

Indholdsfortegnelse

Bilag 1: Referat af Topleder interview med Henrik Iversen	2
Bilag 2: Referat af Topleder interview med Erik Holm	6
Bilag 2a: Interview af Erik Holm, lydfil	11
Bilag 3: Referat af Topleder interview med Jan Kongerslev	12
Bilag 3a: Interview af Jan Kongerslev, lydfil	17
Bilag 4: Referat af Leder interview med Jimmy Nielsen	18
Bilag 4a: Interview af Jimmy Nielsen, lydfiler	24
Bilag 5: The 10 importants.....	25
Bilag 6: Strategihus.....	26
Bilag 7: Scanning af udvalgte kilder	27
Bilag 8: Indre og ydre motivationsfaktorer	39
Bilag 9: Herzbergs motivationshygiejnemodel	41
Bilag 10: Udviklingsmodellen	42

Bilag 1: Referat af Topleder interview med Henrik Iversen

Henrik Iversen (HI), Vice Director, HNG

D. 02.03.2011

Der var ikke aftalt nogen overordnet struktur for mødet. Det er primært sælgere og økonomer, som beskæftiges i dette handelsselskab.

Succeskriterier for strategiimplementering i HNG

Der tænkes på den strategiske situation hele tiden. Der igangsættes løbende analyser, hvor der kigges på forskellige muligheder. De forskellige scenarier vurderes, og det besluttes, i hvilken retning virksomheden ønsker at gå.

Strategiarbejdet indgår i ledelsens arbejdsopgaver. Der er ikke ansat medarbejdere specielt med henblik på strategiarbejde. Ledelsen vælger den overordnede strategi, men i dagligdagen foregår der en sparring mellem ledelsen og medarbejderne.

Virksomheden er kommunal, hvilket sætter begrænsninger i forhold til, hvorledes der konkurreres. Det betyder, at de strategiske konkurrencemuligheder er snævre.

Virksomheden må kun sælge naturgas og tilhørende emner. Den største konkurrent, DONG, har ikke tilsvarende begrænsninger, og det giver en anderledes tilgang til, hvilke strategiske udviklingsmuligheder der kan arbejdes med.

Et godt eksempel er salg af el sammen med naturgas. Det ville give værdi for kunderne at kunne købe begge produkter hos den samme udbyder, men konkurrencestyrelsen sagde nej. Derfor må vi som kommunal virksomhed tænke anderledes, og finde andre udviklingsmuligheder. Konkret sker dette ved at finde strategiske samarbejdspartnere, som medvirker til at styrke vores virksomhed.

HNG sidder på en stor del af naturgasmarkedet, hvor 2/3 af alle gaskunder i Danmark køber deres naturgas hos os. Det betyder, at vækst ikke er et strategisk mål, men fokus handler om indtjening og fastholdelse af kundemassen.

Det giver også andre krav, når medarbejderne skal motiveres til at komme op i gear. Det er først og fremmest en forsvarsstrategi frem for en angrebsstrategi, som vi arbejder med. Vi laver konkurrentanalyser, hvor vi analyserer deres muligheder, og de muligheder søger vi så

modtræk imod. Vi forsøger at tænke eksempelvis ti år frem i tiden, og hvis vi med den nuværende udvikling ender et sted, som vi ikke ønsker, så forsøger vi at påvirke den udvikling, så vi kommer i den retning, vi i stedet ønsker.

Der laves løbende kundeundersøgelser, hvor HNG sædvanligvis ligger helt i top inden for energisektoren. Tilsvarende laves undersøgelser af nye kunders tilfredshed, og her agerer virksomheden, hvis der opleves utilfredshed.

Kunderne vil ha' en ok pris (vil ikke snydes), og så skal vi være der, hvis DE ringer. De vil ikke forstyrres. Produktet er lav-lav-lav interesse, men hvis der er problemer, så er det høj-høj-høj interesse, og så skal de løses nu og her. Kunden skal forstå regningen og så bliver de. Dette må ikke blive en sovepude, for så overhaler konkurrenterne os. Denne udfordring ser medarbejderne positivt på og lever lidt mere, end kunderne forventer.

Motivation og stimulering

I salgsfunktionen, som jeg beskæftiger mig med, forsøger jeg at indarbejde angrebsmål, fordi det skaber engagement og glæde, samtidigt med at det er let at måle. Det skaber bedre motivation en hvis det kun handlede om forsvar og værn mod konkurrenterne, hvor opgaven typisk startes med ordlyden "pas på..".

Angrebsmål opleves at fungere rigtigt godt, når medarbejderne samtidigt inddrages i beslutningerne. Det giver ejerskab og oplevelsen af at arbejde mod fælles mål.

Derudover arbejdes med delmål, hvor succeser fejres og der kan ligeledes være mindre bonusordninger indbygget. Der arbejdes med fælles bonus, som er medvirkende til at skabe korpsånd, som giver glæden ved at komme hver dag. Individuel bonus giver medarbejderne skyklapper på. Det skaber intern konkurrence i organisationen, hvor risikoen er fokus på bonus uden fokus på kunder og medarbejdere.

I forbindelse med nyansættelser inddrages øvrige medarbejdere. Det skaber engagement og ejerskab, når den nye medarbejder efterfølgende skal passes ind i eksisterende teams. Fællesskabsfølelser styrkes ligeledes gennem involvering.

Medarbejderkonflikter

Det kan være nødvendigt, at ledelsen håndterer interne konflikter, med det er ikke oplevet indenfor de senere år. Det er et opmærksomhedspunkt, da enkelte personer kan ødelægge

meget for andre. Ved at have en åben organisation, hvor der ikke er nogen hemmeligheder, kan konflikter bedre imødegås. Skjulte dagsordener eksisterer ikke i HNG. Der er der en stor gennemsnitlig anciennitet, hvilket tyder på tilfredse medarbejdere. Dette understøttes af en trivselsundersøgelse foretaget af en konsulentvirksomhed for nyligt. Her blev ikke identificeret specielle områder, hvor der skulle gøres en ekstra indsats. Information og kommunikation indeholdt dog synlige forbedringsområder..

Medarbejderne ønsker informationer om alt i virksomheden. Personaleblade er med til at give informationer. Der arbejdes meget med handlingsplaner og målstyring, hvor feedback er et vigtigt værktøj. Ros og ris er ligeledes måder at fremme ønsket adfærd.

Formulering af vision, mission og strategi

I HNG er der fokus på dagen i dag og i morgen, hvilket er meget kortsigtet. Det hænger sammen med virksomhedsstrukturen og konkurrencesituationen. Virksomheden er sat i verden af kommunerne for at beskytte de små kunder. Der er flere missioner for virksomheden, hvor det primært handler om at skabe gennemsigtighed i priserne og samtidigt sikre faldende priser. Desuden er det en mission for virksomheden at begrænse tabet af kunder, hvilket ikke er specielt udfordrende og motiverende. Derfor kommunikeres vision, mission og den langsigtede strategi ikke aktivt. Budskabet er for dårligt.

Strategier er nedskrevet og gennemføres efterfølgende ved hjælp af handlingsplaner, hvor mål og planer løbende revurderes.

Risici og brændende platforme

Konkurrencen skaber ind imellem lidt uro, men generelt eksisterer der ikke nogen større farer for HNG. Det kan måske være en sovepude, og derfor søger HI selv hele tiden gennem synlig ledelse at skabe små ildebrande, som fx kampagner og lignende, der får organisationen til at være på mærkerne og handlingsparate.

Den politiske sfære har stor betydning for selskabet. Politiske beslutninger er stokastiske og kan ikke forudses, så derfor arbejdes der med forskellige scenarier i forhold til sandsynlige beslutninger.

Virksomheden skal hele tiden fokusere, idet den til tiden manglende konkurrence kan skabe selvtilfredshed og derved sløves virksomhedens alarmberedskab.

Pres er nødvendigt inden for realistiske rammer, hvor målene skal være udfordrende men opnåelige. Udfordringen skal give mening. Medarbejderne skal presses op i gear, og derved blive mere effektiv. Dette har en smittende effekt under de rette rammer og vilkår. Der kan være en risiko for at glemme nogen, så det skal der være fokus på.

Sammenfatning

Under virksomhedens nuværende markedsvilkår er evnen til at skabe små ildebrande rundt om i organisationen nok den mest afgørende faktor for at kunne implementere nye strategier. Det er en vigtig ledelsesopgave for HI, når der skal skabes dynamik og handlekraft i HNG. Indbygget mening i strategierne er ligeledes vigtigt.

En anden af de meget vigtige faktorer for virksomhedens evne til at implementere nye strategier anføres som magelighed. Vi er vores egen største fjende, for det letteste er blot at fortsætte med at drive virksomheden som det blev gjort i går. Hvis ikke vi evner at forandre os og tilpasse os markedsvilkårene, så bliver vi overhalet inden om.

Evnen til at kunne fokusere vurderes afslutningsvis også for et vigtigt element. Konkurrenten DONG beskrives som et godt eksempel på manglende evne til at fokusere. DONG er blevet for store. De ser ikke kunderne, og derfor betragter HI ikke dem som sin vigtigste konkurrent.

Bilag 2: Referat af Topleder interview med Erik Holm

Erik Holm, CEO, Dyrup A/S

D. 23.02.2011

Der var ikke aftalt nogen overordnet struktur, men emnet var strategiimplementering med udgangspunkt i den proces, som Dyrup de seneste år har gennemgået.

Succeskriterier for strategiimplementering

Indledningsvis blev det påpeget, at et vigtigt tema er at undgå faldgruberne. Hvis man som udgangspunkt har en god plan, så handler det om, hvorledes man kommer fra papir til virkelighed. EH pointerer, at hemmeligheden er "den anden vej rundt". Hvis du ikke har virkeligheden med i papiret, så er papiret ingenting værd. I den forbindelse gengives et citat af Eisenhower:

"Plans are nothing – planning is everything".

Involvering og commitment

"Du kan ikke involvere 1000 mand, men de personer, der skal drive virksomheden den rigtige vej skal involveres, og det er en forudsætning for opnåelse af commitment. Alt andet er teknikaliteter".

Strategi uden commitment er lig ingen strategi. Commitment er altafgørende. Topledelsens involvering og commitment er dermed også altafgørende. Ved at tage rundt i alle afdelinger vises engagement og synlighed, og derved skabes forståelse for, at topledelsen selv tror på det.

Huskeliste: The 10 "importans" in strategy work

Der fremlægges en liste over 10 vigtige punkter i strategiarbejdet¹.

1. Vælg retning. Fokusering på det man er god til. Lav valg og fravalg. Fokusering skaber øget opmærksomhed. Hvad er du stærk i? "Motorvejen" skal være stærk og retningen fokuseret, men der skal være plads til revurderinger og korrektioner. Man bliver klogere undervejs.

¹ Bilag 4: The 10 importans

2. Sæt mål. Lav prioriteringer og vær realistisk omkring egne ressourcer. Strategien skal være sammenhængende og forståelig. Sæt taktstokken rigtigt. Vær opmærksom på forhold ude i periferien – hold øje, så godt du kan.

3. Forstå dit marked. Dyrup's nye strategi omhandler et skift fra et teknisk fokus til kundefokus.

Hvad kan du gøre for at blive attraktiv for kunderne og slutbrugerne?

Gennem inddragelse af nøglemedarbejdere besvaredes spørgsmålet: Hvorledes gør vi? Det blev konkret besvaret ved hjælp af en kundeundersøgelse, som gennemførtes af organisationen. Derved opnåedes involvering og engagement, og resultatet blev en fælles reference til det videre arbejde, nemlig kundernes svar på spørgsmålene.

Ligeledes øges fokuseringen på hvad der er vigtigt, ved at stille spørgsmålet:

Hvorfor er du bedre end dine konkurrenter?

Kommunikation med både kunder og slutbrugere besvarede spørgsmålet, og her opnåedes igen fælles reference for den nye kundefokuserede strategi.

4. Definerer af værdibidrag.

Hvad skaber ekstra værdi? Kundeundersøgelsen gav svarene, og emnerne prioriteres.

5. Lav et strategikort²

6. Definerer af mål. Målepunkter er væsentlige, men pas på, at det ikke bliver et målehelvede. Skaber gejst og sikrer retningen. Fortæller om processens forløb, og er medvirkende til, at det ikke bliver en uendelighedsproces.

7. Fortæl historien til dine medarbejdere fra smerte til fornøjelse.

Åbent og ærligt – ingen skjult dagsorden. Fortæl at det ikke bliver en dans på roser.

De vigtigste slåskampe er de første. Accept af lidt manglende info, hvis det overordnede billede er godt og sammenhængende. Samme info på tværs i hele organisationen.

Så meget information som muligt indholdsmæssigt. Information gives i rigtige doseringer. Afsenderen er ansvarlig for at modtageren forstår. Kommunikation og dialog skal sikre forståelse.

8. Styrk organisationen gennem involvering og ved at sætte de rigtige team.

Uddelegering af ansvar og beslutningsret. Gennemførelse af uddannelse.

² Bilag 6: Strategihus

9. Gennemførelse og opfølgning.

Løbende opfølgning er væsentlig, og hensigtsmæssig opfølgning kan imødegå den træthed, som ellers kan opstå i forbindelse med længere processer.

Informationssamfundet giver mulighed for hele tiden at informere omkring, hvordan det går, og dermed sikre fokuseringen.

Ting tager tid, men en ambitiøs tidsplan motiverer og overholdelse giver selvtillid.

10. Kommunikation og fejring af succeser. Giver ny energi og skaber vinderkultur.

Opmærksomhedspunkter

Når en virksomhed som Dyrup gennemfører en så omfattende en forandring, som den der er sket siden EH tiltrådte i 2007, så er der flere opmærksomhedspunkter der skal fremhæves:

- Dyrup agerer på flere markeder og i flere lande.
Dette giver udfordringer omkring tilrettede strategiplaner på hvert marked samt tilpasning til de lokale markeder. EH påpeger, at det er vigtigt, at alle oplever en klar retning med en ny strategi. Der skal ligeledes opleves en sammenhæng i strategien og den tilhørende proces med mål, delmål, prioriteringer, ressourcer etc. Hug en hæl og klip en tå, men vis hvad du vil.
- Procesværktøj som målinger af fx kunde- og medarbejdertilfredshed etc. er relevante, men udvikles under processen.
- Man skal altid være åben for et godt tilbud, selv når man har planlagt anderledes. I 2009 frasolgte Dyrup industridelen, som ellers tidligere indgik i vækstplanerne.
- Konsulenthjælp er velegnet til at gøre processen effektiv, men direkte involvering af konsulenter skal anvendes med omtanke, idet der kan skabes "grus i maskinen". I Dyrup havde man en konsulent, som i forvejen var kendt af organisationen, og gennem åbenhed og gennemsigtighed blev samarbejdet en succes.
- Mange nye opgaver kan skabe et pres på organisationen, men hvis alternativet er værre, er det muligt gennem god kommunikation, at skabe forståelse for forandringerne ved hjælp af "den brændende platform". Den ideelle verden eksisterer ikke, når "platformen brænder", og så kan overlevelse være højeste fokus. Den finansielle krise accelererede udviklingen for Dyrup. "Vi var i krise allerede inden den finansielle krise kom". Derfor var vores beredskab godt (bedre end konkurrenternes). Vi var i gang.

- Strategiarbejdet kan kompliceres, hvis der skal tages hensyn til politiske beslutninger. I Dyrup har beslutningsprocessen være rationel, og med stort råderum, idet bestyrelsen har bakket op.
- Vision. I Dyrup arbejdes der ikke med en egentlig vision. EH argumenterer for, at en klar mission i lige så høj grad kan angive retningen imod fremtiden. Hvad er det vi gør, og for hvem? Hvis der findes relevante, logiske svar på dette spørgsmål, så har medarbejderne her svaret på deres funktion. I Dyrup har missionen et klart kundefokus, og ambitionen om internt at skabe en vinderkultur kan være den ambition, medarbejderne lettere identificerer som et fælles mål, frem for eventuelt økonomiske ambitioner. Er det medarbejdernes vækst der skaber virksomhedens vækst eller omvendt. Medarbejderne skal være en del af projektet.
- Træghed kan stimuleres med opfølgning og kommentering, hold fast i tankerne. Vedholdenhed er meget afgørende, nærmest som reklamer. Når vi trættes af gentagelserne, så er det begyndt at virke. Fasthold momentum og timing.
- Nye strategier laves kontinuerligt. Max hvert 3. år bør strategien revurderes og nødvendige korrektioner foretages. Tiden tilsiger forandringsparate organisationer grundet udviklingens hastighed. Dyrup er meget forandringsparate i form af både evne og vilje.
- Hvornår er en strategi færdigimplementeret? Hold fast i mål – hak af, når de er nået! Konkretiser: Når vi det, som vi skal.
Når vi har nået vores mål er vi lykkedes.
- Perspektiv for succes. Økonomi, markedsandel, brand awareness, medarbejder- og kundetilfredshed. Måles løbende og vurderes.

Sammenfatning

Set ud fra den tid, der er gået, og de resultater der er opnået udtrykker EH tilfredshed med implementeringen af den nuværende strategi "Fresh Start". Udgangspunktet var et underskud på 100 mio., og vi lever positivt op til vores indeværende strategiske målsætninger.

Afslutningsvis blev EH bedt om at lave en prioritering af kritiske succesfaktorer i forbindelse med implementeringen af strategi i Dyrup:

1. Bossen går forrest.
2. Bossen skal kunne skabe følgeskab gennem forståelse, commitment og ejerskab til strategien.
3. Vedholdenhed i opfølgning. Både i forhold til resultater og kommunikation.

Og være ærlig.

Bilag 2a: Interview af Erik Holm, lydfil

I vedlagte CD-Rom forefindes en lydfil med optagelsen af interviewet. Filen har navnet "Erik_Holm"

Bilag 3: Referat af Topleder interview med Jan Kongerslev

Jan Kongerslev (JK), HR-Director, Dyrup A/S

D. 23.02.2011

Der var ikke aftalt nogen overordnet struktur, men emnet var strategiimplementering set ud fra perspektivet fra HR afdelingen.

Succeskriterier for strategiimplementering

set fra perspektivet som HR-Director

Rollen i strategiarbejdet var at finde en god model til implementering. Samarbejdet blev lavet med firmaet Conmoto, hvor formålet var at finde en model, som kunne anvendes i alle datterselskaber, således at der blev oplevet en ensartet retning og fokus på tværs af afdelinger og landegrænser. JK har skrevet om samarbejdet i indlægget "Fra management til leadership"³

Strategikort

Den valgte model omtales "Strategikort"⁴, og den er enkel og delvis selvforklarende. Den er logisk opbygget og let at kommunikere.

I 2007 gennemførtes et lederprogram for de relevante nøglepersoner. Ca. 60 ledere deltog i de forskellige moduler, hvor de dels lærte hvad modellen går ud på, og dels hvorledes man arbejder med modellen. Efterfølgende er modellen anvendt til gennemførelse af de strategier, som Dyrup har arbejdet med. Den nuværende strategi, "Fresh Start", gennemføres også ved hjælp af denne model. Opgaven for HR-afdelingen var at sikre uddannelse og forståelse af modellen.

Udfordringerne i dag er at sikre, at strategien kommer helt ud i "den spidse ende"⁵ af organisationen, således at der opleves en samhørighed, og at der dermed opnås en fælles tilgang til den nye strategi.

³ http://www.conmoto.dk/Resultater/Referencer_-_Privat_sektor/Industri/Dyrup_A/S-1.aspx

⁴ Bilag 6: Strategihus

⁵ Frit oversat: Ud i de yderste led

Fokusområder i forbindelse med strategiimplementering

Top-down proces, hvor der planlægges øverst i organisationen, og efterfølgende implementeres ned gennem organisationen. Udfordringen er at sikre, at strategien når ud til alle, og ikke blot stopper på lederniveau. Alle medarbejderne er små brikker i det puslespil, som strategien samlet udgør.

I Dyrup er dette ifølge JK lykkedes ganske godt de seneste år. Det er ikke sikkert, at alle er helt enige i de strategiske tiltag, og man kan heller ikke sikre, at alle har forstået strategien fuldt ud. Alle er blevet informeret, og den viden kan medarbejderne agere efter i samarbejde med deres lokale ledere, hvor strategien søges indarbejdet i dagligdagen.

Information og kommunikation

Information er vigtigt i form af indholdet, men der "hvor der kommer kød på benet"⁶ er i dialogen ude i afdelingerne, når der opnås forståelse og accept af strategien. Dette sikres ved gensidig respekt og konstruktiv tilbagespil i organisationen, hvor løsninger på de forskellige udfordringer justeres og tilpasses. En strategimodel er en dynamisk model, som udvikles og tilpasses, hvilket sker gennem dialog og kommunikation. Det skaber ejerskab og handlingskraft, og uden det er en strategi intet værd.

Forandring og modstand

For de fleste er forandring et fy-ord, som er blevet nødvendig. Hvis man selv "ridder på toppen af forandringen"⁷, så synes forandringen helt rigtig, men hvis den bliver "trukket ned over hovedet på én"⁸, så synes man, at det er noget fælt noget.

Mennesker håndterer forandringer forskelligt, hvor nogle hurtigt tilpasser sig, mens andre opretholder modstanden i længere tid. Det er en organisatorisk opgave af fremme forandringsparathed. Det anses for en livsnødvendig opgave for virksomheder i dag at kunne tilpasse sig forandringer i den hastighed de opstår.

Netop evnen til tilpasning er vigtig selvom man har en god strategiplan. Ind imellem opstår uforudsete forandringer, som man må tilpasse sig til. I Dyrup har vi i øjeblikket kraftigt stigende råvarepriser, som ikke kunne forudses, da strategiplanen blev lagt. Det betyder, at

⁶ Frit oversat: Hvor det væsentlige foregår

⁷ Frit oversat: Er en accepteret del af

⁸ Frit oversat: Dikteret uden ret til indsigelse

vi her i 2011 skal ud og finde adskillige millioner ekstra. Dette er et godt eksempel på en uforudsigelig faktor, som virksomheden skal evne at tilpasse hurtigt.

Nye veje til målet

I de strategiske målsætninger skal der være plads til justeringer, og der skal ligeledes være mulighed for at finde nye veje, men hovedmålet skal være klart og fastholdes. Hvis man ikke magter at tilpasse sig omgivelsernes forandringer, så ender man som dinosaurerne – man uddør.

Den brændende platform

Det er sundt for en virksomhed at komme helt der ned, hvor overlevelsesinstinktet begynder at arbejde. Selvglæden tilbageholder viljen til forandring, men når virkeligheden omkring virksomhedslukning indses, så bringer det vilje og motivation til forandring og dermed overlevelse.

Der er en fare ved at ligge forrest i feltet, for der slækkes ofte lidt på fokuseringen, og det levner plads til forfølgere, som qva deres dårligere placering har fuld fokus og opmærksomhed. Når man er helt dernede, hvor det gælder liv eller død, så er man også klar til at yde noget ekstra. Når man så er på rette vej igen, så har man stadig erindringen om den tidligere krise, og så er man bedre i stand til at holde fokus.

Læren af ovenstående er ikke, at man først skal lave nye strategier, når "lokummet brænder"⁹, men derimod, at man altid skal udvise rettidig omhu, og specielt holde øje med omkostningsprocenten.

Selvtilfredshed og selvfede er de værste faresignaler for en virksomhed. Et eksempel på en stor virksomhed, der ikke så forandringerne i omgivelserne, og hvor oplevelsen af selvtilfredshed næsten endte med at udrydde den, er ØK, som i dag kun er en skygge af fortidens virksomhed.

Hvis man som virksomhed kan være proaktiv i forhold til forandringer, så kan man skabe væsentlige konkurrencefordele, og A.P. Møller Mærsk nævnes som et eksempel på en visionær virksomhed, som har draget fordel af sit fremsyn. I modsætning kan man også være for hurtigt fremme med nye tanker og visioner, og Forsikringselskaberne Hafnia og Baltica

⁹ Frit oversat: I sidste øjeblik

nævnes i denne sammenhæng. Pointen er, at der kan være farer ved at være for hurtigt fremme med nye idéer. Verden skal være klar til dine forandringer. Timing kan være afgørende, og som virksomhed skal man have "fingeren på pulsen"¹⁰.

Organisatorisk træthed

Kan mange samtidige forandringer ikke skabe modstand i organisationen?

Det er altid farligt at presse for meget, og i Dyrup er der indført mange nye tiltag. Men hvem afgør, hvad en organisation kan holde til?. JK mener, at flere samtidige forandringer kan give en form for inert i processerne, som kan føre til accelerering og dermed sikre et højere tempo i forandringerne. Når nogle processer lykkes, så har det positiv effekt på de øvrige. Det har Dyrup oplevet på det seneste, hvor gennemførelsen af nogle forandringer har givet ny energi til andre i form af en god selvfølelse: Vi kan godt!

Ikke alle involveres i de centrale ting, så det er oftest de samme personer, der er belastet hårdest af de mange forandringer, men det er vigtigt, at hele organisationen er med i processen. I Dyrup har der ligget nogle drivkræfter, som ikke har været frigivet før, og det har givet hele organisationen ny motivation til forandringer. Mange arbejder bedst under et vist pres.

Organisatoriske endorfiner og adrenalin

Kan man kickstarte en organisation ved at sætte enkelte forandringer i gang, og derefter forvente motivation til yderligere forandringer, når organisationen allerede er i gang med at bevæge sig? JK vil hellere sammenligne tankerne med løbetræning, hvor man efter et stykke tid nærmest kan "blive høj"¹¹, fordi organismen producerer adrenalin og endorfiner, der giver en følelse af fokusering og veltilpashed. Trangen til denne veltilpashed er nærmest vanedannende, men det er succeserne, som er begrundelsen for, at løbetræningen er fortsat.

Konklusionen er hermed, at det er succes, som skaber viljen til gentagelse, og efter flere succeser kan det blive selvforstærkende. Dyrup kunne væsentligt mere end virksomheden selv troede, men hvis ikke Dyrup havde fået de første succesfulde forandringer, så var det hele nok gået i stå...

¹⁰ Frit oversat: Fornemmelse for markedet

¹¹ Frit oversat: Skæv, følelse af overdrevet veltilpashed

Sammenfatning

Involvering er den vigtigste enkelte kritiske succesfaktor, for uden organisatorisk involvering flyttes ingenting. Flere andre områder, fx kommunikation og information, har betydning for, om involveringen lykkes. Ikke alle kan involveres fuldt, men alle vil gerne være en del af et vinderhold, og derfor er det netop en del af Dyrup's mission: Vi vil skabe en vinderkultur!

Bilag 3a: Interview af Jan Kongerslev, lydfil

I vedlagte CD-Rom forefindes en lydfil med optagelsen af interviewet. Filen har navnet "Jan_Kongerslev"

Bilag 4: Referat af Leder interview med Jimmy Nielsen

Jimmy Nielsen, Butikschef Dyrup Professionel Søborg, Dyrup A/S

D. 03.04.2011

Der var ikke aftalt nogen overordnet struktur, men emnet var strategiimplementering set ud fra perspektivet som afdelingsleder for 5-6 medarbejdere. Hensigten var at få en åben dialog omkring emnet ud fra interviewpersonens perspektiv, uden på forhånd at definere bestemte fokusområder.

Interviewet foregik over mobiltelefon, og desværre blev forbindelsen på flere tidspunkter afbrudt, og derfor er interviewet vedlagt som to lydfiler. Der er ligeledes en del baggrundsstøj på optagelserne, men indholdet af samtalen er tydelig.

Succeskriterier for strategiimplementering

Set fra perspektivet som afdelingsleder

Indledningsvis blev JN bedt om at vælge et emne, som han ønskede at tale om i forbindelse med "det at skulle føre en strategi ud i livet".

Ressourcer. Ressourcer i form af tid og hænder. Det kan godt være, at ressourcerne er til stede, men hvis ikke prioriteringen matcher behovene, så hjælper det ikke i forhold til at løse de opgaver, der ligger. Dermed er prioritering af opgave vigtigt. Løsningen af en bestemt opgave kan gradueres; den optimale løsning svarer til 100% opfyldelse, men hvis opgaverne ikke prioriteres rigtigt ender man mange gange med at lave løsninger, der kun opfylder formålet med eksempelvis 75%.

Hvis man fokuserer på detaljen og er superperfektionist, anvender man nok for store omkostninger, men der skal være en vis opfyldelsesgrad, før en opgave kan betegnes som løst tilfredsstillende. Ved at anvende den rigtige tid får man ekstra opfyldelsesgrad, og det er nok her, at perspektivet for en butikschef i Søborg adskiller sig fra topledelsens.

Herefter blev der spurgt ind til, om ikke prioriteringen var en ledelsesopgave, der i bund og grund handler om at tage stilling til, hvad der er mest vigtigt. Det var JN enig i, men problemet var den overvældende påvirkning af opgaver, som han oplever i dagligdagen. Hver gang en opgave er ved at være tilendebragt, så er fokus allerede på de næste opgaver.

Denne rytme bliver en ond spiral, for når man ikke har tilstrækkeligt tid, så stiger antallet af fejl, og fejlretning er meget tidskrævende. Hvis der endeligt opstår et øjeblik med lidt ro, så handler det om restitution. Man slikker sårene fra de foregående kampe.

Ressourceproblematikken ses dermed som den største barriere i forbindelse med at føre strategi ud i livet.

Der blev nu spurgt ind til, hvorledes JN så muligheden for at påvirke sine medarbejdere til at gøre de rigtige ting først. Spørgsmålet blev ikke rigtigt besvaret, da forbindelsen blev afbrudt. Efter genoprettelse af forbindelsen blev der spurgt til strategisk arbejde. Her blev det fortalt, at foruden daglige driftsopgaver, så handler arbejdet som butikschef om at motivere medarbejderstaben, der ligesom ham selv er hårdt ramt af det store arbejdspress, som afdelingen oplever. Der bliver ikke tid til strategisk arbejde. Planlægning er en fantastisk ting, men det daglige pres med mange brandslukningsopgaver giver ikke rimelige muligheder for at prioritere den mere langsigtede planlægning, og dermed de mere strategisk opgaver.

Ekstra arbejdskraft vil kunne løse op for de ovennævnte udfordringer, men det skal være mere langsigtede løsninger, for det tager det tid at oplære nye medarbejdere, og den tid skal også findes. Midlertidige løsninger, hvor der indsættes ekstra hjælp i en periode er kortsigtet og hjælper ikke, hvis den ekstra hjælp ikke gøres permanent.

Der anses også for vigtigt at afsætte ressourcer til medarbejderuddannelse, og netop dette har været et tema i Dyrup de seneste halve år. Det er rigtigt godt, for de menige medarbejdere ser herved, at de også er vigtige i forhold til implementering af den nye strategi, og den anerkendelse er guld værd i dagligdagen. Det har givet energi og motivation i en tid med stort arbejdspress.

De administrative opgaver er tårnhøje, og dermed stjæler de tid fra vigtige strategiske opgaver, som netop det at blive mere kundefokuseret. Kundekontakt er tidskrævende, og hvis topledelsen siger, at vi skal være mere kundefokuserede, så er uddannelse et rigtigt redskab, men vi skal også have en realistisk mulighed for at udøve strategien.

I alle Dyrups Pro-afdelinger har der været stor fokus på omkostningsminimering og effektivisering. Når man samtidigt ønsker at indføre en ny strategi omkring øget kundefokus, så er det vigtigt at tilføre ekstra ressourcer på de områder, hvor man ønsker at kunderne skal

mærke en forskel. Der er lavet et billede af, hvorledes kunderne skal opleve et Pro-center efter gennemførelse af den strategi, der i øjeblikket er omdrejningspunktet i Dyrup. Det handler om at forandre sig fra "et udleveringssted" til et "salgssted", hvor kunderne skal opleve butikken som en samarbejdspartner. Idéen er glimrende. Alle vil hellere være en samarbejdspartner end et udleveringssted, men det opleves desværre ikke realistisk. Det er fantastisk at komme på kursus og lære nye ting, men hvis dagligdagen adskiller sig dramatisk fra den fremtidige ønsketilstand, så mister man troen. Dermed fjernes fokus fra det mulighedsorienterede til det mere begrænsningsorienterede. Motivationen dalder og læringen fra kurserne fortabes i ringbind og mapper, som samler støv uden at blive brugt.

Sygdom har ligeledes ført til øget arbejdspress, uden at den overordnede ledelse har set nødvendigheden af at løse det proaktivt. Det har i høj grad handlet om brandslukning, hvor medarbejdere er flyttet rundt mellem centre, frem for at finde en løsning med den hensigtsmæssige bemanning. Kravene til forandring har været store, og det daglige arbejdspress er samtidigt forøget.

Afdelingen i Søborg har samtidigt inde i en god udvikling omsætningsmæssigt (måske har medarbejderuddannelsen hjulpet?), og det giver ekstra arbejdspress. Det opleves som om, der er rigtig mange ting, som Dyrup ønsker fokus på i øjeblikket, og selvom meningen er god, så indtræffer der desværre så mange fejl, at vi medarbejdere ude i det yderste led ved, kunderne oplever et meget stort stres. Udfordringerne omkring IT, lagerstyring og logistikcenter er blot nogle af de væsentligste områder.

JN udtrykker, at han ikke oplever nogen støtte fra Dyrups øverste ledelse. Han egen leder er imødekommende, men beslutningerne skal først drøftes længere oppe i systemet, og der opleves en lukket dør. Som en af toplederne udtrykte det på et nyligt afholdt salgsmøde for alle Dyrups Pro-centre, så kommer vi aldrig til at opleve den perfekte hverdag. JNS holdning er, at det selvfølgelig er korrekt, men derfor skal der være en vis realisme indbygget i den dagligdag, som vi skal fungere under. Ellers opnår vi ikke de ønsker, som vi sætter for fremtiden.

Intern konkurrence virker som motivationsfremmende, og den sammenligning, der foregår på tværs af centrene kan være en drivkraft for det daglige arbejde. Dermed får den interne konkurrence også betydning for evnen til at ændre adfærd, hvis adfærdsændringen kan

være med til at blive stærkere i den interne dyst. Dermed kan det også være med til at sikre, at det tilegnes nye vaner, og dermed kan implementering af en ny strategi fremmes. Det opleves alligevel som mere tilfældigt, hvis det resulterer i nye gode vaner, simpelthen fordi den daglige drift giver så stort et pres, at udviklingsmulighederne bliver tilfældige.

Motivationen og den ekstra drivkraft er til stor hjælp i dagligdagen, men arbejdspresset er så stort, at en stor del af de muligheder, som strategien sætter fokus på, ikke indfries. En del af strategien vil med tiden vinde indpas i den måde, som der arbejdes med tingene på i Søborg centret, men desværre opnås det fulde potentiale langt fra. Det er let at beregne omkostninger ved ansættelse af en ny medarbejder, ved produktion af et produkt eller ved forsendelsen af en ordre. Sværere er der derimod at beregne den gevinst, som ikke blev opnået, fordi ressourceprioriteringen slog fejl.

Efter endnu en telefonaftale forsøges det nu at betragte strategiimplementering fra et mere overordnet perspektiv. Her anføres det, at opgaven handler om at ændre en kultur, hvor en gruppe af mennesker skal tænke anderledes. Snakken falder hurtigt tilbage på Dyrup, hvor JN konkluderer, at Dyrups strategiplan er ok, men udfordringerne i forhold til hans afdeling handler om ressourcer og prioritering. Det er også vigtigt, at forandringer virker realistiske, da medarbejdernes opbakning ellers ikke vil være optimal.

Det anses også for vigtigt, at medarbejderne kan se meningen med at gøre tingene på en anden måde. Der er netop indført en bonusordning for de menige medarbejdere. Der udbetales medarbejderbonus til de centre, der har størst succes med de nye tiltag. JN pointerer, at denne bonus også kan have en bagside, hvis den af nogle opleves som uopnåelig. Det kan det være demoraliserende. Det er lederens ansvar at sikre rammerne, så medarbejderne får rimelige chancer i den interne konkurrence om medarbejderbonus, der overordnet ses som et godt middel til at påvirke medarbejderadfærd. Det er vigtigt, at bonussen opleves som anerkendelse frem for blot en økonomisk gevinst. I forbindelse med denne bonusordning gør JN opmærksom på, at topledelsen desværre har den dårlige vane hele tiden at hæve overliggeren for butikkens økonomiske mål, og det betyder, at selv om man efter en periode med hårdt arbejde måske får styr på de driftsmæssige faktorer, så finder han alligevel ikke tiden til de mere strategiske ting, fordi overliggeren for nye driftsmål i mellemtiden er blevet hævet.

Der spørges nu ind til, hvilke risici der ses i forbindelse med at presse organisationen i den grad, som han oplever. Nye mål og udfordringer kan inspirere, og medarbejderne i Søborg afdelingen er seje, så fleste vil overleve presset. Nogle vil måske søge andre udfordringer eller måske endda blive påvirket af stres. Det kan føre til dårlig trivsel og deraf følgende sygdom. Opbygning af læring bliver nedprioriteret. Tiden til opfølgning nedprioriteres, for fokus er på de nye opgaver, og dermed startes forfra, hver gang nyt skal tillæres.

Frygten for vækst elimineres af stoltheden ved at præstere. Vækst er umiddelbart forbundet med større aktivitet og flere arbejdsopgaver. Muligheden for vækst er en vigtig drivkraft i dagligdagen, og den må ikke undervurderes.

Er det ikke en fordel at være oppe i gear, når nye arbejdsopgaver skal tillæres? JN tilslutter sig denne overbevisning, men henleder igen opmærksomheden på bagsiden af medaljen. Det kan godt være, at vi trives med travlhed, men for meget kan blive for meget! Når der er travlt, sker der fejl, og fejlrettelser er tidskrævende. Dermed kan travlhed være en balancegang imellem succes og fiasko.

I forbindelse med at evaluere på den dialog, som der har været omkring strategiimplementering, bliver der plads til nogle hint til topledelsen:

Brug ressourcerne rigtigt, så får I bedre resultater. Brug medarbejderne rigtigt. Sæt dem til det de er gode til. Dialog og gensidig forståelse er en forudsætning for resultatoptimering.

Snakker fortsætter, og troen på fremtidige løsninger diskuteres. "Vi tror ikke en skid på det lort". Så klart udtrykkes det. I lover og lover. Pointen er, at det er fair ikke at kunne løse alt her og nu, men man kan ikke blive ved med at trække tingene i langdrag. Specielt ikke dagligdags tidsrøvere, der blot er et udtryk for dårlig prioritering fra den øverste ledelse. Det kan betyde, at muligheden for videreudvikling af medarbejdere forsvinder, og dermed forsvinder evnen til at skabe forudsætningerne for effektivitet ligeledes.

I en virksomhed som Dyrup ses det tydeligt, at det er hele værdikæden, der tilfører værdi til kunderne. Derfor kan det være frustrerende, når enkelte af kædens led ikke fungerer. Det er oftest i det yderste led, der hvor virksomheden er i direkte kontakt med kunderne, at straffen falder for de fejl, der opstår. Derfor opleves dagligdagen meget stressende, når der sideløbende er rigtig mange processer og arbejdsopgaver, der forandres samtidigt. Det er

måske netop grundet de mange samtidige forandringer, der går ud over effektiviteten i implementeringen.

JN nævner afslutningsvis, at det trods alt er den overordnede positive tilgang til udfordringerne, der præger kulturen i Dyrup. Virksomheden ønsker at løse problemerne.

Desuden blev der afsluttet med forskellige sammenfattede fokusområder:

Brug pengene rigtigt første gang. Forstå den virkelige verden, og de opgaver, som der ligger ude i centrene.

Interviewet blev afsluttet med afstemningen af, at der kunne opstå yderligere spørgsmål, og det ville JN gerne stille sig til rådighed for.

Bilag 4a: Interview af Jimmy Nielsen, lydfiler

I vedlagte CD-Rom forefindes to lydfiler med optagelserne af interviewet. Filerne har navnene "Jimmy_Nielsen_1" og "Jimmy_Nielsen_2".

Interviewet blev afbrudt, og derfor er der to fortløbende filer.

Bilag 5: The 10 importants



The 10 "important" in strategy work

1. Set your strategic direction
2. Set your destination goals
3. Understand your market
 - a. What can you do to be attractive to customers and end users (result of interview process)
 - b. Why are you better than you competitors
4. Define your value propositions (differentiation and edge)
5. Map your strategy
6. Defined milestones to be achieved



1

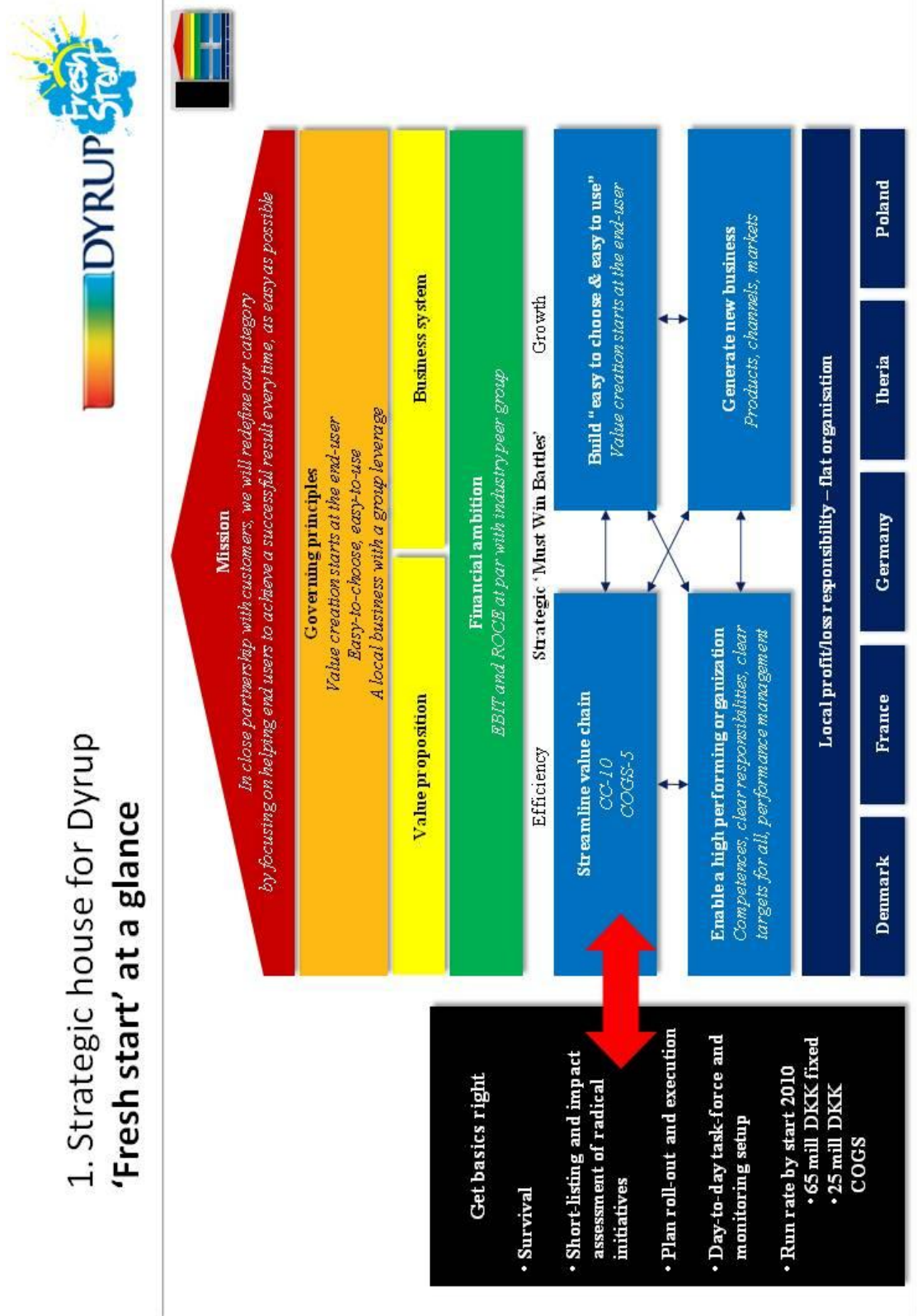


The 10 "important" in strategy work

7. Tell the story to your employees from pain to pleasure
8. Empower your organisation by involvement and by setting the right team
9. Execute and follow up
10. Communicate and celebrate (much more than you think)

2

Bilag 6: Strategihus



© Flensby & Partners 2009. The enclosed material is confidential and proprietary to Flensby & Partners and is for the internal use of the addressee only

March 2009

Flensby & Partners

Bilag 7: Scanning af udvalgte kilder

Nedenstående kilder er scannet for indhold om teori, der forholder til strategiimplementering eller gennemførelse af forandringer. Kildens indhold omkring emnerne ledelsesformer, lederens rolle og menneskers adfærd er i denne sammenhæng vurderet.

Forandringsledelse

Hildebrandt, S og Brandt, S. (2008).

Litteratur om forandringsledelse er valgt som et middel til at belyse emnet KSF. Denne bog anvendes i forbindelse med forandringsledelse på HD studiet, og derfor er den udvalgt til scanning.

Kilden omhandler en teoretisk model for forandringsledelse, der tager udgangspunkt i konsekvenserne af manglende forandring. Truende fremtidsscenerier anvendes til at starte forandringsprocesser, der efterfølgende beskrives i forskellige faser. Modellen er en bearbejdning af Kotters (1996) "otte trins model", hvor forfatterne tilpasser indholdet i de respektive faser til danske virksomheder.

Ledelsesformer er bogens hovedtema, og god forandringsledelse handler om, hvorledes mennesker og organisationer kommer fra den nuværende tilstand til den fremtidige ønsketilstand. Aktiv ledelse anbefales som det grundlæggende ledelsesværktøj, og forfatterne argumenterer endvidere for, at mislykkede forandringstiltag kort fortalt er mislykket ledelse.

Lederens rolle under processen med gennemførelsen af forandringer er beskrevet i forbindelse med den anbefalede aktive ledelse. Lederen skal være synlig og til stede. Synlighed handler om forholdet til alle interessenterne, og til stede handler om at have fingeren på pulsen. Desuden skal lederen være til stede for organisationen.

Menneskers adfærd er et af bogens tilbagevendende omdrejningspunkter. Hvorledes påvirkes mennesker af forskellige tiltag? I forhold til modstand mod forandringer stilles spørgsmål ved, om det er forandringen, der er problemet. Måske er det måden man arbejder med forandringen på, som er problemet. Tilsvarende er drivkræfter under forandringer også et af bogens gennemgående temaer. Hvorledes stimuleres medarbejderne

til at udføre de handlinger, der ønskes gennemført? Forståelse af forandringen samt oplevelsen af nødvendigheden for forandring behandles som vigtige temaer i bogen. Belønning og andre stimuli for bestemt adfærd indgår ligeledes i denne kilde.

Samlet set vurderes kilden at opfylde alle kriterier for valg til videre analyser.

Forandringsledelse – med koncepter som ledestjerne

Kamp, A., & flere. (2005).

Litteratur om forandringsledelse er valgt som et middel til at belyse emnet KSF. Denne bog anvendes i forbindelse med forandringsledelse på HD studiet, og derfor er den udvalgt til scanning.

Bogen giver en forståelse for, hvad ledelseskoncepter er, og hvordan de er med til at skabe forandring. Koncepterne tilbyder en reduktion af kompleksiteten; de kobler problem og løsning; de rummer generaliseret viden og erfaring, og de giver viden og opmærksomhed samt legitimitet til et forandringsprojekt. Samtidigt gives et bud på, hvordan aktører, medarbejdere og ledere kan manøvrere i denne type processer. Faldgruber og barrierer diskuteres, og bogen giver indsigt i, hvordan informations teknologiske værktøjer (IKT) kan bruges i forbindelse med koncepter.

Ledelsesformer er ikke et væsentligt fokusområde for denne kilde. Der er et kort afsnit om ledelse af læreprocesser, men ledelsesformer som element i forandringsprocessen er ikke nærmere belyst. Betingelserne for ledelse af forandringer diskuteres ud fra et procesmæssigt synspunkt, og det handler i højere grad om koncepter. Derfor vurderes dette kriterium om ledelsesformer kun for delvis opfyldt.

Lederens rolle beskrives i forskellige sammenhænge, men det er mest ud fra den konceptmæssige tilgang. Forfatterne anfægter forestillingen om den stærke leder og den velordnede, rationelle forandringsproces. Samlet vurderes kriteriet om, at kilden skal indeholde teori om lederens rolle som værende delvis opfyldt.

Teori om menneskers adfærd findes der en del om i denne kilde. Motivation ses som en central forudsætning for gennemførelse af forandringer, og der er ligeledes teori om, hvorledes modstand mod forandringer kan imødegås. Kriteriet om menneskers adfærd betragtes dermed som opfyldt.

Samlet set vurderes kilden kun delvist at opfylde kriterierne for valg til videre analyser.

Forandringens vaner

Brandi, S (2010).

Litteratur om forandringsledelse er valgt som et middel til at belyse emnet KSF. Denne bog blev anbefalet af professor Steen Hildebrandt, der har forsket i ledelses- og organisationsteori, og i dag netop arbejder med forandringsledelse¹².

Bogen præsenterer et nyt tankesæt for lederskab, hvor ledelse skaber fundamentet for læring og udvikling, mens opgaverne løses. Der sættes fokus på lederskab i tider med forandring. Danmark har et stort udviklingspotentiale til at skabe virksomheder, der er i stand til kontinuerligt at udvikle sig og udfolde deres potentiale, mens forandringer finder sted. Udfordringen er at skabe betingelser, der fremmer en sådan udvikling og betegnes som bæredygtig. Enhver forandring bør have et sigte på både at løse en opgave og skabe en udvikling/læring.

Ledelsesformer er bogens centrale emne, og ledelse ses her som midlet til at skabe fundamentet for læring og udvikling, hvilket ifølge forfatteren er afgørende for danske virksomheders fremtidige konkurrenceevne. Ledelsesformerne transaktions- og transformationsledelse er vigtige emner, i forbindelse med, hvorledes en forandring skal gennemføres. Dermed er kriteriet om ledelsesformer opfyldt.

Lederens rolle er ligeledes et centralt emne i bogen. Forfatteren taler om "lederskab i tider med forandring", og et væsentligt indhold i begrebet lederskab omhandler lederens rolle. Ledelse og lederens rolle betragtes nærmest som to sider af den samme sag, og derfor er kriteriet om lederens rolle opfyldt.

Menneskers adfærd er forfatterens argument for, hvorledes forandringerne gennemføres bedst muligt. I gennemgangen af faldgruberne, der benævnes ledelsesforurening, forklares det menneskelige aspekt omkring dårlig forandringsledelse. Tilsvarende beskrives de forhold, der fremmer menneskers adfærd i forbindelse med forandringer, og dermed forklares således den gode forandringsledelse. Kilden indeholder teori om både motivation, modstand og vaner, så kriteriet omkring menneskers adfærd er dermed opfyldt.

¹² <http://www.steenhildebrandt.dk/om-steen/>

Samlet set vurderes kilden at opfylde alle kriterier for valg til videre analyser.

Innovation og Ledelse – Hjernen som medspiller

Fredens, K. (2010).

Begrundelsen for valg af denne litteratur til scanning i forbindelse med belysning af emnet KSF er sammenhængen mellem innovation, ledelse og implementering. OECD¹³ definerer innovation som:

implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), en ny eller væsentlig forbedret proces, en væsentlig ny organisatorisk metode eller en væsentlig ny markedsføringsmetode.

Innovation læner sig således tæt op af, hvad formålet med implementering af en ny strategi handler om, og sammenhæng til ledelse handler om hvordan implementeringen skal finde sted. Kilden er valgt til scanning, for dermed at vise, om kilden vurderes egnet til videre analyser, med henblik på belysning af emnet KSF.

Ledelsesformer er et centralt element i denne kilde. Bogen handler om hvordan ledelsen med mindst anstrengelse udføres, og her beskrives forskellige ledelsesformer. Værdiledelse, Transformationsledelse og ledelse indefra er blot nogle af eksemplerne på de ledelsesformer, som bogen beskriver. Dermed er kriteriet om ledelsesformer opfyldt.

Lederens rolle er ligeledes et centralt element i bogen. Lederskab defineres som en uadskillelig helhed af lederskab, følgeskab og fælles mål. Hermed bliver lederens rolle omdrejningspunktet i ledelse, og derfor er kriteriet for lederens rolle opfyldt.

Menneskers adfærd kan ifølge denne kilde langt hen ad vejen forklares ud fra hjernens funktioner. Motivation, modstand og vaner forklares ud fra hjernefunktioner, og denne viden anvendes i ledelse. Dermed dannes fundamentet for innovation. Kriteriet om menneskers adfærd er opfyldt.

Samlet set vurderes kilden at opfylde alle kriterier for valg til videre analyser.

¹³ OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development

Drivkræfter og barrierer for strategiimplementering: Er det kun for ledelsen i store virksomheder?

Pedersen, S. G., & Arlbjørn, J. S. (2010).

Denne kilde blev fundet ved en søgning på internettet. Der er en forskningsbaseret artikel fra det danske ledelsesakademi i december 2010. Dermed virkede det oplagt at scanne kilden.

Artiklen er lavet ud fra et review af 72 internationale peer-reviewed tidsskrifter samt ét dansk tidsskrift, hvor drivkræfter og barrierer for strategiimplementering er identificeret.

Tidligt	Under	Sent
Planlægning	Kommunikation	Måling
Kommunikation	Ledelse	Feedback
Ressourcer	Ressourcer	Belønning
Strategi	Arbejdsgange	

Tabel 1: Oversigt over drivkræfter og barrierer for implementering af strategi

I artiklen tages der ikke stilling til vigtigheden af de forskellige drivkræfter og barrierer, men det konstateres, at der er sammenhæng mellem implementeringen og måden, som de nævnte drivkræfter og barrierer håndteres på.

Artiklen forholder sig dermed ikke til de enkelte drivkræfter og barrierer, og dermed indeholder artiklen ligeledes kun begrænset teori omkring de opstillede kriterier om ledelsesformer, lederens rolle og menneskers adfærd.

Anvendelse af denne artikel til videre analyser forudsætter dermed inddragelse af de kilder, som artiklen er lavet ud fra. Det blev hurtigt klart, at denne tilgang var vanskelig, og det er fravalgt ud fra det faktum, at artiklens var lavet ud fra 72 internationale og kun ét dansk tidsskrift. Dermed var der for stor usikkerhed omkring kvaliteten i forhold til denne rapport.

Denne kilde anses dermed ikke for at opfylde nogle af kriterierne for valg til videre analyse.

Organisation, videregående uddannelser

Hansen, K., & flere. (2007).

Denne bog anvendes som grundbog i forbindelse HD studiet i Organisation og ledelse. Bogen er derfor er den udvalgt til scanning.

Ifølge denne bog foregår strategiimplementering ved, at strategien i første omgang nedbrydes i en række delmål, der mere præcist angiver, hvilke resultater virksomheden som helhed og i de enkelte afdelinger skal nå. Ligeledes skal der udstikkes nogle retningslinjer i form af politikker for, hvordan målene skal realiseres. Herefter udarbejdes planer og budgetter, som efterfølgende danner grundlag for virksomhedens daglige drift.

Denne kilde indeholder ligeledes teori omkring forandringer, hvor emnerne ledelsesformer, lederens rolle og menneskers adfærd inddrages. Beskrivelsen af de forskellige teorier vurderes for overfladiske, og dermed fravælges det at anvende bogen i de videre analyser.

I forhold til valgkriterierne vurderes alle at være delvist opfyldt.

Strategi med mening – Hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet

Holst-Mikkelsen, M., & Poulfelt, F. (2008).

Denne bog er tidligere anvendt i forbindelse med strategi faget på HD studiet. Evnen til at implementere strategi forventes af have sammenhæng med strategisk effektivitet, og derfor er bogen udvalgt til scanning.

Bogen tager udgangspunkt i en omfattende undersøgelse, som Copenhagen Business School og Strategos gennemførte i 2007. I undersøgelsen deltog 60 danske virksomheder og involverede mere end 3.300 personer på alle organisatoriske niveauer.

Det overordnede spørgsmål, som undersøgelsen søgte at besvare var:

- Hvordan kan virksomheder forbedre deres evne til at lykkes med deres strategier?

Svaret på dette spørgsmål forventes at kunne anvendes til belysning af emnet KSF. Hvis evnen til at lykkes med strategier forbedres, så må denne viden kunne anvendes til at belyse emnet KSF.

Ledelsesformer indgår i mange sammenhænge, og det er gennem kommunikationen at processen med strategiimplementeringen styres. Det er ved hjælp af den rigtige ledelse, at de centrale faktorer som mening, commitment og handlekraft skabes, så derfor er kriteriet om ledelsesformer opfyldt.

Lederens rolle er et centralt emne i bogen, hvor både topledere og mellemlederes rolle belyses. Derfor er kriteriet om lederens rolle opfyldt.

Menneskers adfærd er ligeledes et centralt emne i bogen. Ifølge denne kilde er mening afgørende i forhold til medarbejdernes opbakning, hvilket forklares ud fra hjerneforskning, der således forklarer menneskers adfærd. Det samme gælder omkring motivation, modstand og vaner. Dermed er kriteriet om menneskers adfærd opfyldt.

Samlet set vurderes kilden at opfylde alle kriterier for valg til videre analyser.

Strategy Safari - The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management Mintzberg, H. & flere (2008).

Mintzberg er en af de mest anerkendte forskere i strategi. Bogen er udvalgt til scanning i håbet om at finde noget omkring strategiimplementering.

Bogens fokus er ikke strategiimplementering, men derimod strategi med dertil hørende retninger (skoler). Når det handler om selve implementeringen, vil der være forskellige fokusområder inden for hver enkelt skole, og overordnet kan det sammenfattes:

- Forskellige skoler har forskellige udfordringer omkring implementering af strategi.
- Commitment kan være en udfordring, specielt inden for skoler med en udpræget management tilgang.
- Lederen har afgørende betydning i flere af skolerne.
- En klar vision har afgørende betydning i flere af skolerne.
- Omgivelserne har betydning for valg af strategi skole, og dermed også på implementeringen af den valgte strategi.
- Politiske beslutninger kan være kritiske.
- Modstand mod forandring er værd at kunne imødegå.
- Tilpasning til omgivelserne anses for afgørende.

Denne kilde indeholder teori om ledelsesformer, men det omhandler primært, hvorledes den enkelte strategiretning skal ledes. Dermed handler det ikke specifikt om strategiimplementering, og derfor er kriteriet om ledelsesformer kun delvist opfyldt.

Det samme gælder i forhold til lederens rolle, hvor der i flere af de strategiske skoler er en vigtig rolle for lederen, men det omhandler ikke direkte strategiimplementering. Derfor er kriteriet om lederens rolle kun delvist opfyldt.

I forbindelse med forklaringen på de forskellige skoler, indgår der teori omkring menneskers adfærd, og elementer som motivation og modstand behandles, men uden nærmere forklaringer. Kriteriet om menneskers adfærd er dermed kun delvist opfyldt.

The Balanced Scorecard. Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998).

Denne bog anvendes i forbindelse med strategi faget på HD studiet, og derfor er den udvalgt til scanning.

The Balanced Scorecard anvendes som procesværktøj i forbindelse med strategiimplementering. Dermed er det et værktøj til styring af processen, hvor målstyringen foregår inden for de fire perspektiver:

- Det økonomiske perspektiv
- Kundeperspektivet
- Perspektivet for interne processer
- Perspektivet for læring og vækst

Denne kilde indeholder ikke nævneværdig teori om hverken ledelsesformer, lederens rolle eller menneskers adfærd.

Samlet vurderes det, at denne kilde ikke opfylder nogle af kriterierne.

Forandringsledelse og forandringskommunikation
Kousholt, B.(2009).

Litteratur om forandringsledelse er valgt som et middel til at belyse emnet KSF. Denne kilde har netop fokus rettet imod menneskedelen, hvilket stemmer over ens med emnet i nærværende rapport. Bogen anvendes endvidere i forbindelse med forandringsledelse på HD studiet, og derfor er den udvalgt til scanning.

Forfatteren argumenterer for en metode til gennemførelse af forandringsprogrammer, der indeholder 12 punkter, hvor forudgående analyser og selve beslutningen om forandring forudsættes at være truffet. Metoden beskrives som et forandringshjul, der skal gennemløbes flere gange. Forandringsprogrammer indeholder oftest flere faser, hvor metoden kan anvendes individuelt på hver fase.

I denne kilde defineres ledelse som en forudsætning for gennemførelse af forandringer, og derfor handler bogen netop om, hvorledes denne ledelse skal udføres. Dermed er kriteriet om ledelsesformer opfyldt.

Det pointeres i kilden, at topledelsens forandringsvilje og – evne er afgørende. Ligeledes er det afgørende, af forandringslederen kan bygge bro imellem topledelsen og medarbejderne. Dermed handler det om lederens rolle, og dette kriterium er derfor opfyldt.

I bogen forklares det, at forandringsledelse handler om mennesker. Der rettes i denne forbindelse opmærksomhed på, at menneskers adfærd kan påvirkes gennem motivation. Belønning og anerkendelse indgår som et emne, hvor motivationsteori inddrages. Der rettes ligeledes opmærksomhed på modstand, og metoder til imødegåelse heraf. Herved opfyldes kriteriet om menneskers adfærd.

Samlet set vurderes kilden at opfylde alle kriterier for valg til videre analyser.

Leading Change

Kotter, J. P. (1996).

Chosing Strategies for Change

Kotter, J.P. og Schlesinger, L. A. (2008).

Kotter er en af de mest anerkendte forskere i forandringsledelse. Leading Change fra 1996 har dannet grundlag for mange efterfølgende teorier, og Kotter fik desuden en del kritik for den 8 punkts plan, der præsenteres i bogen. Derfor er det valgt at sammenholde bogen med en artikel fra 2008, hvor Kotter imødegår megen af den kritik, som han havde fået. Begge kilder er anvendt under HD studiet i organisation.

I bogen argumenteres for en 8 trins plan, der bør følges i forbindelse med forandringer:

1. Skab en følelse af nødvendighed (den brændende platform)

2. Etablér den ledende koalition
3. Udvikling af en vision, der kan realiseres
4. Kommunikér visionen
5. Fjern modstand mod forandringerne
6. Skab synlige og kortsigtede resultater
7. Konsolidér forbedringerne og fasthold forandringsforløbet
8. Implementering af den nye adfærd og procedurer i virksomhedskulturen.

Modellen går også under navnet "Den brændende platform". I artiklen fra 2008 fastholder Kotter sin model, men der gives uddybende forklaringer, af flere af modellens faser. Det drejer sig eksempelvis om, hvorledes det 5. punkt omkring modstand skal håndteres.

I bogen fremføres teori omkring både ledelsesformer og lederens rolle, og der indgår endvidere og teori omkring menneskers adfærd. Forfatteren beskriver faserne set ud fra et ledelsesperspektiv, og de forskellige mulige reaktioner fra medarbejderne forklares, og dermed argumenteres for modellen.

Samlet set vurderes kilden at opfylde alle kriterier for valg til videre analyser.

Return on Strategy – Når strategi kan skabe afgørende resultater

Poulfelt, F. & flere (2010).

Denne bog anvendes i forbindelse med strategi faget på HD studiet, og derfor er den udvalgt til scanning.

Bogen tager udgangspunkt i et forskningsprojekt, hvor en række europæiske, asiatiske og amerikanske virksomheder er undersøgt i forhold til opnåelse af bedre afkast fra deres strategi. Dette afkast benævnes "ROS" eller "Return On Strategy". De tre forfattere argumenterer for, at de gode resultater, succesfulde firmaer opnår, ofte bliver til på baggrund af disruptive strategier og i kombination med en krise.

I et interview¹⁴ med Klaus Lund & Partnere siger Flemming Poulfelt:

"Hele pointen i vores forskningsresultater er, at der faktisk ikke findes nogen endegyldige formler for succes med strategi. Årsagen til, at nogle virksomheder har succes og andre ikke,

¹⁴ <http://www.klauslund.dk/artikel-return-on-strategy>

kan ikke forklares med en bestemt model. Der er ofte nogle lidt udefinerbare årsager til, at en virksomhed har stor succes, dvs. en høj Return On Strategy, og det er derfor, vi siger, at de succesrige virksomheder befinder sig i det, vi kalder "X-faktor universet", dvs. de har succes, uden at det kan forklares på en formel. Det nærmeste vi kan komme til at beskrive, hvad der kendetegner virksomhederne i X-faktor universet, er, at de typisk på et eller flere områder har tænkt ukonventionelt og brudt med nogle gængse normer, herunder total nytænkt dele eller hele forretningsmodellen for deres business. I stedet for at følge en meget stram opskrift er vi nået frem til, at virksomheder for at få et højt ROS og komme mest muligt ind i X-faktor universet med fordel kan have en række af det, vi kalder strategiske pejlemærker. Disse skal man som en del af strategiprocesen forholde sig til, herunder prøve at tænke lidt ukonventionelt inden for et eller flere af strategipejlemærkerne. De seks strategiske pejlemærker, som vi har fundet frem, er: Kundeholdninger, produktportefølje, teknologikæde, organisatorisk design, finansielt kredsløb og lederegener."

Poulfelt siger endvidere:

"Det, vi har fundet frem til i nogle af vores undersøgelser, er, at en virksomheds evne til at implementere sin strategi og dermed få et højt ROS er 3 nøglefaktorer:

1. Strategien skal give mening for medarbejderne i organisationen. Det betyder, at strategien skal opfattes som relevant, rationel og nødvendig i forhold til den situation, virksomheder står i.
2. Der skal være engagement i strategien. Det betyder, at medarbejderne i organisationen skal have viljen og ønsket om at arbejde for at få realiseret strategien og føle et personligt engagement i den.
3. Der skal være den nødvendige energi og evne til at gennemføre strategien i organisationen. Det betyder, at medarbejderne i organisationen skal have den nødvendige tid og energi til at bidrage til at få strategien gennemført, og de skal være i stand til at gøre det."

Ledelsesformer og lederens rolle samt menneskers adfærd indgik som elementer i den forskning, undersøgelsen omhandlede. De ovenstående nøglefaktorer indikerer, at denne kilde opfylder alle kriterierne for kildevalg.

Strategi i vindervirksomheder

Læggaard, J., & Vest, M. (2010).

Denne bog anvendes i forbindelse med strategi faget på HD studiet, og derfor er den udvalgt til scanning.

Bogens fokus omhandler hvad strategien skal indeholde, men der er også teori omkring hvordan strategien implementeres. Omfanget af forandringerne og nødvendigheden heraf er ifølge forfatterne afgørende for, hvorledes strategien implementeres. I denne forbindelse udtrykkes forskellige holdninger til såvel ledelse, lederens rolle og menneskers adfærd.

Når forfatterne beskæftiger sig med forskellige problematikker i forhold til strategiimplementering, opleves det som om, at det primært handler om at stille den rigtige diagnose, og derefter behandle symptomerne. Der mangles i høj grad en forklaring på, hvorledes udfordringer omkring eksempelvis modstand kunne imødegås.

Derfor er kriterierne om ledelsesformer, lederens rolle og menneskers adfærd kun delvist opfyldt.

Bilag 8: Indre og ydre motivationsfaktorer

Strategi med mening - Hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet

Mark Holst-Mikkelsen og Flemming Poulfelt

I denne kilde anføres det, at commitment til en strategi kan skabes gennem arbejde med ydre motivationsfaktorer som fx løn og bonus eller indre motivationsfaktorer som fx faglig og personlig udvikling.

Igennem årene er der udviklet mange motivationsteorier, og her refereres fra Wikipedia¹⁵:

Definition af motivation

Motivation er de psykiske processer, der driver, aktiverer eller motiverer handlingerne.

Motivationen er drivkraften bag handlingerne. Den drivkraft, der sikrer at målene nås.

Motivation er afledt af indre behov eller organiske motiver eller af de ydre incitamenter og strukturer.

Ydre og indre motivationsfaktorer

De ydre motivationsfaktorer, der stimulerer og aktiverer mennesket, kan deles op i to: de positive og de negative, som yderligere kan deles op i primære og sekundære. Her skal blot nævnes nogle eksempler på henholdsvis de positive og de negative. Positive: føde, drikke, sex, komfort, penge, status, prestige, ros, anerkendelse, opmærksomhed. Negative: frygt, smerte, afstraffelse, aggression, nedværdigelse, ydmygelse, verbale trusler, bebrejdelser, frustration.

Hvordan de ydre incitamenter virker på det enkelte menneske afhænger af, hvad menneskets indre motivationsdrivkræfter er, og hvor i livet det er. I personanalyser måles de indre motivationsdrivkræfter ofte ud fra, hvad menneskets individuelle behov er. De fleste drives af mere end én motivationsdrivkraft, og langt de fleste har én motivationsdrivkraft, som er den stærkeste hos dem. Personanalyserne måler fx:

Behovet for ansvar på det organisatoriske niveau:

Behovet for at bestemme og have indflydelse. Lysten til at lede andre. Viljen til at påtage sig ansvaret. Ambitioner. Anerkendelse. Prestige.

¹⁵ <http://da.wikipedia.org/wiki/Motivation>

Behovet for ansvar på opgaveniveau:

Behovet for at bestemme og have indflydelse på egne opgaver. Viljen til at påtage sig ansvar på opgaveniveau. Behovet for frihed. Ambitioner.

Behovet for resultat og præstation:

Behovet for respekt og anerkendelse igennem synlige resultater. Lysten til konkurrence. Lysten til at udfordre sig selv. Viljen til at se resultater af sin indsats.

Behovet for nyskabelse og forandring:

Behovet for udvikling og forandring. Lysten til at forandre verden. Viljen til nytænkning. Lysten til at prøve det nye, være med i det nye og selv skabe det nye.

Behovet for menneskelige relationer:

Behovet for nærhed og varme relationer. Lysten til at være forstående og omsorgsfuld. Viljen til at udvise sympati. Lysten til at spejle sig i andre.

Behovet for viden og nysgerrighed:

Behovet for at udforske, vide og forstå. Viljen til at opnå stor almen viden. Lysten til konstant at undersøge omverdenen.

Behovet for bevægelse:

Behovet for at bevæge kroppen for at kunne trives.

Bilag 9: Herzbergs motivationshygiejnemodel

Forandringsledelse og Forandringskommunikation

Bjarne Kousholt

I bogen henvises til denne model¹⁶, hvor Frederick Herzberg (1959) gennem interview fandt han ud af, at tilfredshed og utilfredshed i arbejdslivet udspringer af forskellige forhold. Forhold, der skaber *utilfredshed*, skaber ikke automatisk tilfredshed, hvis de forbedres, allerhøjest fører de til en slags nul-stilling. Disse forhold kalder Herzberg for vedligeholdelsesfaktorer eller hygiejnefaktorer.

Tilfredshed og arbejdsglæde skabes af helt andre forhold. Dog er det sådan, at hvis de forhold, der skaber tilfredshed, ikke er i orden - medfører det ikke nødvendigvis utilfredshed. Disse forhold kalder Herzberg for motivationsfaktorer.

Vedligeholdelsesfaktorer omfatter forhold, der vedrører rammerne omkring arbejdet fx lokaler, løn, fysiske rammer, kollegiale forhold ect.

Motivationsfaktorer omfatter forhold, der vedrører arbejdets indhold fx anerkendelse, ansvar, beslutninger mm.

I forhold til Maslows behovspyramide, hvor menneskets behov struktureres i pyramideform, kan vedligeholdelsesfaktorer henføres til de tre nederste behovskategorier (Fysiologiske, trygheds- og sociale behov), mens motivationsfaktorerne kan henføres til de to øverste behovskategorier (egobehov og behov for selvrealisering).

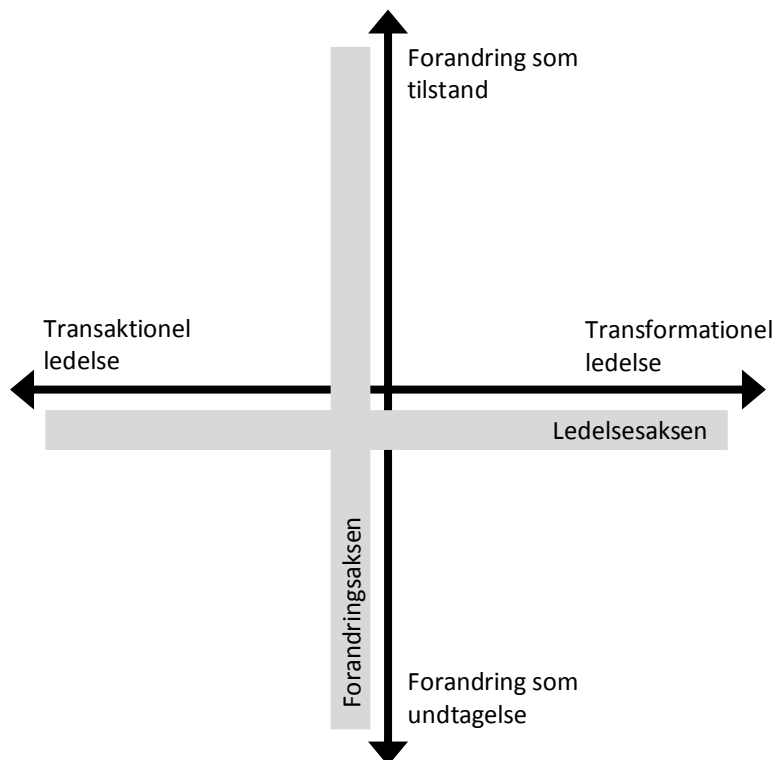
¹⁶ http://da.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

Bilag 10: Udviklingsmodellen

Forandringens vaner

Søren Brandi

I bogen præsenteres en central model for udvikling af virksomheder, der understøtter udvikling og realisering af virksomhedens fulde potentiale. Der findes forskellige vilkår for forandring, og derfor argumenteres for en situationsbestemt tilgang, hvor det er forandringssituationen, der styrer ledelsesindsatsen.



Figur 1: Udviklingsmodellen. (s. 133)

Et mulighedsorienteret menneskesyn, hvor lederens evne til at skabe lærings- og udviklingsmiljøer angives som fundamentet for modellen. Ledelsesindsatsen afstemmes med forandringens vilkår.

Når forandring mere nærmer sig en tilstand frem for en undtagelse, så bliver det i højere grad lederens opgave at skabe rammerne og forme konteksten, hvori medarbejderne kan udfolde deres potentiale. Forandring som en tilstand indeholder bedre mulighed for at styre selve forandringen, der i højere grad indeholder en projektmæssig tilgang, hvor start og slutning normalt kan defineres.

Ledelsesformerne transaktionel og transformationel adskilles primært af lederens fokus samt tidsperspektivet. Den transaktionelle leder fokuserer kun på opgaven, og har et kortsigtet tidsperspektiv med effektivitet som primært mål. Den transformationelle leder fokuseres både på opgaven og den fremadrettede, varige udformning af virksomheden, hvor tidsperspektivet er mere langsigtet, og hvor udvikling og læring er centralt.

Transformationslederen forebygger fremadrettet i modsætning til transaktionslederen, som kun diagnosticerer.

Begge ledelsesstile bør være til stede i en virksomhed, således at opgaver både kan løses effektivt og samtidigt medvirke til at skabe udvikling og læring under processen.

God ledelse, benævnt bæredygtig ledelse, handler således om at skabe den rigtige balance imellem transaktionel og transformationel ledelse. Det bliver desuden organisationens opgave at lede spændingerne mellem de to ledelsesstile, så virksomheden besidder et lederskab, der både faciliterer kortsigtet og langsigtet konkurrencetænkning, og som både udnytter eksisterende ressourcer og udvikler nye kompetencer. Basale management teknikker som planlægning, projektstyring etc. forudsættes at være til stede, så derfor skal der først og fremmest fokuseres på transformationelle elementer i ledelse af forandringer.