

STRATEGISK UTVECKLING

Tänk om ett ishockeylag gav sig in i en turnering med omkring en timmes strategiarbete per månad bakom sig och om bara 5 % av medlemmarna överhuvudtaget förstod strategin. Tänk sedan om 90 % av lagets medlemmar inte var intresserade av några nyckeltal som kunde visa hur de låg till i turneringen och att bara 10 % av deras planerade strategiska initiativ genomförs med framgång.

Hur stora chanser skulle ni ge dem att vinna turneringen? De allra flesta skulle svara att det är alldeles självklart att deras chanser var små.

Trots det, påstår forskare, är detta faktiskt hur man arbetar med strategi i företagsvärlden. Och där förväntar man sig att det ska fungera!

Bakgrund och historia

Begreppet strategi är i grunden ett militärt uttryck som innebar "att leda arméer". Översatt till civil verksamhet idag skulle det kunna betyda "att leda organisationer" och beskriva ett övergripande tillvägagångssätt för att arbeta med strategiska processer som innehåller strategiskt tänkande, strategisk analys, strategisk planering samt genomförande.

Under 60-talet blev strategisk planering populärt i civil verksamhet. Då gällde den klassiska skolan där modellerna byggde på vinstmaximering i en långsiktigt förutsägbar värld.

Metoderna var statistiskt matematiska och analys av människors beteenden saknades. Medarbetare, konkurrenter och omvärld ansågs agera rationellt med vinstmaximering som gemensamt mål. Oförutsägbara händelser och trender bortsågs man ifrån – miljön var ju efterkrigstiden med evigt stigande efterfrågan och varuutbud. Idealet var att ha en bra informationsgrund och utifrån den formulera en detaljerad plan.

Det klassiska perspektivet är fortfarande det dominerande, uppblandat med det som kallas det systemteoretiska som är mer relativistiskt. Enligt det perspektivet är strategins mål och medel kopplade till den kultur och den sociologiska kontext företaget verkar i. Beslutsfattarna ses inte bara som objektiva beräknande individer som samarbetar med varandra i rent ekonomiska transaktioner, utan även som människor som är djupt involverade i tätt sammanvävda sociala system.

Systemteoretikerna tror alltså på flexibilitet och omställningsförmåga - man kan planera framtiden och kanske till och med styra den sociala kontexten om man bara förstår den.

Strategiskt tänkande och strategisk planering idag

Idag säger forskningen att de mest framgångsrika strategierna är visioner, inte planer.

Viktigast är att de kommer till uttryck i ledningens dagliga kommunikation med medarbetare samt i de konkreta handlingar som ger omvärld och medarbetare bevis för att presenterad strategi är mer än tomt prat.

Det handlar om att förmedla den stora bilden, att visa hur delar påverkar helheten och hur helheten påverkar delarna. Det handlar om kultur och människor, om samhällsutveckling, långsiktighet och hållbarhet. Det handlar om att förstå företagets styrkor och svagheter och omgivningens hot och möjligheter. Det handlar om att få alla överens om vad man ska uppnå, vart man är på väg och hur man ska ta sig dit.

Strategisk implementering

Strategiimplementering innebär att omarbeta strategiska planer till handlingar så att uppsatta mål kan nås. Det är där de riktigt stora problemen börjar. Att utifrån ägardirektiv och

skicklig avläsning av omvärlden skapa visioner, strategiska mål och strategier verkar de flesta ledningar klara. Att översätta planerna och göra dem så tydliga att de kan omvandlas i handling verkar knepigare. För att motverka att avståndet mellan ledningens tankar och medarbetarnas vardag blir för långt måste medarbetarna vara med redan på analysstadiet. Medarbetarna kommer då lättare förstå, tolka och följa de visioner och styrdokument som skapas. Bra styrdokument är dokument som ger riktlinjer för de anställda i deras dagliga arbete och blir levande dokument i den meningen att de kontinuerligt diskuteras och utvecklas på olika nivåer inom organisationen.

Det är VD som tillsammans med övriga i ledningen, har huvudansvaret för implementering av strategier, det är ledningen som sätter upp mätbara mål och som regelbundet följer upp. Avgörande för en framgångsrik implementering är ledningens förmåga att förklara orsakssamband, ledningens förtroende i relationen till sina medarbetare och det engagemang och den motivation man kan skapa hos kompetenta medarbetare.

Vårt upplägg

För oss är arbetet med att utveckla en organisations strategi till lika delar en intellektuell process, en förankringsprocess och en kreativ process. Ledningens "helicopterability" och förmåga att se påverkansfaktorer och möjligheter i omvärlden är avgörande för strategiarbetets nivå och kvalitet.

Mycket av det som idag kallas strategisk planering är egentligen operativ affärs- eller marknadsplanering med en tidshorisont på 6 mån till ett år.

Vårt sätt att arbeta med strategisk utveckling innehåller planer som har ett betydligt längre perspektiv, omkring tre till fem år och behandlar övergripande frågor som;

- Vilken kärnkompetens kommer våra kunder eller våra kunders kunder att efterfråga om tre - fem år?
- Vilket sorts företag måste vi alltså vara om fem år?
- Hur ser vår vision ut på tre till fem års sikt?
- Vilken företagskultur krävs för att nå vår vision, och skilja ut oss från andra aktörer?
- Vilka grundläggande värderingar, attityder och beteenden krävs av oss för att nå vår vision?
- Vilka händelser, trender och värderingsförskjutningar i omvärlden kommer att påverka oss under planeringsperioden?

Först när man har svar på de frågorna är det dags för operativa planer som affärsplaner och marknadsplaner och därefter handlingsplaner ända ner på individnivå.

Vi arbetar med MSC Triangel, ett verktyg som vi vidareutvecklat och fått vetenskapligt godkänt av Jönköpings Internationella högskola. Det är ett verktyg som tar upp och kartlägger alla ovan angivna frågor och som dessutom involverar och ger medarbetarna utrymme och möjligheter att utnyttja hela sin kapacitet och kompetens.

Vi tror att alla medarbetare ska delta i det strategiska utvecklingsarbetet, förstå det och intressera sig för hur man kan använda det för att utveckla företaget och sig själva. Vi tror att företag som fungerar på samma sätt som det ishockeylag vi beskrev i inledningen går en mycket dyster framtid till mötes!

Om du vill diskutera strategisk utveckling så kontakta oss gärna.