form i forbindelse med en opgave kan være at tage disse to skridt:

1. Zoom ud: Hvad skal vi lykkes med, inden for hver af de fire kvadranter?
2. Zoom ind: Hvordan balancerer vi? Hvad gør vi først? Og hvordan vil vi løbende sikre det vi vender ryggen til?

Med disse spørgsmål vil ledelsesteam komme omkring forskellige oplevelser af organisationen og ligeledes forskellige præferencer om, hvad der skaber resultater. Nogle ledere foretrækker at have fokus på resultatfeltet, mens andre oplever at de bedst skaber resultater gennem relationer. Gennem ovenstående drøftelser kan de få talt disse forskelligheder frem, men yderligere også skabt en erkendelse af, at det ene ikke fungerer uden det andet. I stedet er det afgørende, hvornår og hvordan de skal sætte ind – og med hvad (fokus på resultater og fokus på relationer). Hvis lederteam og bestyrelser kan få skabt rum for disse drøftelser, vil det kunne give mulighed for et fælles sprog omkring ledelse og hvad organisationen skal lykkes med – her og nu og over tid.

Vores ønske er, at lederne skal bruge deres dømmekraft til at læse organisationens her- og nu situationen. Det indebærer, at man kan vurdere, hvor organisationen befinder sig mellem de modsatrettede værdier i organisationen og fælles kunne tale om dem og ikke mindst balancere mellem dem både på den korte og den lange bane. Samtidig indebærer dømmekraften at kunne tage bestik af organisationen, vurdere hvor det ledelsesmæssige fokus skal være OG samtidig holde tilstrækkeligt fokus på at den modsatte værdi er en forudsætning for at organisationen lykkes med sin strategi.