STRATEGI MED SUCCES

- Business Club Aarhus oplæg
21. Februar 2017

v. Elmer Fly Steensen, PhD

Programmet:

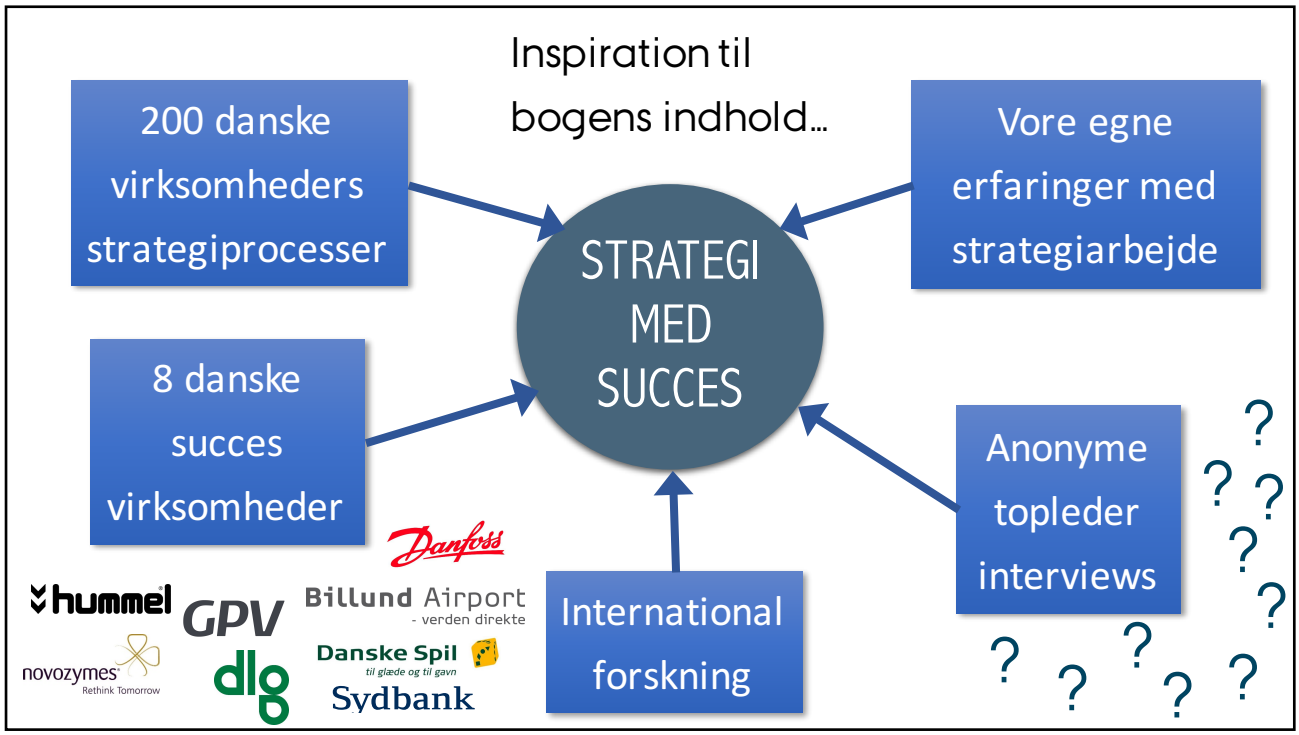
Hvordan skabes 'strategi med succes'?

- Bogens inspirationskilder
- Hvornår fører strategiarbejdet til succes og hvornår ikke?
- Lederens 10 nøgleopgaver som sikrer succes med strategiarbejdet

Ledelsesværktøjer fra 3 af nøgleopgaverne:

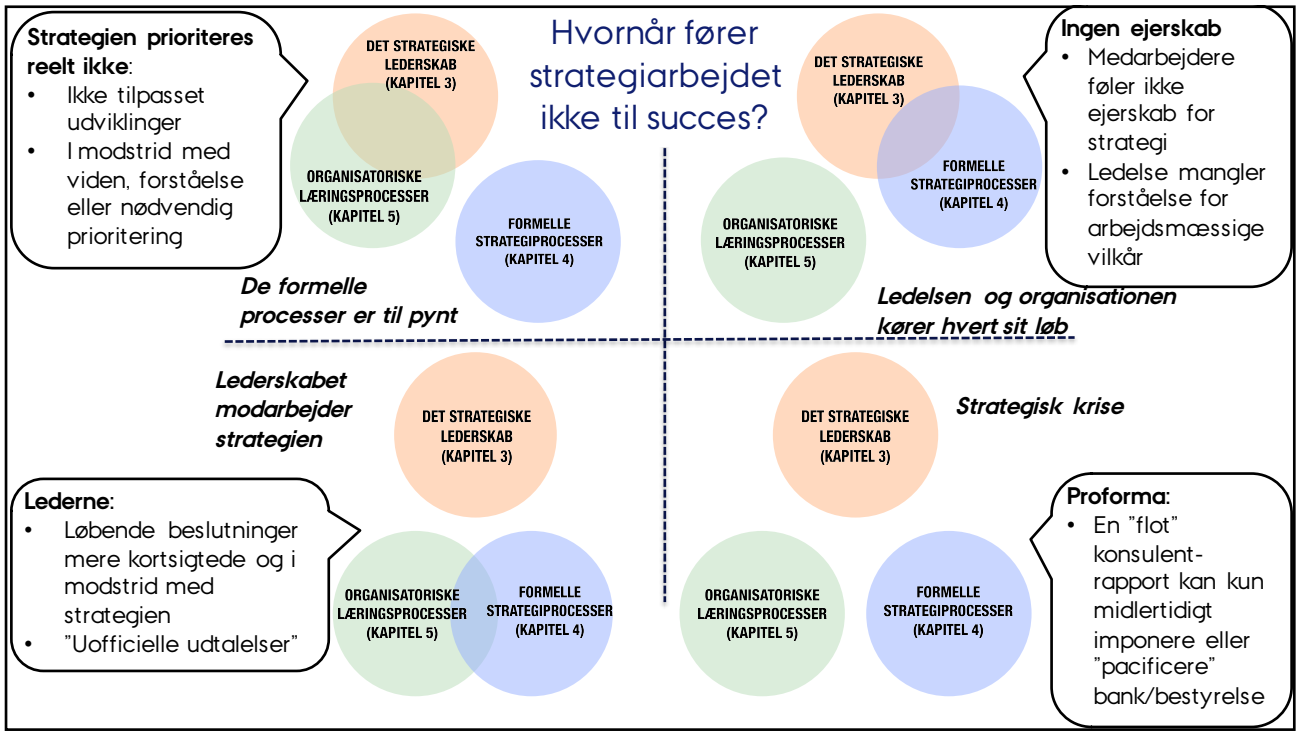
- *designe*
- *fremme*
- *aflære*

…præsenteres efterfølgende



Bogens inspirationskilder viste os :

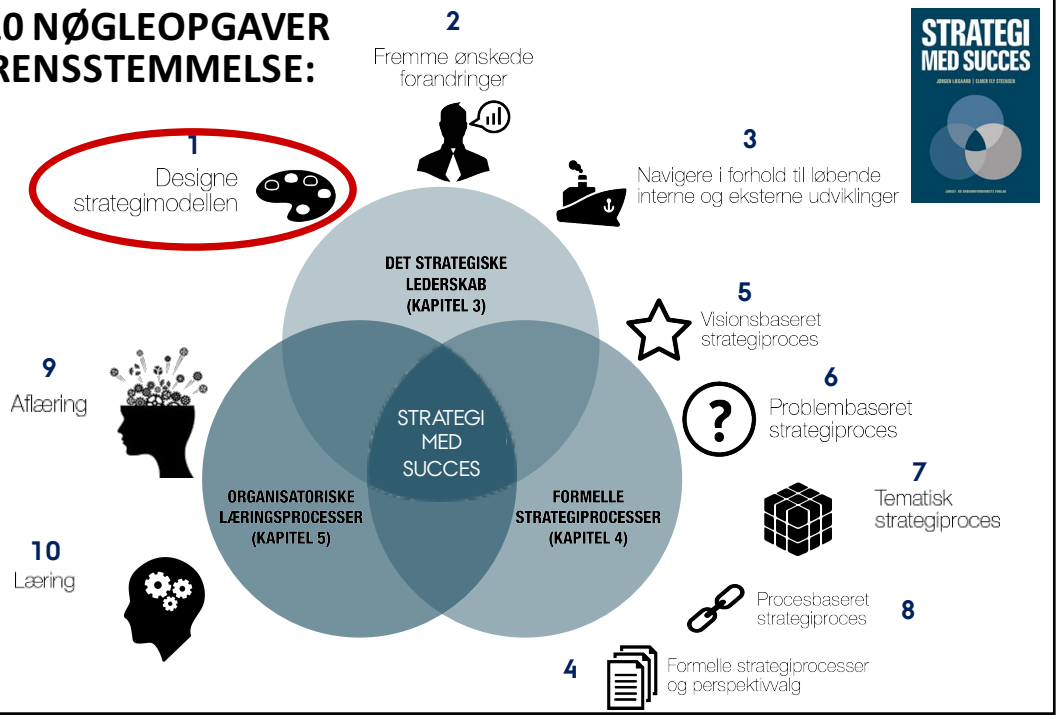
At skabe strategi med succes kræver at tre indsatsområder støtter hinanden:



Udfyld venligst 'Spørgeskema vedrørende strategiprocesser i din organisation'

Bogbestillingslister med arrangementstilbud!

LEDERENS 10 NØGLEOPGAVER SIKRER OVERENSSTEMMELSE:



TO 'MODSATTE' MODELLER…
1. DEN MÅLRETTEDE (DETERMINISTISKE) STRATEGIMODEL:

Modellens styrker:

- Fælles fokus
- Synergi i aktiviteter
- Lavt ressourceforbrug
- Tryghed ved at kende retningen
- Høj ledelseskontrol

Bemærk: Jo længere ned

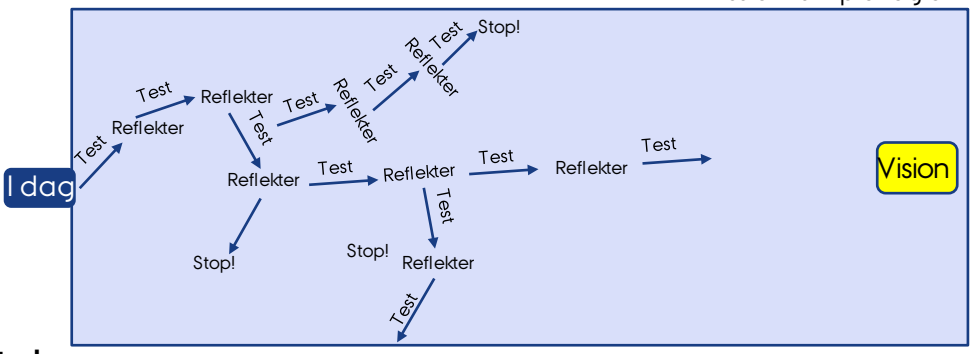
1. i figuren
2. i organisationen

…lederen fastlægger de fremtidige aktiviteter

… Jo mere deterministisk er strategimodellen!

TO 'MODSATTE' MODELLER…
2. DEN LÆRINGSBASEREDE STRATEGIMODEL:

Mission/simple regler:

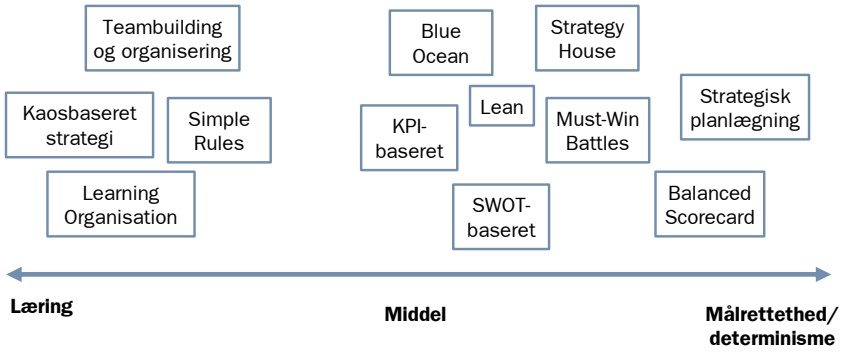


Styrker:

- Højere tilpasningsevne til (uforudsigelige) omverdens-udviklinger
- Udnytter de muligheder der opstår over tiden
- Innovationsfremmende
- Udnytter ansattes kreativitet (→ engagement)

En virksomheds strategimodel er ikke et enten-eller men 'grader' imellem yderpunkter:

Figur 3.4: Velkendte strategimodellers grad af målrettethed og læring



novozymes Rethink Tomorrow

hummel

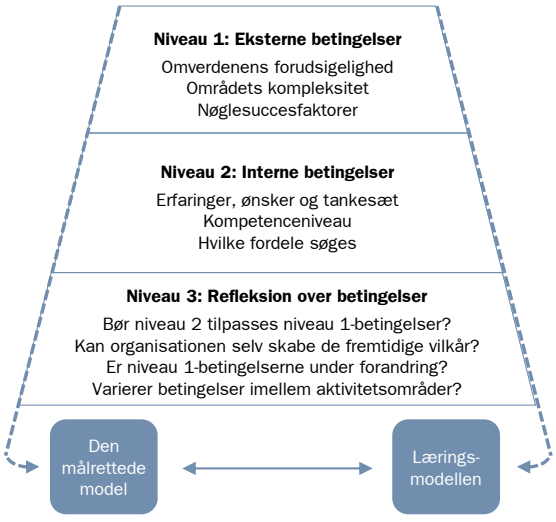
Danfoss

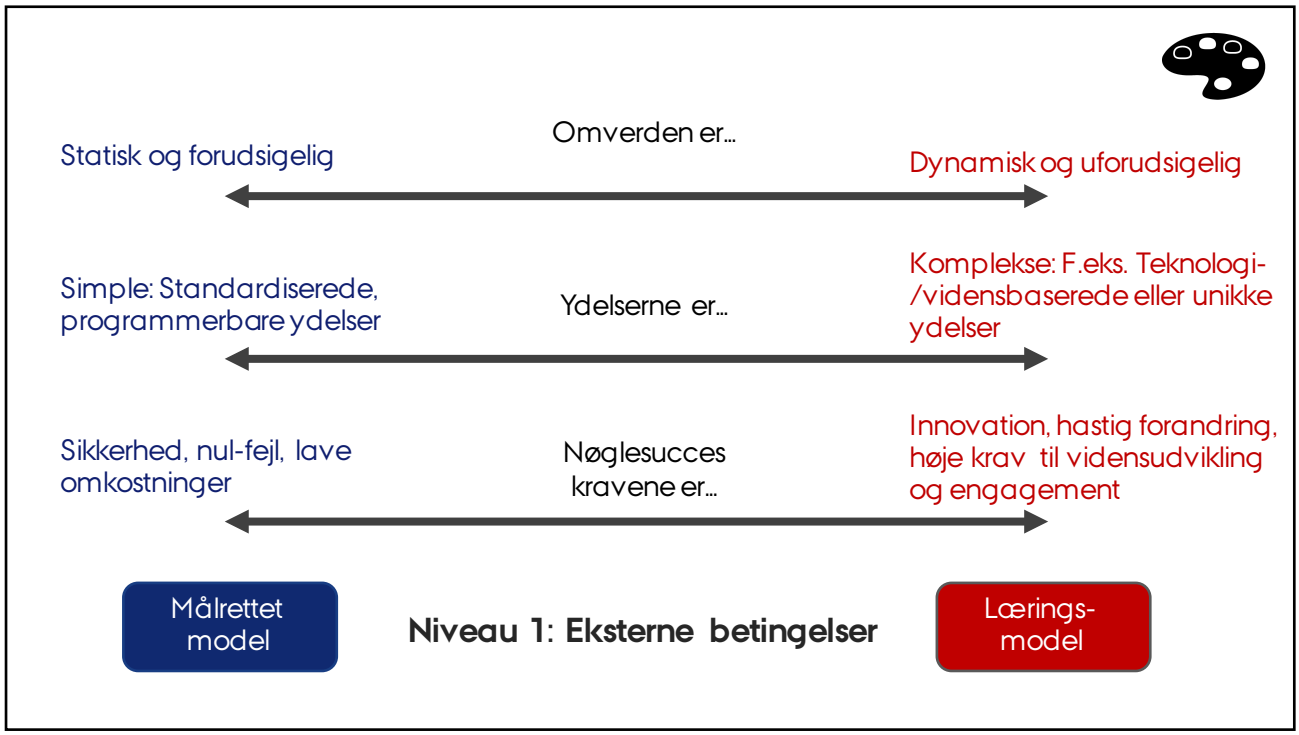
Sydbank

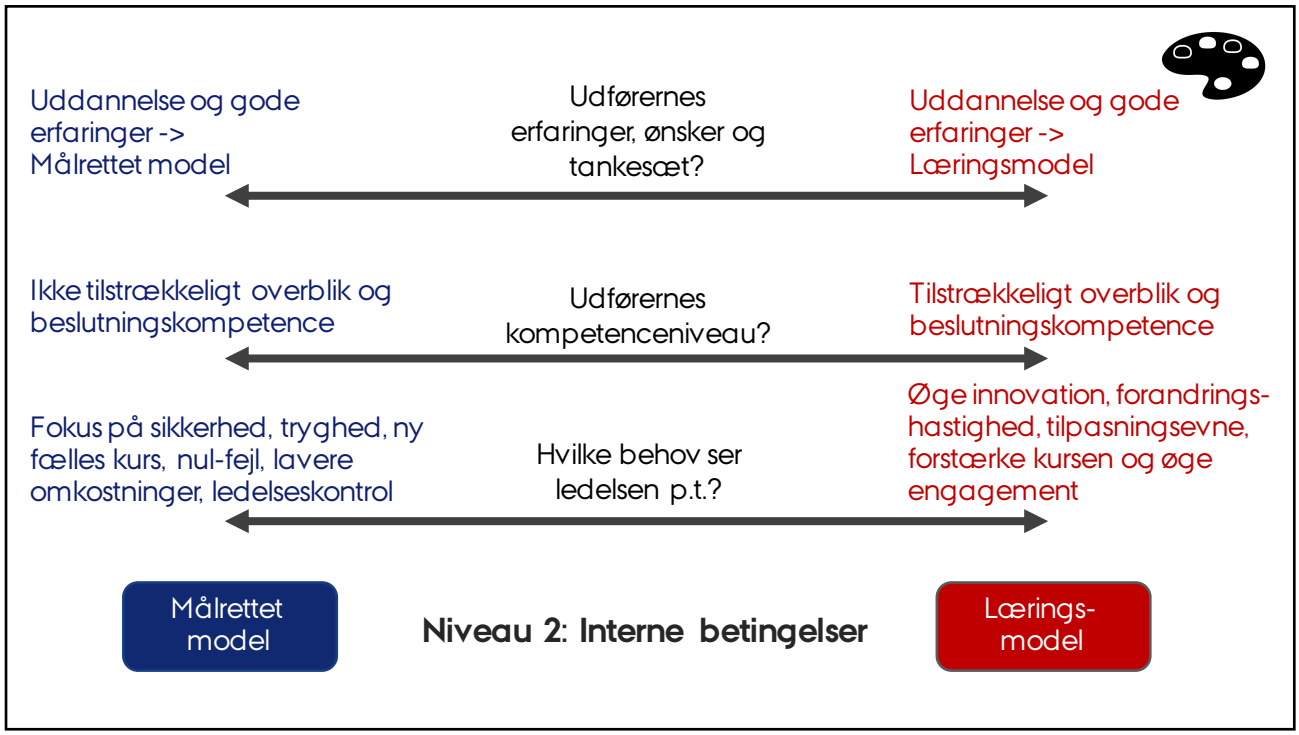
Så hvad er den rette model for din virksomhed/organisation?

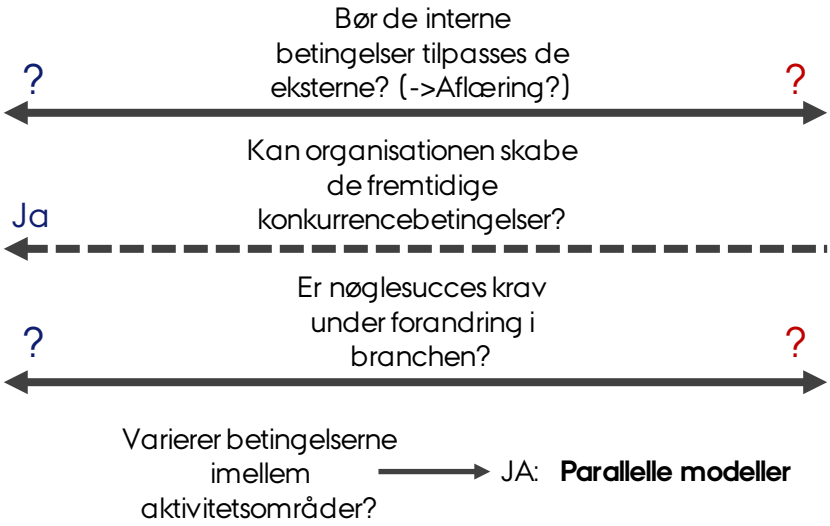
- Det anbefaler bogen at du fastlægger ud fra disse kriterier:

Figur 3.3: Kriterier for valg af en velegnet strategimodel




Omverden er...
Statisk og forudsigelig
Dynamisk og uforudsigelig
Ydelserne er...
Simple: Standardiserede, programmerbare ydelser
Komplekse: F.eks. Teknologi-/vidensbaserede eller unikke ydelser
Nøglesucces kravene er...
Sikkerhed, nul-fejl, lave omkostninger
Innovation, hastig forandring, høje krav til vidensudvikling og engagement
Målrettet model
Niveau 1: Eksterne betingelser
Lærings-model


Udførernes erfaringer, ønsker og tankesæt?
Uddannelse og gode erfaringer -> Målrettet model
Uddannelse og gode erfaringer -> Læringsmodel
Udførernes kompetenceniveau?
Ikke tilstrækkeligt overblik og beslutningskompetence
Tilstrækkeligt overblik og beslutningskompetence
Hvilke behov ser ledelsen p.t.?
Fokus på sikkerhed, tryghed, ny fælles kurs, nul-fejl, lavere omkostninger, ledelseskontrol
Øge innovation, forandrings-hastighed, tilpasningsevne, forstærke kursen og øge engagement
Målrettet model
Niveau 2: Interne betingelser
Lærings-model

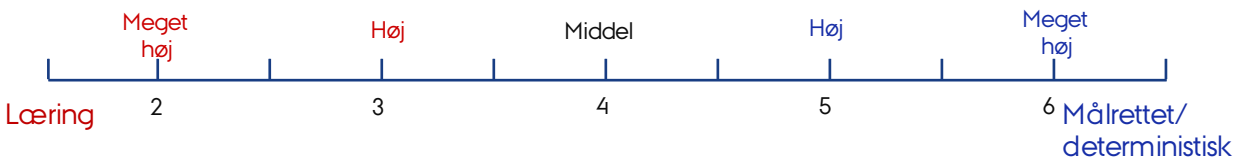


Reflektionsøvelse:

Forsøg at indplacere din virksomheds (evt. et aktivitetsområde)

- Eksterne betingelser
- Interne betingelser

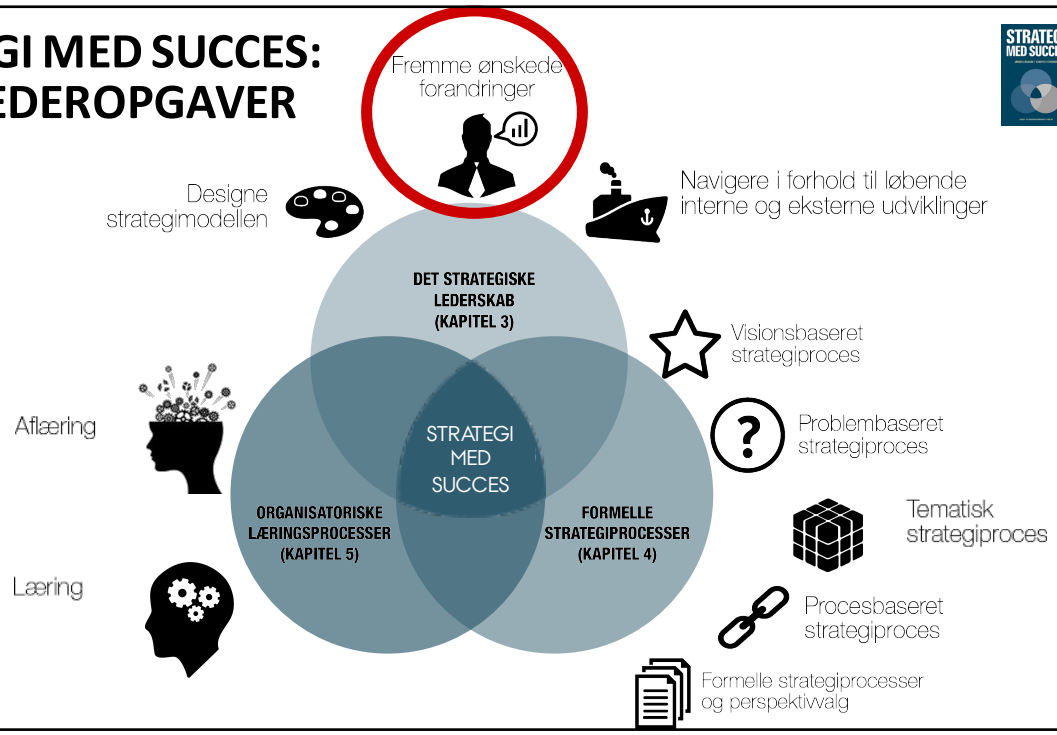
...for valg af en velegnet strategimodel på skalaen:



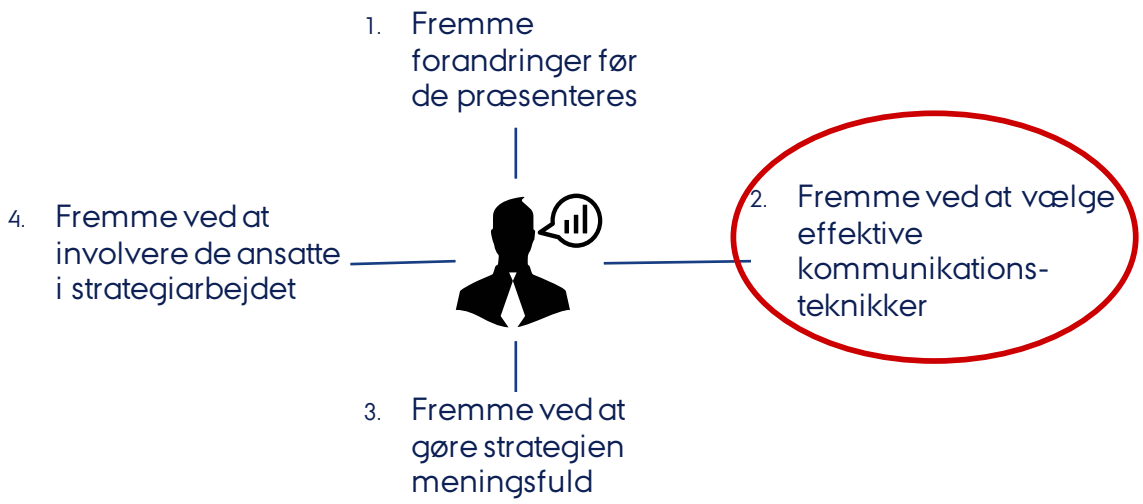
Er der forskel på placeringen – Overvej eventuelt:

Hvorfor? & Hvilken model der bør gennemføres?

STRATEGI MED SUCCES: DE 10 LEDEROPGAVER



FIRE DELOPGAVER I AT 'FREMME' ØNSKEDE UDVIKLINGER:



De interviewede (anonyme) topledere blev bedt om at prioritere disse 13 kommunikationsværktøjer efter personlig erfaring med værktøjets effektivitet i forhold til at ændre de ansattes adfærd:

____ Udarbejde handlingsplaner

____ Formulere mål

____ Kommunikere fortællinger (derfor er forandringen vigtig)

____ Kommunikere symboler for forandringen

____ Skriftligt meddele beslutninger

____ Mundtligt meddele beslutninger

____ Personligt være en god rollemodel for ændringen

____ Fremhæve ansatte som rollemodeller

____ Uformelle samtaler med nøglepersoner for at opnå støtte

____ Afholde informationsmøder hvor der er mulighed for at stille spørgsmål

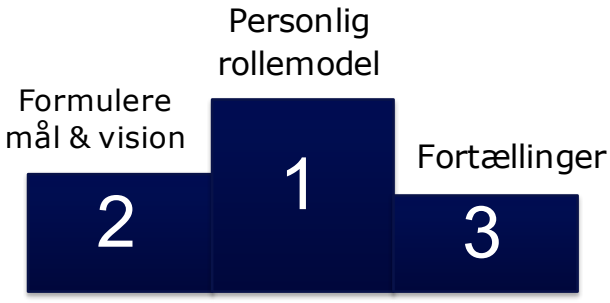
____ Afholde møder hvor man sammen med de berørte søger enighed om ændring

____ Formulere en vision

____ Formulere nye politikker

Succesfulde danske topledere:

Disse kommunikations-teknikker er mest **effektive** til at påvirke de ansattes adfærd...



Succesfulde danske topledere:
Disse kommunikations-teknikker er **ineffektive** til at påvirke de ansattes adfærd…

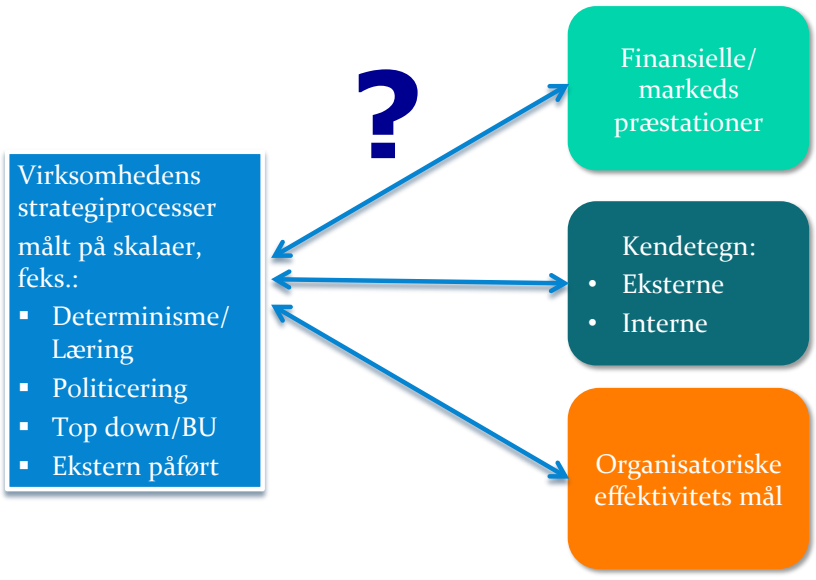
FIRE 'FREMME' DELOPGAVER BEHANDLES…

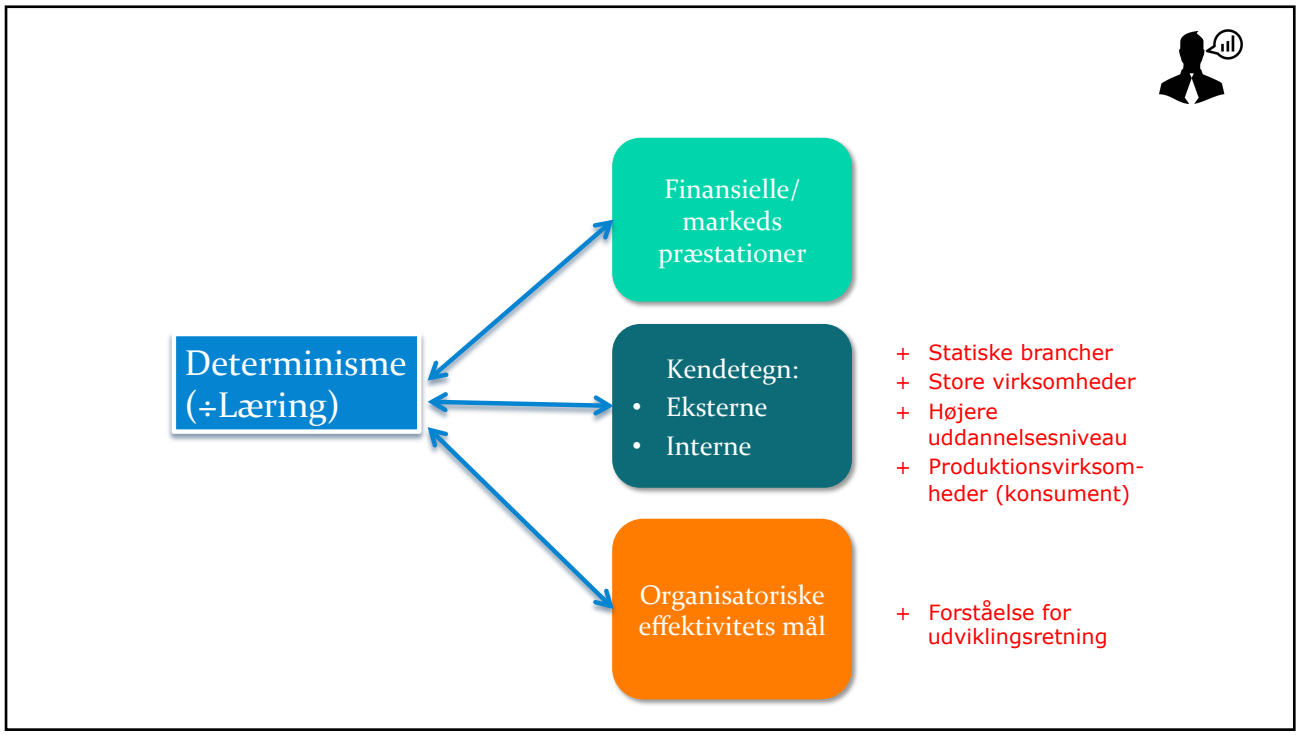
1. Fremme forandringer før de præsenteres
2. Fremme ved at vælge effektive kommunikations-teknikker
3. Fremme ved at gøre strategien meningsfuld
4. Fremme ved at involvere de ansatte i strategiarbejdet

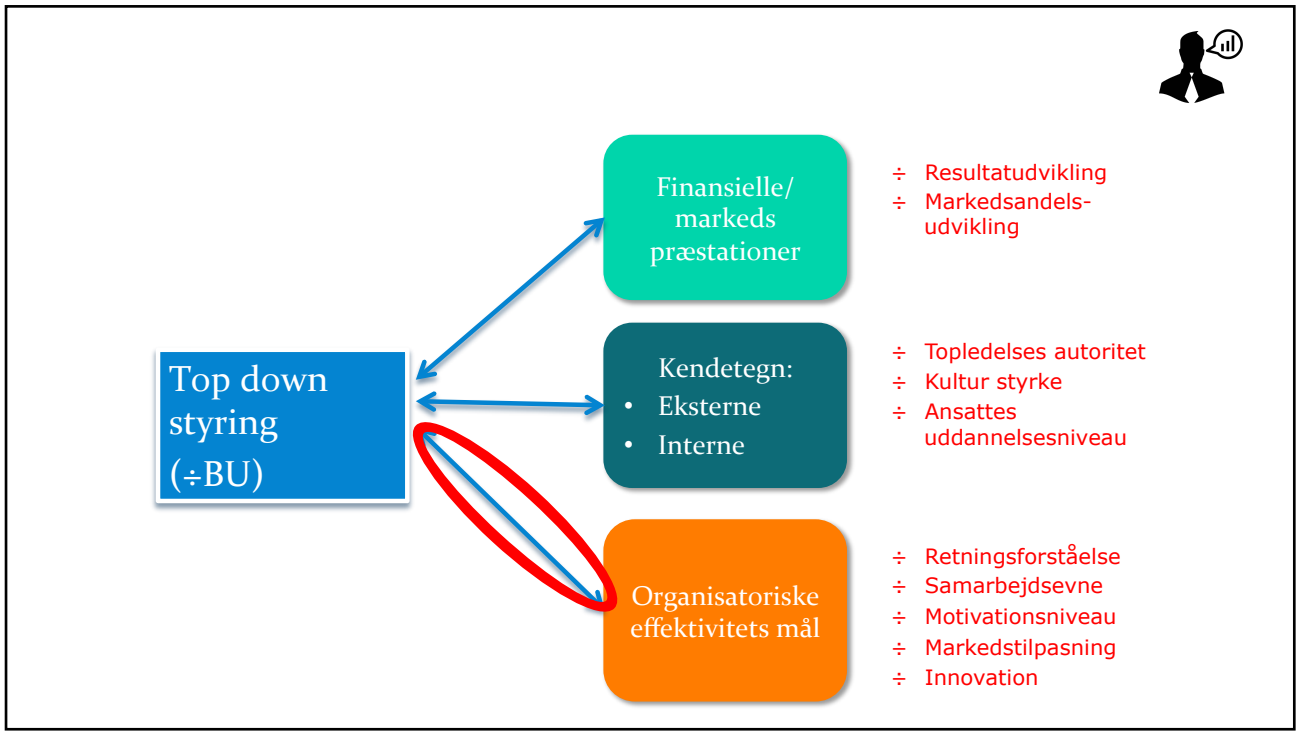
Er det vigtigt at involvere de ansatte i strategiarbejdet?

En undersøgelse af 200 danske virksomheders strategiprocesser

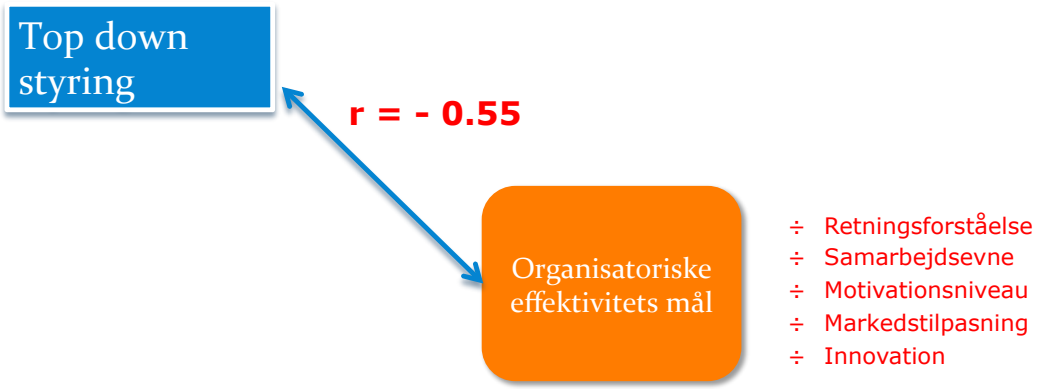
- Hvilke processer fører til hvilke resultater?



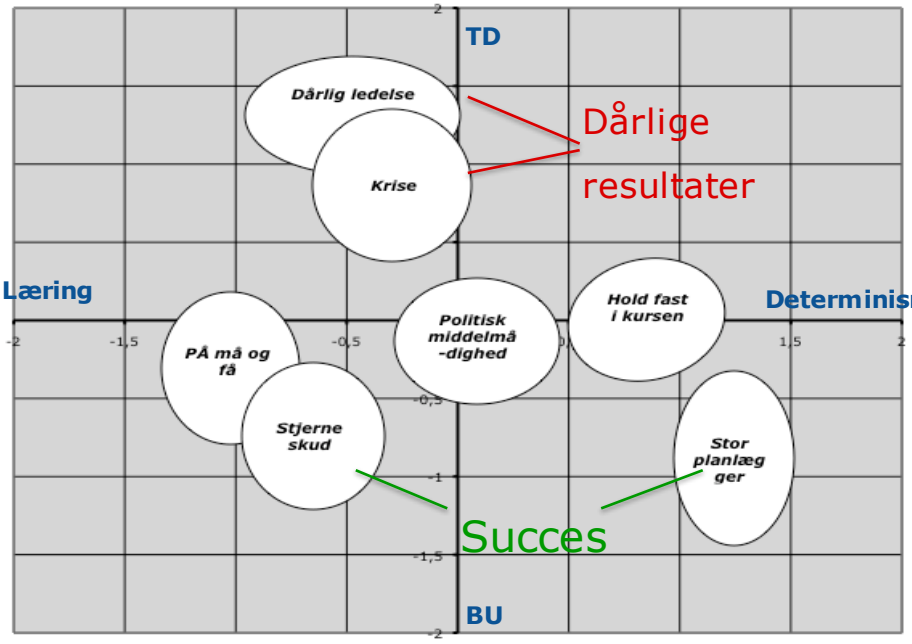

Determinisme
(÷Læring)
Finansielle/
markeds
præstationer
Kendetegn:
• Eksterne
• Interne
Organisatoriske
effektivitets mål
+ Statiske brancher
+ Store virksomheder
+ Højere uddannelsesniveau
+ Produktionsvirksom-heder (konsument)
+ Forståelse for udviklingsretning


Top down
styring
(÷BU)
Finansielle/
markeds
præstationer
Kendetegn:
• Eksterne
• Interne
Organisatoriske
effektivitets mål
÷ Resultatudvikling
÷ Markedsandels-udvikling
÷ Topledelses autoritet
÷ Kultur styrke
÷ Ansattes uddannelsesniveau
÷ Retningsforståelse
÷ Samarbejdsevne
÷ Motivationsniveau
÷ Markedstilpasning
÷ Innovation

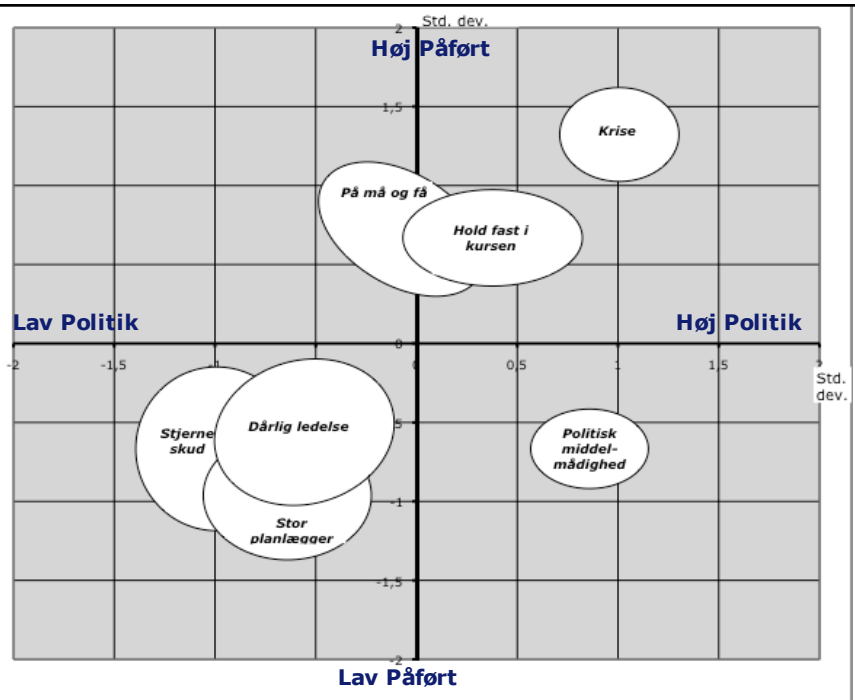
≈ forklaringsgraden, r^2, er **30%** af variationen i 'Samlet Organisatorisk Effektivitet'



Syv udbredte konfigurationer af processer blev fundet:



© Elmer Fly Steensen



© Elmer Fly Steensen

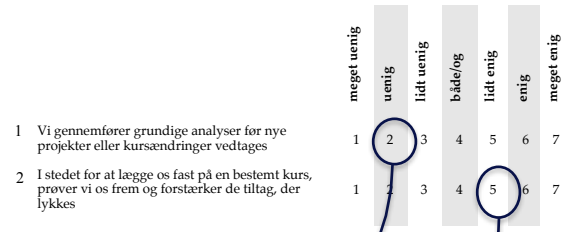
Undersøgelsen demonstrerer, hvor vigtigt det er at involvere de ansatte i strategiarbejdet!

Hvordan ser strategiprocesserne ud i din virksomhed – bør de forbedres?

Gå til side 3 i:

'Spørgeskema vedrørende strategiprocesser i din organisation'

Sådan tæller du sammen:



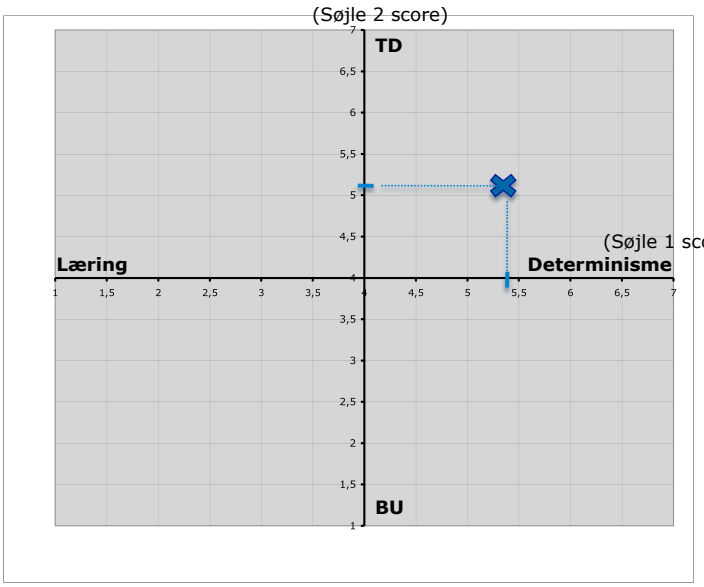
1.	2.
2	
3	

© Elmer Fly Steensen

	1.	2.	3.	4.
Sum				
Gennemsnit	/5 = 5,4	/5 = 4,8	/5 = 1,8	/5 = 1,9
Korrektion		+0,3	+0,3	+0,1
Score	5,4	5,1	2,1	2,0

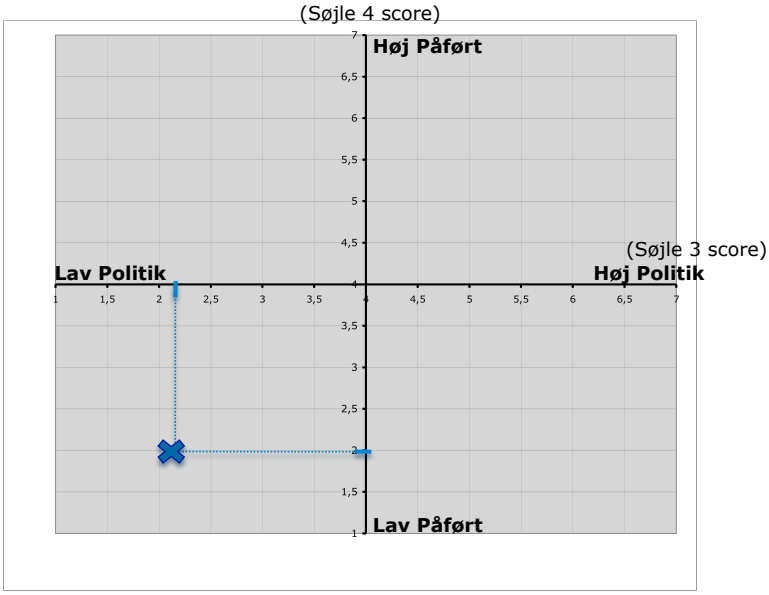
© Elmer Fly Steensen

Test resultat (1)



© Elmer Fly Steensen

Test resultat (2)



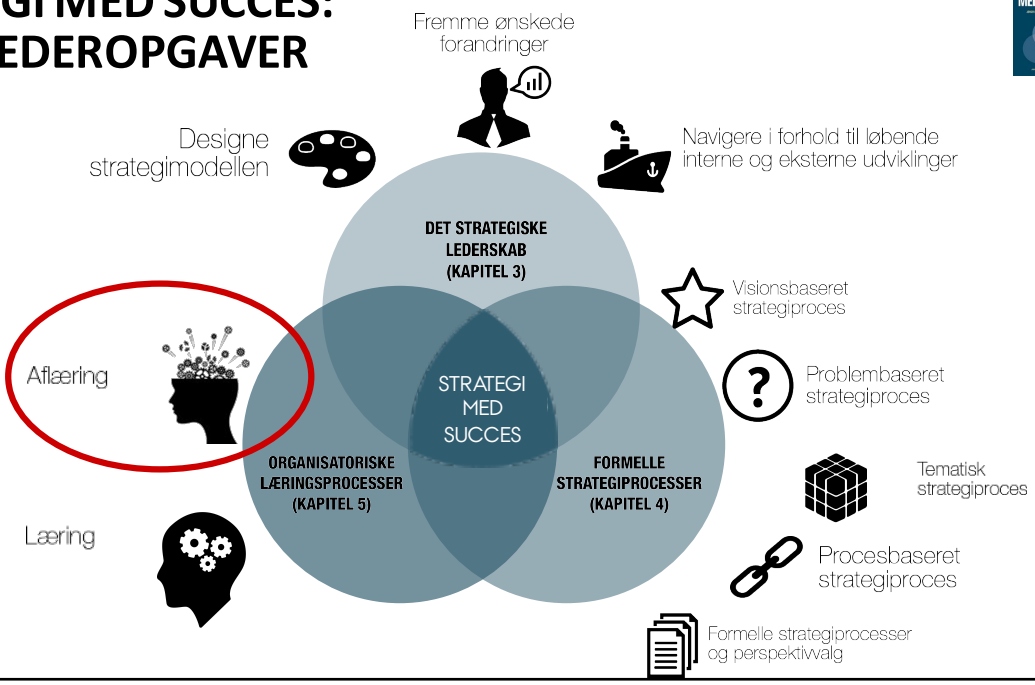
© Elmer Fly Steensen

Refleksion/diskussion:

1. Bør strategiprocesserne ændres i din virksomhed?
   - Hvilke placeringer er berettigede?
   - Hvilke placeringer kan forbedres?
2. Marker søjle-1 scoren i reflektions-øvelsen fra tidligere i dag. Stemmer graden af determinisme-læring, sådan som du oplever den i organisationen (søjle 1 scoren), med den placering, som du tidligere i dag nåede frem til ville være hensigtsmæssig ud fra eksterne og interne kriterier?

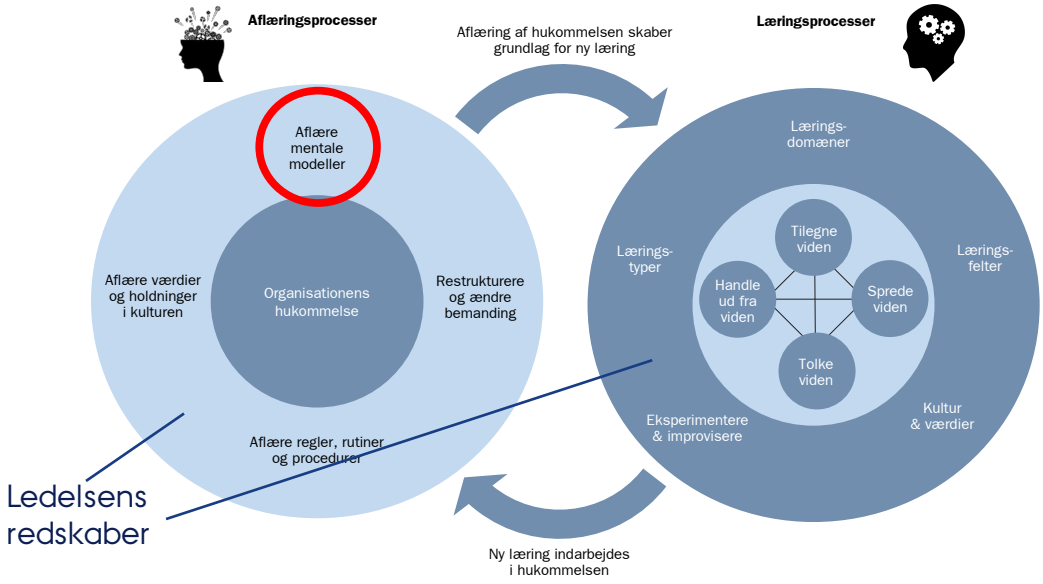
   Forskelle – Hvorfor? & Hvilken er den rette placering?

STRATEGI MED SUCCES: DE 10 LEDEROPGAVER

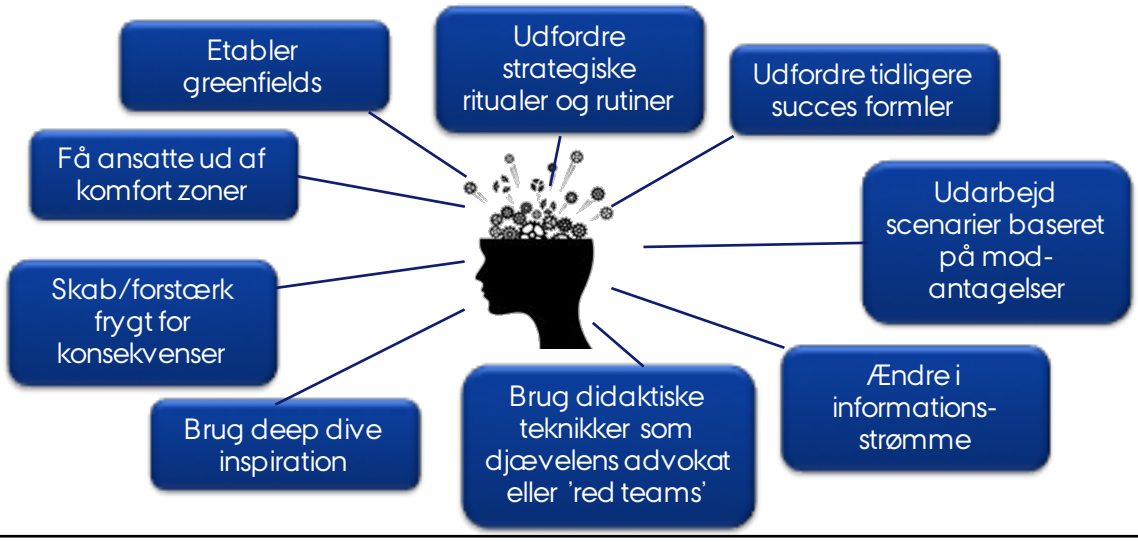


LÆRINGS-AFLÆRINGS CYKLUSSEN:

Figur 5.6: Indholdet af lærings-aflæringscyklussen



At **udfordre** modellernes antagelser og fortsatte gyldighed:



Eksempler…

Rutine gennemført…

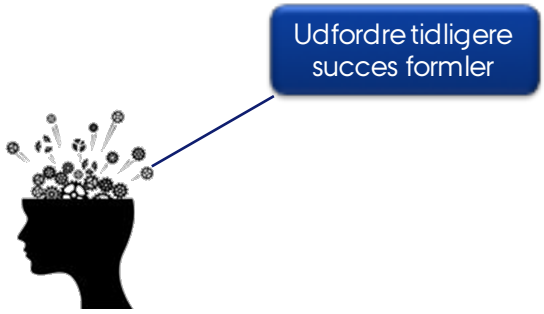
- Årlige SWOT
- BCG matrix
- Balanced score card
- Porters generiske strategier
- Årlige strategiske planlægningsproces

(disse rutiner bekræfter blot den nuværende mentale model)

Eksempler…

Tidligere succes er den største sovepude!

- Dr. Maruta (CEO i KAO): Ledere skal afbryde henvisninger til tidligere succeser når de hører dem
- R. Kaku (CEO Canon): En virksomhed starter nedturen lige så snart man tænker, at vi er blevet en førende virksomhed
- Fremhæv de ansatte som tør stille spørgsmålstegn ved tidligere succesers fortsatte gyldighed!



Eksempler…

- British armed forces: 'Red teams' skal akkumulere så meget modvægt til det dominerende perspektiv som muligt
- Novozymes: Ledere skifter interesse/funktionsroller på møder før beslutninger træffes
- Canon: Bruger parallelle projekt-teams som ikke må kommunikere før anbefalinger diskuteres

Brug didaktiske teknikker som djævelens advokat eller 'red teams'

Eksempler…

Opsøg ekstreme og inspirerende miljøer:

- Kjeld Z. Jørgensen arrangerede en tur til Istanbul lufthavn som rummer 60 mill. passagerer men oprindeligt er dimensioneret til mindre end halvdelen
- Danske Spil: Sendte ansatte til Las Vegas
- Producent af bagemaskiner sendte produktudviklere hen for at analysere en mesterbagers dejstrækkings-teknikker

Brug deep dive inspiration

Eksempler…

Etabler greenfields

Greenfield: Et 'ubeboet område' hvor der kan eksperimenteres helt uden for etablerede tankesæt, rutiner og betingelser :

Deltagerne er typisk yngre og ambitiøse og har ikke personlige interesser 'investeret' på området

Novozymes etablerer greenfield organisation med 25 ansatte i Shandong:

Peter H. Nielsen:
"Målet er at udvikle 'kinesiske' ideer ved at blive frigjort fra alle dem i den normale organisation der siger: 'Det har vi prøvet før og det virker ikke'"

De nævnte teknikker er et udpluk af bogens ledelsesværktøjer omkring det at skabe tilstrækkelig organisatorisk aflæring

- Håber I kan bruge dem!

På bogens hjemmeside www.strategimedsucces.dk kan I læse mere om…

- Bogen og anmeldelser
- Forfatternes kontaktoplysninger
- Link til at købe bogen

Tak fordi I lyttede!