

Så tal dog med medarbejderne – det virker!

STRATEGI: En fremragende strategibog gennemgår de værktøjer, som forskning og praktisk erfaring har bevist virker. Ni topledere, bl.a. Niels B. Christiansen, Danfoss, og Karen Frøsig, Sydbank, bidrager.

"STRATEGI MED SUCCES"

JØRGEN LÆGAARD OG
ELMER FLY STEENSEN
Jurist- og Økonomforbundets
Forlag
385 sider
620 kr.



ULLA BECHSGAARD

www.ledersucces.dk

Det allervigtigste for en topleder, der vil have succes med at udvikle og gennemføre en ny strategi, er personligt at være en god rollemodel for forandringen. Det mener en række danske topledere, som har bidraget til den ekstraordinært gode strategibog "Strategi med succes".

Det næstvigtigste er at formulere mål og vision for forandringen, og det tredjevigtigste er at skabe fortællingen om forandringen.

Ifølge de to forfattere Jørgen Lægaard og Elmer Fly Steensen er dét at være rollemodel og historiefortæller traditionelt ikke egenskaber, der trækkes frem som topcentrale i en forandringsproces, men det er de ikke desto mindre ifølge de danske topledere, som er blevet interviewet til bogen.

Toplederne, som desværre optræder anonymt i bogen, fremhæver også den personlige og uformelle kontakt til de ansatte under en forandringsproces som afgørende for succes. En leder udtaler:

»Jeg har fundet ud af, at det, der er effektivt, det er, når du er i øjenhøjde med folk, og du taler med dem. – Du skriver ikke med dem! – De er nødt til at kunne mærke, hvilke forandringer der kommer, og det gør du langt bedre ved hjælp af en fortælling!«

Bogen har faglig tyngde

I en tid hvor strategibøger af meget svingende kvalitet bliver publiceret i en lind strøm, vil denne bog være en lise for enhver strategiinteressert leder, konsulent eller studerende. Bogen har faglig tyngde og er fyldt med lærerige eksempler og gode illustrationer.

Den er desuden velskrevet, og som læser har man en oplevelse af at blive taget alvorligt, at blive ført igennem bogen på en konstruktiv måde og til sidst have en klar fornemmelse af, at man er blevet klogere og kan bruge de værktøjer, som de to kyndige forfattere har præsenteret.

Forfatterne fortæller selv, at de har ønsket at gøre op med traditionelle lærebogsanbefalinger til virksomhedernes strategiproceser.

Deres mål har været at tage udgangspunkt i, hvad der er effektivt i praksis, og videregive de værktøjer, som lederne allerede har haft succes med at bruge. De er inspirerede af den teoretiske *strategy in practice*-tilgang, der er vokset frem i den internationale strategi-litteratur samt af de topchefer, som bidrager til bogen:

Niels B. Christiansen, Danfoss A/S, Karen Frøsig, Sydbank A/S, Kristian Hundebøll, DLG, Kjeld Zacho Jørgensen, Billund Lufthavn A/S, Bo Lybæk, GPV International A/S, H.C. Madsen, Danske Spil A/S, Peder Holk Nielsen, Novozymes A/S og Søren Schrøder, Hummel A/S.

For at opnå succes med sin strategiproces skal lederen skabe synergi imellem tre centrale procesrelaterede indsatsområder: det strategiske lederskab, de formelle strategiproceser og de organisatoriske læringsprocesser.

10 nøgleopgaver

Bogen gennemgår de tre indsatsområder med i alt 10 ledelsesmæssige nøgleopgaver:

- Det strategiske lederskab
 - 1) Designe strategimodelen
 - 2) Fremme ønskede forandringer
 - 3) Navigere i forhold til interne og eksterne udviklinger



- Formelle strategiproceser
 - 4) Visionsbaseret strategiproces
 - 5) Problembaseret strategiproces
 - 6) Temabaseret strategiproces
 - 7) Procesbaseret strategiproces
 - 8) Varier formelle strategiproceser
- Organisatoriske læringsprocesser
 - 9) Aflæring
 - 10) Læring

Den visionsbaserede strategiproces handler om at tolke strømninger og skabe fælles engagement om visionen.

Den problemorienterede strategiproces skal være med til at fange signaler på problemer tidligt, analysere dem og reagere hurtigt på dem. I den temabaserede strategiproces skal der skæres ind til kernen, og de nødvendige forbedringer skal gennemføres. I den procesbaserede strategiproces er målet at skabe engagement og udnytte den iderigdom, der er hos alle involverede.

Forfatterne opfordrer til, at lederne varierer mellem, hvornår og hvordan de bruger de forskellige strategiproceser – og arbejdet er bestemt ikke nemt. Det er også en vanskelig opgave at aflære bestemte måder at arbejde på. Mere end 100 sider af bogen bruges til at gennemgå lærings- og aflæringspro-

cesser, som er et krævende og væsentligt ledelsesområde.

Om læringskulturen i Novozymes siger Peder Holk Nielsen:

»Novozymes-kulturen er generelt meget risikovillig. Vi opdyrker risikovilligheden helt bevidst. Vi igangsætter konstant strukturelle og procesmæssige initiativer, som skal ændre vores måde at tænke og gøre tingene på og give os nye idéer. Vi ændrer for at skabe noget dynamik.«

Bogen har en god indholdsfortegnelse, et godt stikordsregister og mange ikoner – gode hjælpeværktøjer til den moderne læser, der springer rundt og læser det, som lige nu er særlig relevant for en. Tak for det!

Om forfatterne

Jørgen Lægaard er cand.merc. og direktør i Lægaard Management A/S og professionelt bestyrelsesmedlem. Han har udgivet følgende bøger: "Strategi i vindervirksomheder", "Jyske Bank på det blå ocean" og "Det strategiske lederskab".

Elmer Fly Steensen er ph.d. og lektor ved Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet, hvor han underviser i strategi. Han er desuden selvstændig konsulent.

BØGER

Erhvervsbøger til anmeldelse sendes til:
Ulla Bechsgaard
Engblommevej 63
2400 NV

Læs mere på
mit.jp.dk/e-avispro

Erhvervsabonnement

JP E-AVIS PRO

✓ **JP Premium**
Hele ugen

✓ **E-avis**
Hele ugen

✓ **Virksomhedsdata**
Ubegrænset

309 kr. pr. md. Ingen binding