

Ledelsesinnovation i SMV'er

Debat- og brugshefte

Støttet af Forsknings- og Innovationsstyrelsen og gennemført af konsulentfirmaet GEU ApS samt Copenhagen Business School med GEU ApS som ansvarlig projektholder

*Anne-Mette Hjalager og Henrik Holt Larsen
Copenhagen Business School*

Maj 2010

Indholdsfortegnelse

Side

Forord	
Baggrund: Ledelsesinnovation i SMV'er skaber vækst i erhvervslivet	
Hvordan gør man? Introduktion til værktøjerne	
Værktøj 1: Tag en tur i den strategiske helikopter	
Værktøj 2: Tag den økonomiske lup i brug	
Værktøj 3: Organisér virksomheden	
Værktøj 4: Skab forretningsfokus gennem outsourcing	
Værktøj 5: Få kundernes behov helt ind under huden	
Værktøj 6: Justér lederstilen	
Værktøj 7: Kommunikér	
Værktøj 8: Skab engagement gennem delegering	
Værktøj 9: Gør virksomheden interessant for højtuddannede	
Værktøj 10: Beskyt innovatørerne	
Værktøj 11: Mellemledere som forandringsbærere	
Værktøj 12: Skab kultur for forandring	
Værktøj 13: Indfør en projektkultur	
Værktøj 14: Tag livtag med markedsføringen	
Værktøj 15: Definér lederens opgaver	
Værktøj 16: Kompetenceudvikling med få midler	
Værktøj 17: Brug MUS-samtalerne rigtigt	
Værktøj 18: APV som strategisk afsæt	
Værktøj 19: Kontrollér risikoen	
Værktøj 20: Klon ikke dig selv	
Værktøj 21: Trimning	
Værktøj 22: Yde og nyde i netværk	
Værktøj 23: Konkollegerne og ledelseslæring	
Værktøj 24: Brug rådgiverne rigtigt	
Værktøj 25: Mentoren på banen	
Værktøj 26: Engager en professionel bestyrelse	
Navne og adresser	

Forord

Det er ikke overraskende, at innovation er et ord, som er oppe i tiden. Udviklingen går stærkt, og man skal forny sig – virksomheder og alle andre. Den aktuelle økonomiske situation viser, at udvikling ikke bare handler om at vokse og blive bedre, men også at kunne tilpasse sig nye betingelser og få det bedst mulige ud af disse.

Dette debat- og brugshefte bygger på generel viden om ledelsesinnovation, kombineret med inspiration fra et projekt iværksat med støtte fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Projektets titel var ”Ledelsesinnovation i SMV’er skaber vækst i erhvervslivet.” Formålet med projektet var at styrke ledelsesfunktionerne i små og mellemstore virksomheder (i det følgende kaldt SMV’er) og derved udnytte eller styrke deres vækstpotentiale. Gennem projektet fik virksomheder tilført viden, dels ved fællesarrangementer, dels ved mentoraktiviteter ude i virksomhederne. I alt blev 129 virksomheder kontaktet, hvoraf 25 meddelte ”nej tak”, og af de resterende 104 virksomheder gennemførte to tredjedele, svarende til ca. 70 virksomheder.

Projektet var et samarbejdsprojekt, hvor Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Copenhagen Business School og konsulentfirmaet GEU i Hillerød var aktive parter. GEU anvendte et professionelt call center til at identificere de virksomheder, som kunne få nytte af at deltage i projektet. Copenhagen Business School bidrog med forskningsbaseret og generel viden og inspiration til projektet og har desuden udarbejdet nærværende debat- og brugsbog. GEU’s opgave var at forankre projektet samt gennemføre mentor- og rådgivningsforløbene i virksomhederne. GEU’s arbejdsopgaver var de tidsmæssigt mest omfattende.

Når man tillagde rådgivning ude i virksomhederne stor tyngde i projektet, var det et resultat af mange erfaringer med forretningsudvikling i SMV’er. Det er udmærket med generelle input under møder og seminarer. Men det er ofte gennem dialogen i virksomheden og med afsæt i konkrete udfordringer, at der bliver sat reelt skub i forandringsprocesser. Konsulenterne fra GEU har haft en ekstra udfordring ved, at en højkonjunktur ved starten af projektet er afløst af noget vanskeligere økonomiske forhold, som igen har krævet justeringer i forventninger og aktiviteter. Man kan sige, at disse nye vilkår har øget opmærksomheden mod en anden kategori af ledelsesinnovationer, som drejer sig om krisestyring og forandringsledelse.

GEU’s konsulenter har velvilligt stillet oplysninger til rådighed for denne bog, og de har uddybet deres synspunkter på begrebet ledelsesinnovation med henblik på at gøre bogens tematikker så vedkommende og praktisk anvendelige som muligt.

Debat- og brugsheftet er skrevet af professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School, og konsulent Anne-Mette Hjalager, Advance/1, med udgangspunkt i den foreliggende generelle viden om ledelsesinnovation i SMV og de foretagne interviews med tre konsulenter i projektet.

Baggrund: Ledelsesinnovation i SMV'er skaber vækst i erhvervslivet

Baggrunden for heftet

Mange undersøgelser viser, at SMV'er er vækstlaget i dansk erhvervsliv. De har imidlertid ofte svært ved at udnytte deres potentiale til vækst, idet de mangler den nødvendige ledelsesmæssige kompetence. Globaliseringen betyder, at SMV'erne skal opfylde helt nye krav for at kunne overleve. Manglende ledelsesmæssige forudsætninger er en hindring for at kunne tilpasse sig ændrede vilkår og implementere ny viden i virksomhederne.

Der ligger store potentialer i at styrke vækstlaget i dansk erhvervsliv ved at gøre SMV'er mere innovative. Det er af stor betydning, at ledelsesfunktionerne i SMV'erne udvikles. Antagelsen er, at ledelsesinnovation i SME'er kan finde sted på mange måder, og at det ikke nødvendigvis er den samme værktøjskasse, som man skal bruge i SMV'er og store virksomheder.

Dette hefte gennemgår vigtige ledelsesinnovationer for SMV'er. Heftet bygger på generel viden om ledelsesinnovation i SMV'er, kombineret med erfaringer fra det tidligere nævnte konkrete udviklingsprojekt i virksomheder, hvor ledelsesudvikling var et centralt formål.

Heftet har både til formål at anvise en række konkrete metoder til ledelsesinnovation og at skabe debat om emnet. Heftet er et *brugsværktøj* i den forstand, at det helt konkret gennemgår en række metoder til ledelsesinnovation, som kan tjene til inspiration for virksomheder. Ledere fra SMV'er kan således plukke de metoder ud, som passer bedst til egen situation og virksomhed. Disse metoder bygger primært på generelle erfaringer fra ledelseslitteraturen og andre projekter, men er blevet konkretiseret ved oplysninger fra nogle af de konsulenter, der indgik i det konkrete udviklingsprojekt. Heftet er imidlertid ikke blot en værktøjssamling, men også et *debatoplæg*, idet det stiller skarpt på udfordringer på det innovationsmæssige område i SMV'erne.

Hvad er ledelsesinnovation: Ledelse af innovation eller innovationsledelse?

Begrebet innovation bliver brugt i mange sammenhænge. I dette hefte koncentrerer vi os om en bestemt form for innovation, nemlig *ledelsesinnovation*. Ledelsesinnovation handler om at forny den måde, som virksomheden ledes på, dvs. gennem udvikling af ledelsesmetoder og -principper. Heftet handler derimod ikke om *innovationsledelse*, dvs. hvordan man arbejder med at forny produktsortimentet og serviceydelse. Der er efterhånden et stort antal bøger og andre publikationer om ledelse af virksomhedens kreative processer, produktudvikling og implementering af nye ideer. Derimod er ledelsesinnovation et forsømt område, og det skal heftet bidrage til at afhjælpe.

Op gennem historien har vi set en række eksempler på radikale ledelsesinnovationer. Henry Ford brugte og videreudviklede således i sin tid ideerne i "Scientific Management" til at organisere sin bilproduktion på en måde, som ingen tidligere havde set. Scientific management hørte mest til på fabriksgulvet. Men med Max Weber kom der begreber på, hvordan man opbygger kommandoveje, arbejdsdeling og kontrol i mere administrative organisationer. Med eller uden ret og på godt og ondt fik Max Weber æren for at opfinde bureaukratiet.

Fra 1930'erne kom der mere fokus på de menneskelige ressourcer, og ledelsesinnovationerne handlede fx om, hvordan man kunne indrette arbejdspladsen og arbejdsvilkårene på en sådan måde, at det forøgede effektivitet og arbejdsglæde. Man begyndte at introducere præstationsbaserede lønssystemer, og dette var en ny måde at styre og motivere på.

Med afsæt i arbejds sociologiske undersøgelser tog ledelsesinnovationerne i 1950'erne og 1960'erne en ny drejning. Amerikaneren Peter Drucker var således en af de ledelsestænkere, som advokerede for målstyret ledelse og decentralisering af ansvar og beslutningskompetence.

Den eksplosive udvikling i industri og serviceerhverv fra 1960'erne bragte også en række nye ledelsesmetoder frem, fx jobudvikling, selvstyrende teams, osv. Det var slut med medarbejdernes blinde accept af ledelsesautokrater. Ledelsesinnovationerne kom til at omfatte metoder til finjusteringer af ledelsesstilen, idet dette sås som en genvej til at øge medarbejdernes engagement, fleksibilitet og kreativitet.

Senere begyndte erhvervslivet at bruge ledelsesanalyseredskaber som fx ROI (Return on Investment). I det hele taget var mange ledelsesinnovationer i slutningen af det 20'ende århundrede styret af behovet for en større åbenhed og fleksibilitet og af en accept af usikkerhed. Det resulterede i mere fleksible planlægningssystemer, som det fx sås i metoden "Just-in-time", hvor man bedre kunne tilpasse produktionen til efterspørgsels luner. Dette blev understøttet af IT-teknologien, som nu muliggjorde, at man kunne producere rationelt i mindre serier. Just-in-time produktion passede godt til den danske erhvervsstruktur med mange små virksomheder, og den blev indført i både produktion, serviceerhverv og offentlige virksomheder.

Fra 1990'erne opstod der talrige ledelsesstrømninger, så mange, at man måske ville kalde det modebobler snarere end ledelsesinnovationer. Dog er begrebet organisationkultur et omdrejningspunkt for mere grundfæstede ledelsesinnovationer. Analysen af holdninger og vaner og arbejdet med at udvikle, kommunikere og udleve organisationskulturer stillede nye krav til lederne. Værdibaseret ledelse, HRM (Human Resource Management), virksomhedsetik, CSR (Corporate Social Responsibility) var udløbere af – eller supplerede på anden måde – kulturdebatten inden for virksomhedsledelse.

Lean management og "Born global-strategier" vil måske også bevæge sig ind på listen over radikale ledelsesinnovationer. Der synes desuden at være "genopfindelse" af strategiske ledelse på vej, hvor man ser på organisationen som helhed – og i stigende grad inddrager dens relation til omgivelserne.

Med dette korte overblik over vendepunkter og nydannelser er der gode argumenter for, at ledelse kan fornys og innoveres. Mange ledelsesinnovationer i dagligdagen er imidlertid ikke nær så radikale som disse, og mindre kan da også gøre det. I den daglige praksis i mindre virksomheder giver de små skridts innovationer mening.

Løbende justeringer og ledelsesmæssige tilpasninger kan styrke en lille virksomhed uden at ryste den så meget i dens grundvold, at overlevelse og videreførelse står på spil. Vi opfatter det i denne sammenhæng som innovation, hvis der på væsentlige områder i virksomhedens "nervesystem" (ledelse, organisation mv.) sker markante ændringer i måden at opfatte eller gøre ting på. Hvorvidt noget er nyt eller ej, kan enten måles i forhold til officielle, autoriserede definitioner af innovationsledelse, eller man kan vælge at sige, at hvis ændringerne *opfattes* som nye og innovative af virksomheden, ja, så *er* der tale om innovation.

Hvorfor er det vigtigt?

Alle virksomheder oplever naturligvis, at verden omkring dem ændrer sig. Der kommer nye udfordringer, og der opstår nye muligheder. Måske er det regulære kriser, som kræver ledelsesmæssig handling og nyskabelse, men i langt de fleste tilfælde er der tale om mindre dramatiske ændringer i omgivelsesvilkårene og deraf følgende mindre behov for dramatiske ændringer i virksomhedens praksis. Hvis det sidste er tilfældet, *kan* det dog mindske virksomhedens opfattelse af, at ledelsesinnovation er nødvendig. ”Godt nok-holdningen” flourer i mange virksomheder, og dermed kan man blive offer for, hvad der i fagsproget kaldes succesens fælde. Det forklarer bl.a., hvorfor mange mindre virksomheder først fornyes i forbindelse med et generationsskifte.

Hvad sætter gang i ledelsesinnovation? Der er udfordringer nok. Det handler om at formulere udfordringer skarpt og på nye måder. Med afsæt i virkelighedens verden hos projektets deltagere bydes der ind med nogle kerneudfordringer, som kræver ledelsesinnovation i SMV’er. Her skal gives nogle konkrete eksempler:

- En virksomhed knopskyder i forskellige retninger, og det giver udfordringer for styringen. Virksomheden erkender, at den faktisk driver 5-6 forskellige virksomheder under samme hat, og at disse faktisk ikke kan ledes på samme måde.
- Byggeriet har efter en periode med meget stor vækst under højkonjunktoren nu oplevet et brat fald fra 2008 og fremefter. Flere af virksomhederne står over for at udvikle en helt ny strategi for salg og kundekontakt. Ledelsen skal lægge organisationen om og tage stilling til medarbejdernes medvirken i salgsarbejdet.
- En virksomhed vil gerne bruge en Balanced Scorecard-model (BSC) til at udvikle og styre virksomheden bedre. BSC er primært udviklet med større virksomheder in mente, så her er det en udfordring at tilpasse til en mindre virksomheds virkelighed og behov.
- Outsourcing er en realistisk mulighed for en konkret virksomhed. Men skal man gøre det eller lade være? Det krævede både analyser af marked og produktionsapparat. Der skal opgør til med vanetænkningen.
- Likviditeten blev et problem for en virksomhed i hurtig vækst på flere markeder samtidig. Men det kræver ikke blot en tæt økonomistyring at få skabt et sundt flow, men også en dybere ledelse af kulturer på tværs af landegrænser.
- En fusion kan skabe synergi og nye forretningsmuligheder. Men samtidig skal ledelsesstrukturen ind i nye rammer – det kræver opgør med gamle, ellers underforståede ledelsesnormer og praksis.
- En virksomhed i hurtig vækst har brug for at få en HR-funktion sat på skinner. Virksomheden har et stærkt håndværkspræg, og det er både en udfordring og en mulighed.
- En nystartet virksomhed mangler en klar strategi. Især er det vigtigt at få et instrument til at forstå kundernes behov på nye måder med henblik på at skabe en effektiv markedsniche.

- En virksomhed i en god gænge har en meget stærk og kompetent, men også dominerende leder. På trods af, at virksomheden er lønførende, er der motivationsproblemer blandt medarbejderne.
- Der er for mange fejl i produktion. Ledelsen erkender, at en tung topstyring måske er med til at afholde medarbejderne fra at komme frem deres ideer til produktionsændringer.

Der er en række andre udfordringer. Men allerede med disse illustreres ledelsesudfordringernes bredde i SMV'er. Nogle af problemerne er faktisk "livsfarlige", hvis de ikke bliver håndteret. I den forstand er en tidlig diagnose og indsats vigtig, og her kan kræfter udefra skubbe på for at få omsat de forkromede ledelsesmodeller til noget konkret og praktisk brugbart.

Mange steder vil et nyt perspektiv på ledelse kunne flytte virksomhederne dramatisk og sætte dem i stand til at vokse og udvikle sig på nye måder. Selv om der er kraftigt fokus på kritiske faktorer, er der god grund til at styrke opmærksomheden i forhold til de fremadrettede potentialer, som næsten alle virksomheder har. Også det kræver imidlertid innovation på ledelsesfronten.

Hvordan gør man? Introduktion til værktøjerne

Ledelsesinnovation er ikke en eksakt disciplin, og der findes ingen udtømmende beskrivelser af, hvad ledelsesinnovationer kan bestå i. Metodeoversigten i dette hefte gør det heller ikke ud for at være fuldstændig. Som vi har set, er ledelse også bestemt af konjunkturer og andre omgivelsesbetingelser, og det er et emne, som ikke går fri af modestrømninger.

Vi har i det følgende valgt de metoder ud, som så nøgternt som muligt dækker en række af de almindelige udfordringer i mindre virksomheder. Det projekt, som heftet har hentet inspiration fra, har illustreret, på hvilke områder SMV'er ofte har et behov for en ledelsesmæssig indsats og fornyelse. På tværs af virksomhederne i projektet kan man se behov for at få langt bedre styr på målene og forretningsgrundlaget. Ledelse i forhold til salg og markedsføring er også et overordentlig vigtigt felt, og det er der kommet meget stærkere fokus på i forbindelse med den økonomiske krise. Endelig viser materialet, at der er behov for, at lederne udvikler deres egen ledelsesstil og deres samarbejde med medarbejderne.

Som nævnt bygger værktøjskassen på generel litteratur og erfaringsmateriale om innovationsledelse i SMV'er, kombineret med input fra interviews med tre GEU-konsulenter.

Alle værktøjer består af en kort generel beskrivelse og en tjekliste. Tjeklister skal hjælpe virksomheder med at vurdere, om de er parate til ledelsesinnovationer og – hvis dette er tilfældet - iværksætte dem. Tjeklisterne er ikke facitlister, men hjælpeværktøjer til at reflektere over virksomhedens situation og behovet/mulighederne for at iværksætte ledelsesinnovationer.

Beskrivelsen i dette hefte er med vilje gjort kortfattet og oversigtlig. Under de enkelte værktøjer er der henvisning til andre dokumenter og kilder, hvor man kan læse mere.

Værktøj 1: Tag en tur i den strategiske helikopter

Mange virksomheder har haft perioder, hvor efterspørgslen kom af sig selv, og hvor der blev skabt komfortable økonomiske resultater. Uanset om krisen har ramt ned eller ej, kan der være god grund til at se virksomhedens strategiske position i et nyt lys. Ledelsesinnovation handler om at beslutte sig for at tage turen i helikopteren med jævne mellemrum, uanset om det går godt eller skidt.

En enkel, men også ofte meget illustrativ metode, er at gennemføre en SWOT-analyse. Her oplistes alle virksomhedens stærke og svage sider. Man kan fx fokusere på kunder, økonomisk ballast, medarbejderkompetencer, teknisk stade osv. Man blotlægger herefter muligheder og trusler. Markedets og efterspørgslens sandsynlige udvikling er her i fokus, og man kan vurdere virksomhedens position i forhold til konkurrenterne. Man kan også vurdere, om virksomheden befinder sig i en risikoposition, hvis der blæser nye politiske vinde eller sker ændringer i den generelle økonomi. Ofte er det svaghederne, som bliver afsæt for at tage konkrete ændringer op i virksomheden. Man kan måske med relativt få midler og beskeden indsats dreje virksomhedens kurs. Men der kan være grundlag for med SWOT'en at gøre sig klart, om man faktisk er fanget i sin nuværende forretningsmodel.

Man kan også udarbejde scenarier, dvs. beskrive alternative, realistiske udviklingsretninger. Hvis virksomheden fx ønsker at bevæge sig over på et business-to-business marked i stedet for et forbrugermarked, hvad skal der så til, for at dette lykkes?

Man kan endda bruge den såkaldt kontrafaktiske metode, hvor man med udgangspunkt i et konkret, vigtigt historisk udviklingsforløb stiller sig selv hypotetiske spørgsmål af typen: "Hvad var der sket, hvis konkurrenten ikke havde markedsført det nye produkt, havde fusioneret eller...?"

En helhedsvurdering kan også ske gennem Blue Ocean tankegangen. Svømmer virksomheden i et "rødt hav" fyldt med konkurrenter, eller kan man komme over i et "blåt hav", hvor man selv er med til at skabe en efterspørgsel, og hvor konkurrenter ikke har fundet vej hen endnu? Diagnosen efterfølges af et strategisk arbejde med at vurdere, hvordan produktet/service kan tilrettes og forbedres.

Klar til strategihelikopteren?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er du i stand til inden for 2 minutter at redegøre for virksomhedens forretningsmodel?			
Er der sorte skyer på himlen, usikkerheder om fremtiden, faldende økonomiske resultater eller andre trusler?			
Føler du, at konkurrenterne overhaler med stor fart, og at din virksomhed måske er blevet lidt "gammeldags", måske fordi den er fanget af succsens fælde?			
Ved du, hvor virksomheden befinder sig om fem år?			

Jørgen Lægaard (2010). *Strategi i vindervirksomheden*. København: JP Erhvervsbogklub

W. Chan Kim (2005). *Blue ocean strategy: de nye vinderstrategier*. København: Børsen Forlag

Lars Bo Hansen (2005). *Strategiudvikling: en praktisk håndbog i strategiudvikling for mindre og mellemstore danske virksomheder*. Nærum: Globe

Værktøj 2: Tag den økonomiske lup i brug

Hvad tjener virksomheden sine penge på? Det spørgsmål mangler mange mindre virksomheder at stille sig selv. De er tilfredse med en sort bundlinje og bliver mindre lydhøre over for faresignaler. En analyse af værdiskabelsen i virksomheden giver imidlertid ofte overraskende resultater, og analysen er af stor betydning for at træffe gode og bæredygtige valg om fremtidens kurs.

Det er ikke ualmindeligt, at virksomheder har knopskudt undervejs. Der er taget nye opgaver ind, og man er begyndt at betjene nye kundegrupper. En første analyse kan bestå i at få identificeret og afgrænset sine forretningsområder. Dem skal man behandle hver for sig. Man kan se på dækningsbidrag og binding af kapital. Likviditets-flowet er måske forskelligt, og det kan risikoen også være. Det er også relevant at analysere de enkelte sæsoner med henblik på at vurdere, hvordan de forskellige forretningsområder bidrager til udnyttelsen af medarbejdernes kapacitet og kompetencer. Endelig kan man se på, om nogle forretningsområder trækker omsætning op i de andre områder.

Analysen kan pege på forretningsområder, der er særligt lukrative, og hvor man burde gear op. Omvendt får man måske øje på, at andre forretningsområder sluger tid og kapital, og at de er en stopklods for videre udvikling i mere perspektivrige områder. Ledelsen kan overveje, om man skal sige farvel til aktiviteter, outsource eller opdele virksomheden, få investorer ind eller på andre måde optimere virksomheden økonomisk.

I forbindelse med lup-øvelsen finder mange virksomheder, at deres økonomiske styringssystemer er alt for overfladiske. De styrer efter kontoutdøget, og de er svage på budgettering og løbende registrering og opfølgning. Det er vigtigt for især ordreproducerende virksomheder at kalkulere og efterkalkulere. Det er grundlaget for at træffe beslutning om, hvilke kundegrupper, man helst vil betjene og med hvad. Kalkulationer i forbindelse med lagersystemer kan også bidrage til at overveje, om man kan få råmaterialer billigere ved at centralisere og styre indkøbet bedre.

Det er en vigtig ledelsesinnovation at udvikle organisationen til at foretage relevante og nøjagtige økonomiske registreringer og at arbejde med de data, som samles ind.

Økonomiske faresignaler?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Likviditetsunderskud i perioder?			
Vanskeligheder med at overbevise banken eller investorer om, at virksomheden er sund?			
Vanskeligheder med at forudse og styre omkostningerne?			
Ledig kapacitet vekslende med overarbejde?			
Betaler kunderne ikke til tiden?			

Jesper Thorlund (2009). *Business intelligence*. København: Børsen

Dansk Erhverv m.fl. (2010). *Bankrelationer og finansiel styring i krisetider*. <http://www.danskerhverv.dk>

Værktøj 3: Organisér virksomheden

I mange mindre virksomheder foretages der ikke de store ombevejelser vedrørende selve organisationen. Men det kan være meget nyttigt at skabe et nyt overblik over og indsigt i egen organisation med henblik på at ændre nogle forhold. Ikke mindst hvis virksomheden vokser, bliver struktur mere nødvendig. Strukturering er en del af processen for virksomheder, som har vækst som mål. Der skal sættes ord på de forskellige former for arbejdsopgaver og aktiviteter, og hvem der løser opgaverne. Det skal også tydeliggøres, hvem der træffer beslutninger og fordeler og styrer arbejdet. Uden strukturer bliver organisationen meget ad hoc-præget og giver ofte lederen store arbejdsbyrder. Det skaber i værste fald usikkerhed, uro og utilfredshed, og man taber kundernes respekt.

Undersøgelserne af strukturen kan fx tage udgangspunkt i dokumentation af produktions-flows og arbejdsgange og ud fra dette skabe en logisk organisering, hvor ansvaret for alle arbejdsopgaver bliver placeret klart. Hvem koordinerer, hvor der skal koordineres? Man kan også sætte særligt fokus på problemområder, fx stopklodser og uløste opgaver. Er der brug for at skabe nye funktioner, som skal placeres i strukturen, og hvor kommandovejene skal afklares? Det er fx en erfaring, at der kan være behov for en styrket salgs- og markedsføringsorganisation i virksomheder, som er meget teknisk eller håndværksmæssigt prægede.

Strukturen er grundlaget for bemanning, kommunikation og rapportering. Den skal helst være nem at tegne og forstå. Med en synlig struktur ved medarbejderne, hvor de skal gå hen med spørgsmål og problemer. Den skaber tilhørsforhold for medarbejderne, som måske klarere kan se deres rolle og skabe sig en arbejdsidentitet.

Mange virksomheders ledere føler sig tynget af personaleproblemer, og de overskygger effektivitet og arbejdsglæde. At arbejde i en nogenlunde fast struktur kan være tryghedsskabende for nogle kategorier af medarbejdere, og en større gennemsikuelighed kan godt vise sig at være alternativet til opslidende konfrontationer eller fyringer.

Struktur-faresignaler?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er der opgaver, som ikke bliver løst, fordi ingen har ansvar for dem?			
Forsvinder og forlægges ting?			
Der er uro, uenig og ”fnidder” blandt medarbejderne?			
Er der steder i virksomheden, hvor ting altid går i stå? Flaskehalse?			
Klager medarbejderne over mangel på information?			

Henrik Sørensen (2005). Virksomheders strukturer og processer: 15 praktiske eksempler på vækst og stagnation. Risikov: eget forlag.

Værktøj 4: Skab forretningsfokus gennem outsourcing

At lægge opgaver ud til underleverandører kan være med til at udvikle virksomheden. Der kan frigøres kapital og kapacitet, som ellers bindes i produktionsudstyr og lagre. Nogle af de faste omkostninger bliver variable, og det skaber en større handlefrihed, også selv om man måske ender med en højere stykpris, end hvis man selv skal udføre arbejdet. Med en outsourcing kan en virksomhed få rum og råd til at ekspandere inden for områder, hvor den har sine særlige kompetencer.

Oftede er der fokus på produktionsopgaver ved outsourcing. Man kan imidlertid også outsource serviceopgaver som rengøring, økonomiopgaver, IT, transport, design og produktudvikling, salgsopgaver mv. Valget afhænger af, hvor de strategiske kernekompetencer ligger. Kerneområder, hvor virksomheden har sine konkurrencefordele og unikke sider, skal normalt ikke outsources.

Outsourcing kan ske til samarbejdspartnere, som man har en tæt kontakt til i dagligdagen. Det er vigtigt, hvis opgavernes løsning kræver en løbende dialog. Nogle vælger at samarbejde i håndværkergrupper, hvor man bruger hinanden som underleverandører. Men i en globaliseret tid er der blevet større opmærksomhed på at få opgaver løst i lande med lavere lønomkostninger. Heller ikke det er forbeholdt de store virksomheder, og igen er det ikke kun produktionsopgaver, som flyttes væk, men også i stigende grad funktioner, der kræver særlige kompetencer, fx design, IT, telefonservice osv.

Man kan gå systematisk til værks for at vurdere potentialerne i outsourcing. Det er vigtigt at slå automatpiloten fra og se på forretningen med friske øjne. På samme måde kan man løbende vurdere, om man bør trække opgaver tilbage igen.

Tjekliste for outsourcing?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er der omkostninger som er steget meget, eller omkostninger, som er ude af trit med dækningsbidraget på produktet eller ydelsen?			
Er der problemer med at få kompetente medarbejdere til at varetage bestemte opgaver? Råder eventuelle underleverandører over denne kompetence?			
Er indtjeningsmulighederne på andre områder mere gunstige, og vil virksomheden gerne ekspandere her?			
Er andelen af faste omkostninger (for) høje? Stækker det virksomhedens fleksibilitet?			
Kan man opnå en bedre samlet kvalitet ved at trække på andre? Er outsourcing en genvej til at udvikle produktet?			
Er der risici ved at outsource? Hvilke og hvor store i givet fald?			

Startvækst: Guide til outsourcing. Findes på <http://www.startvaekst.dk/file/6244/outsourcing.pdf>

Værktøj 5: Få kundernes behov helt ind under huden

En elinstallatør sælger stikkontakter og lamper. Men han sælger også meget mere end det, fx komfort og hygge, og han hjælper kunden med at øge værdien af boligen. Hvis han kan udføre arbejdet uden at svine, har han opfyldt yderligere et behov. Kunderne tænker måske ikke på at formulere disse behov, og virksomheden spørger ikke. Mange virksomheder kan få gavn af en bredere tolkning af kundernes ”generiske” behov og ønsker. Det er grundlaget for en fornyelse af forretningsideen og for en positionering på markedet, hvor man adskiller sig fra konkurrenterne, fordi man kan skabe en ”merværdi” for kunderne. Måske vil en analyse af kundernes behov lede til en omdefinering af virksomhedens vision/mission.

Ofte går virksomhederne rundt og antager noget ganske bestemt om, hvad der er vigtigt for kunderne. Måske tror man, at effekten er vigtig for en maskine, men når man efterforsker det sammen med kunden, kommer det frem, at hastigheden langt mere betydningsfuld for kundens arbejdsprocesser. Ledelsesinnovationer handler også om at arbejde på at forstå kunderne og få mere at vide om dem. Man leder samspillet med sine kunder. Den personlige kontakt er vigtig, men man kan også bruge spørgeskemaer og andre formelle metoder til at få et bedre billede af behovene. Man kan analysere klager over produktet og lære af det. Man kan søge hjælp hos fremtidsforskere eller bruge medarbejdernes viden bedre til at bryde traditionerne.

Virksomheder kan være låst fast i deres forestilling om kundegrupper. Måske har de været vant til at afsætte til én bestemt branche eller kundekreds, men i virkeligheden kan deres produkter bruges til noget helt andet – og af andre brancher eller kundegrupper. Eksempelvis har en virksomhed omdefineret sin mission fra at levere ”maskiner til bagerier” til at ”løse behov for at røre og piske”. Det smitter af på salgsafdelingens fantasi.

Rammer du kundernes behov?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Kommer kunderne igen og igen?			
Er der mange klager, og skal virksomheden hele tiden rette og udbedre?			
Rapporterer medarbejderne om, hvad de hører om behov og ideer, når de taler med kunderne?			
Finder konkurrenterne hele tiden på nye ting?			
Har virksomheden et smalt kundesegment?			
Er du og medarbejderne nervøse for at spørge kunderne ud om deres behov og meninger?			

Bechmann, Søren (2010). *Service design*, Århus: Academica.

Erhvervs- og Byggestyrelsens database om brugerdriven innovation:

www.ebst.dk/brugerdreveninnovation.dk/projekterbrugerdreveninnovation/0/14/5048879

Værktøj 6: Justér lederstilen

I de fleste virksomheder har ledelsesstilen fået lov til at udvikle sig stille og roligt over mange år. Det er noget, som lederen måske ikke tænker over til daglig, hvor der er fokus på det konkrete arbejde med at skabe resultater sammen med medarbejderne. Men ledelsesstil er vigtig, fordi den også handler om måder at motivere medarbejderne på. Ledelsesstilen skal gerne både matche virksomhedens opgaver og situation, og den skal komme medarbejdernes holdning og forventninger i møde. Ledelsesinnovation handler også om at justere på ledelsesstilen, hvis den er en stopklods. Ledelsesstil er et populært emne i ledelseslitteraturen, og der er talrige modeller og undersøgelser. Der findes også mange testredskaber, som kan hjælpe en leder til at forstå eventuelle mismatches i organisationen bedre. Man kan pege på tre grundlæggende lederstile:

Laissez-faire-lederen er ikke så meget til stede mentalt og fysisk, og han/hun involverer sig ikke kraftigt i beslutningerne og medarbejdernes arbejde. Denne ledelsesstil kan fungere, hvis medarbejderne er veluddannede, engagerede, velfungerende og fagligt dygtige og eksperter på deres felt.

Den autoritære leder er en meget udskældt type. Det er en leder, som på detaljeret måde ønsker at fastlægge alle rutiner og detaljer, og som ikke er særlig minded for at lytte til medarbejdernes forslag. Der er fokus på kontrol. Denne ledelsesstil kan fungere, hvis man har at gøre med utrænede medarbejdere, eller hvis medarbejderne oplever en tryghed i at få alt serveret. Men den er over tiden blevet vanskeligere at praktisere, fordi det kan resultere i umotiverede og utilfredse medarbejdere.

Den demokratiske leder tager medarbejderne med på råd i planlægningen og udførelsen af arbejdet. Det kan være afgørende, hvis opgaverne er komplekse og kræver meget samarbejde og koordinering. Den demokratiske ledelsesstil bidrager endvidere som oftest til større sammenhold og loyalitet i forhold til opgavens udførelse end de øvrige ledelsesstile. Forskning på området viser, at en dialogbaseret ledelse som hovedregel giver mere tilfredse medarbejdere, lavere sygefravær og bedre økonomiske resultater.

Ændring af ledelsesstilen er en dybt personlig og ofte også langvarig proces. En coach kan måske hjælpe med til at analysere adfærden og ændre den.

De selvkritiske spørgsmål?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Hvis du var din egen chef, ville du så elske at arbejde i virksomheden?			
Er medarbejdergennemstrømningen høj?			
Er der utilfredshed og murren i krogene?			

Mere om ledelsesstil: <http://www.startvaekst.dk/ledelse-arketyper>

Ledernes Hovedorganisation: *Ledelsesstil. Hvad er resultaterne af god ledelsesstil – og dårlig? København 2004* - <http://www.lederne.dk>

Værktøj 7: Kommunikér

I SMV'er klares meget kommunikation til og med medarbejderne over frokostbordet og i den løbende dialog under arbejdet. Kommunikationen er ofte mundtlig og præget af de nære, operationelle ting. Need-to-know er et mantra for ledelsen, som omvendt mener, at nice-to-know-kommunikation til medarbejderne blot tager tid og kræfter. Den meget afmålte kommunikation er næppe tilstrækkelig ret mange steder. Moderne medarbejdere ønsker at vide mere, end hvad de i snæver forstand behøver for at udføre deres arbejde. Viden om mål og strategier, planer og resultater, succeser og fiaskoer er vigtig for at skabe helhjertet engagement hos de ansatte. Kommunikation handler også om at skabe en kultur, et tilhørsforhold og en vi-følelse. Kommunikation er med til at forhindre rygter, mytedannelser og usikkerhed. I turbulente tider er kommunikation ekstra vigtig.

Kommunikationen er et felt, som er fyldt med små og store ledelsesinnovationer. Kommunikationen skal nemlig både være meningsfuld og effektiv. Den skal sikre, at de nødvendige informationer når ud, rundt og op og ned i organisationen, og den skal være en katalysator for et godt arbejdsklima. Intern og ekstern kommunikation smelter mere og mere sammen.

Kommunikation kan fx bestå af møder: virksomhedsmøder, seminarer, afdelingsmøder, dialogmøder, teammøder, temadage osv. Den kan komme ud skriftligt eller elektronisk: på e-mail, storskærme, nyhedsbreve, memoer, personaleblade osv. Kommunikationen kan komme fra medarbejderne til ledelsen via forslagskasser og klimamålinger. Ledelsen kan kommunikere og lede ved at bevæge sig rundt mellem medarbejderne og informere, spørge og lytte. Kommunikationen kan også ske gennem instrukser, arbejdsanvisninger, personalehåndbøger, sikkerhedsmanualer osv. Endelig er kommunikation de historier, som cirkulerer i virksomheden, og som er "kit" for virksomhedens værdier og fællesskab.

Er der brug for at geare kommunikationen op?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Kender medarbejderne virksomhedens status og resultater, og er de orienteret om planerne for fremtiden?			
Har virksomheden et sæt af gode, cirkulerende historier, som siger noget om, at dette er et godt sted at arbejde?			
Er al skriftlig kommunikation sat på skinner og organiseret, så den er nemt at gå til, revidere og trække ud?			
Holdes der materiale og oplysninger tilbage, som du tror, at medarbejderne ikke kan tåle/har interesse i?			

Søren Nymark (2005). *Corporate storytelling i praksis*. <http://www.kommunikationsforum.dk>

Helle Kryger Aggerholm et. al. (2010). *Intern kommunikation - under forandring*. København: Samfundslitteratur

Helle Alrø og Søren Frimann (2009). *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

Værktøj 8: Skab engagement gennem delegering

Medarbejderne er tit en hel del dygtigere, end ledelsen er klar over. De er ofte i stand til at styre processer og opgaver selv. Eksempelvis oplevede en virksomhed, at omkostningerne i forbindelse med fremstilling af detaljerede konstruktionstegninger steg meget kraftigt og truede med at fjerne grundlaget for produktionen. Systemet var indført på et tidspunkt, hvor medarbejderne var ufaglærte, havde meget begrænset viden, og hvor der var brug for en stærk topstyring af produktionen. Denne virksomhed valgte at vende på en tallerken og lade medarbejderne i selvstyrende grupper få ansvar for at træffe beslutning om detaljer i fremstillingen, baseret på deres årelange erfaring med produktet. Resultatet var både en mere lønsom produktion og et langt større engagement. Der appelleres til det gode håndværk, og det er en stærkt motiverende faktor.

Delegering har meget længe været et vigtigt værktøj i værktøjskassen, og det er fortsat et vigtigt værktøj til ledelsesinnovation i virksomheder. Yngre medarbejdere og højtuddannede medarbejdere forventer i stigende grad at få og påtage sig et ansvar. Der er flere trin i en sådan proces med at ændre en organisation hen mod en større delegering:

- For det første skal man udfordre medarbejderne og lytte til, om vil påtage sig et ansvar.
- For det andet skal man insistere på, at medarbejderne tager et klart ejerskab til det uddelegerede.
- For det tredje skal man følge op på delegeret ansvar, uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler.
- For det fjerde skal lederen selv tage ansvar for vanskelige opgaver og kommunikere klart om fordelingen mellem eget og andres ansvar.
- For det femte skal han/hun hele tiden korrigere sammenhængen mellem ansvar og mål.

Er delegering nødvendig og ønskelig?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Har virksomheden svært ved at holde på dygtige medarbejdere?			
Er organisationen præget af ligegyldighed og ”arbejd-efter-reglerne-mentalitet”?			
Har du svært ved at give slip på opgaver? Synes du, at det tager længere tid for medarbejderen end for dig selv at udføre opgaven?			
Hvem kører virksomheden: medarbejderne eller lederen?			
Er der vigtige, fremtidsrettede arbejdsopgaver, som du aldrig får løst, fx markedsføring, forretningsudvikling eller innovation?			

Christian Bason (2003). *Arbejdets nye ansigter*, København: Børsen

Dion Sørensen (2010). *Lederens værktøjskasse*, København: Børsen

David Madie: *Mere arbejde fra hånden – når delegering virker*

http://www.startupcompany.dk/files/documents/15.Startup_April08_Delegering.pdf

Værktøj 9: Gør virksomheden interessant for højtuddannede

Som gennemsnit halter de mindre og især håndværksprægede virksomhederne bagefter de større, når det gælder medarbejdernes uddannelsesniveau. Lederne begrundet det måske med, at der ikke er brug for de højtuddannede i en sådan jordbunden virksomhed. Realiteten er dog, at mange mindre virksomheder kunne få overordentlig god nytte af og skub på en vækstproces ved at rekruttere bedre og anderledes uddannet personale. En undersøgelse fra Rambøll dokumenterer, at de højtuddannede faktisk er med til at være brobyggere, når de først kommer ind, og at virksomhederne bliver mere innovative og bedre til at skabe et fundament for vækst. Undersøgelsen viser også, at virksomheder, som ansætter højtuddannede, desuden får nemmere ved at gebærde sig internationalt og skabe nye markeder.

Der er ofte en utryghed forbundet med at ansætte en ny og anderledes kategori af medarbejdere. Vil de passe ind? Vil de blive accepteret af de andre? Tager de for mange og for avancerede initiativer? Kan det betale sig med højere lønninger? Forskningen og erfaringen viser, at de højtuddannede falder bedst til, og deres kompetencer udnyttes bedst, hvis virksomheden benytter moderne organisationsformer med delegering af ansvar. Det er langt fra alle højtuddannede, som har primadonnanykker, men de forventer, at der skal være udfordringer for dem. Deres uddannelsesmæssige ballast kommer bedst til sin ret, hvis de får mulighed for at tumle med løsning af komplekse problemer, gerne i et tæt samspil med ledelse og andre medarbejdere, som har praktisk og operationel indsigt.

Processen med at gøre virksomheden interessant og parat til at beskæftige flere højtuddannede kan være frugtbar i sig selv. Strategien skal op af skuffen, for hvad var det for produkter og markeder, virksomhederne ønskede at udvikle? Ansættelse af en ingeniør kan fx betyde, at organisationen måske skal have en drejning, for at man kan udnytte den nye kapacitet. Inden rekrutteringen skal man måske benytte anledningen til at pudse virksomhedens hjemmeside af og forny annonceteksten.

Kan du bruge de krøllede hjerner?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er der store udfordringer på markedet eller i teknologisk henseende, og vil virksomheden gerne være på forkant?			
Finder du ungdomskulturen fascinerende, og forsøger du at følge lidt med i, hvad der rører sig?			
Tager du folk fra uddannelsesinstitutionerne ind i praktik?			
Er du – og dine medarbejdere – nervøse for at komme til kort rent fagligt?			

Helle Hedegaard Hein (2009): *Motivation – motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzel
Rambøll Management (2004). *Højtuddannedes værdi for små og mellemstore virksomheder*
IDA-DISKO <http://www.ac.dk/files/pdf/IDA-DISKO.pdf>

Værktøj 10: Beskyt innovatorerne

Undersøgelser viser, at meget innovation i virksomhederne kommer indefra. Det er medarbejderne, som er kreative, og som driver udviklingen fremad. De ser nye produktmuligheder, fordi de er i kontakt med kunderne. De kan rykke omkring på produktionsprocesserne, fordi det føles bekvemt, og arbejdet kommer hurtigere fra hånden. De foreslår, at virksomheden anskaffer arbejdsbesparende udstyr, nye råvarer, ny teknologi osv.

Men ofte har innovatørerne for dårlige vilkår. De bliver mødt med en mur af ”sådan plejer vi at gøre”. Der er meget Jantelov, mere end lederen måske selv er klar over. Der kan være skjult modstand mod den innovative medarbejder, fordi andre føler sig utrygge ved, at ting laves om.

Der er god grund til at beskytte sine innovatører og arbejde på at få flere af dem. En innovationskultur kan bl.a. bygges op gennem en aktiv diskussion – og erkendelse – at nødvendigheden af forslag og af resultaterne af, at medarbejderne bidrager hertil. Man kan arbejde med ”events”, fx energisparebånd eller innovationskonkurrencer. Forslagskasser bruges i mange virksomheder til at samle store og små ideer op, og de kan behandles i de grupper og teams, hvor de hører hjemme. Medarbejderne kan inviteres med på messer og udstillinger, hvor de bliver bedt om at finde et antal ideer, der kan bruges hjemme i virksomheden. Læsestoffet i frokoststuen kan udvides til også at omfatte magasiner og fagblade, også nogle lidt uden for det sædvanlige. Endelig ser man bonusordninger til belønning af ideer, der leder til nye produkter eller sparede omkostninger. Eventuelt skal tilbageholdende medarbejdere gøres trygge ved at bidrage. De kan fx drages ind i omorganiseringer af deres eget arbejdsområde, hjulpet af en uvildig proceskonsulent.

Får medarbejderne lov til at være innovative?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er der en ”du skal ikke tro, du er noget” kultur på arbejdspladsen?			
Er der tradition for, at man ikke spørger ind til og blander sig i andres arbejdsområder?			
Får medarbejderne lov til at afprøve ideer? Gives de tid til det?			
Tager du alle forslag alvorligt og giver en grundig feedback, også til de ideer, som får lov til at blive i skuffen?			
Synes du, at det er unødvendigt at bruge penge på eksperimenter og forsøg?			

Rambøll Management (2007). *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser.*
http://www.lo.dk/upload/LO/Documents/D/Dokumentationsrapport%20Innovation_3273.pdf

Damvad (2007). *Innovation og mangfoldighed.* Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

<http://www.fi.dk/publikationer/2007/innovation-og-mangfoldighed-ny-viden-og-erfaringer-med/Rapport-mangfoldighed-endelig-oktober-2.pdf>

Værktøj 11: Mellemledere som forandringsbærere

Det kan godt være, at mellemledere i mindre virksomheder bærer titler som værkfører, sjakbajs eller formand. Men det ændrer ikke ved, at de faktisk har et mellemlederansvar, som skal tages alvorligt. I mange små og håndværksprægede virksomheder tror man helt fejlagtigt, at det ikke betyder så meget, om mellemlederen er sin opgave helt voksen, fordi man jo alligevel går tæt op og ned ad hinanden, når man løser opgaverne. Det er desværre ikke ualmindeligt, at en dygtig svend udnævnes til mellemleder uden samtidig at blive rustet til sin nye opgave.

Der er mellemledere af alle typer. Men ofte ser man, at værkførere er af den ”gamle konservative skole”, og at håndværkskulturer er præget af en hård tone, kammerateri og forfordeling, ja sågar mobning. Disse samarbejdsformer matcher dårligt med moderne virksomheder, der er i et krydspres mellem krav om henholdsvis effektivitet og et godt arbejdsmiljø.

Mellemledere skal ikke bare sørge for at få hjulene til at trille og folkene til at spytte i næverne. De skal være bærere af forandringer. Det er den overordnede ledelses opgave at udvælge, uddanne og udvikle sine mellemledere. Mellemledere som forandringsbærere har bl.a. følgende vigtige opgaver:

- At formidle ledelsens mere langsigtede visioner og planer.
- At opsamle ønsker, stemninger og meninger fra medarbejderne og bære dem videre.
- At se udviklings- og forbedringsmuligheder inden for egen afdeling – og løbende drøfte disse muligheder med medarbejdere og ledere.
- At tage modstand mod forandringer alvorligt og arbejder med at skabe tryghed.
- At gå foran i ændrede arbejdsmetoder og arbejdstilrettelæggelser og viser vejen.
- At afbalancere ansvaret over for virksomheden og medarbejderne – og se nøgternt og med løsningsbriller på konfliktemner.
- At beherske redskaber til at kommunikere.

Støtter du mellemlederne i at være forandringsmindede?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Kommunikerer du selv ledelsens overordnede vision og ideer ud til mellemlederne?			
Er der små kongeriger rundt omkring i virksomheden, som du synes det er svært at skyde kiler ind i?			
Lægger du mærke til, hvordan medarbejderne tackler forandringer – skaber de utryghed?			
Har du selv et antal værktøjer til forandringsledelse, som du bruger, og som du gerne ser, at mellemlederne også tager i anvendelse?			

Bjarne Kousholt (2009). *Forandringsledelse og forandringskommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
Søren Brand (2010). *Forandringens vaner*, København: L&R Business
DEA: *Ledelse i øjenhøjde*. www.dea.nu

Værktøj 12: Skab kultur for forandring

En forandringskultur i en virksomhed består af to elementer, der skal spille sammen: organisation og psykologi.

For at være en del af en forandringskultur skal organisationen i en eller anden grad være defineret som en fleksibel størrelse. Den er ikke frosset fast for altid, men den kan ”tøes op”, når der er brug for det. Måske skal en afdeling oprettes eller nedlægges. Roller og opgaver skal kunne ændres og justeres. Privilegier kan fjernes, nye kan tildeles. Det vigtige er, at ingen har den opfattelse, at organisationen er skabt af højere magter og ikke kan ændres.

Den anden side er det psykologiske beredskab og ledelsesansvar. Forandringer er ikke altid velkomne, for de betyder usikkerhed og utryghed – og kan give stress og angst. Det tager tid at vænne sig til noget nyt, og det kræver kompetencer og indsigt at udnytte mulighederne i forandringerne.

Det er lederen, der er eksponent for forandringskulturen. En forandringskultur etableres ikke fra den ene dag til den anden – især ikke i virksomheder, der har tradition for stor stabilitet. Uanset virksomhedens udgangspunkt er det ledelsens opgave at udstråle engagement og tillid til, at de valgte forandringer er til virksomhedens bedste. Det kræver en klar kommunikation, som aldrig må stoppe. Det er også lederen, som skal sikre, at medarbejderne har kompetencer, så de ikke væltes omkuld af forandringerne, men at de kan tackle dem. Lederen skal coache medarbejdere, som er usikre på deres nye roller og indgyde dem en tro på, at de kan gøre tingene. Medarbejdere såvel som ledere skal bevæge sig fra offerrollen og til aktørrollen.

Er der skabt barrierer for en forandringskultur?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Opfatter du forandringer som et anliggende for ledelsen alene?			
Er medarbejderne frustrerede, og vantrives de med forandringer?			
Har du lavet ”dækningsløse tryghedsaftaler” med medarbejderne?			
Gives eksterne parter og ”udviklingen” skylden for nødvendigheden af forandringer, og er ingen internt villige til at tage ansvaret?			
Giver alle forslag til forandringer en masse diskussion, og trækker de altid ud i evigheder?			

Branchearbejdsmiljørådet: Forandringer på arbejdspladsen.

http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Ledelse/Forandringsledelse/Materiale_forandringsledelse/Forandringer_paa_arbejdspladsen.aspx

Ram Charan (2009). Ledelse i krisetider. København: Gyldendal

Værktøj 13: Indfør en projektkultur

Et projekt kan defineres som en afgrænset opgave, som udføres og afsluttes. Når man arbejder med et projekt, sker det ud fra et veldefineret mål, og der er allokeret ressourcer til at gennemføre opgaven. Man fastsætter som oftest også en tidsfrist for færdiggørelsen. Sidst men ikke mindst lægger man ansvaret for projektgennemførelsen på én person eller på et team.

Der er mange former for virksomheder, hvor det ikke falder naturligt med projekter. Disse virksomheder arbejder en i en driftskultur. I en kiosk, fx, skal kunderne betjenes i den rækkefølge, de kommer ind, og opgaven med at servicere dem er et rutinemæssigt flow. Lige så rutinemæssigt skal der fyldes op, gøres rent og stemmes kasse af. Men hvis kiosken ønsker at oplægge sit lager efter et nyt princip, kan det formuleres som et projekt med start- og sluttidspunkt og med en ansvarlig medarbejder som krumtap. I projektet er der opbygget forventninger om, at resultatet efterfølgende vil gøre tilværelsen nemmere for alle i virksomheden.

Der er næppe den virksomhed, der ikke har prøvet at stå med en masse løse ender og uafsluttede opgaver. Medarbejdere, som både skal passe driften og få styr på et påtrængende problem, kender de fleste også til. Der kan være fordele ved at forsøge at prøve at skabe en projektkultur. Den betyder, at der opbygges en tradition for at formulere bestemte opgaver i afgrænsede, håndtérbare bidder. Det betyder også, at medarbejderne bliver vant til være ”på et projekt” - enten permanent eller i forbindelse med områder, hvor de har særlige kompetencer. At formulere opgaver som projekter giver en mulighed for at prioritere imellem dem. Man kan lave en liste over alle projekterne og vurdere henholdsvis ressourceforbrug (tid og økonomi) og forventet udbytte. Herefter kan der ske en prioritering mellem projekterne.

At tilrettelægge og gennemføre et projekt er faktisk en særlig gren af ledelse. Et projekt skal styres og samordnes med resten af virksomheden. Teams skal bemandes med personer, der kan supplere og understøtte hinanden. Et projekt, som ikke styres og ikke har nogen fremdrift, er en syltekrukke.

Er virksomheden parat til at styrke projektkulturen?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er der medarbejdere, som gerne vil ud af den daglige rytme engang imellem og få noget andet at rive i?			
Står virksomheden over for omstillinger, fx ændring af IT, et byggeri, et nyt produkt, opkvalificering af medarbejderne el. lign.?			
Er medarbejderne og ledelsen gode til at dele viden på kryds og tværs af organisationen?			
Kan man frigøre medarbejdere eller ledere helt fra andre opgaver for at arbejde koncentreret med et projekt?			

Hans Mikkelsen og Jens O. Riis (2007). Grundbog i projektledelse. Rungsted: Prodevo.

Værktøj 14: Tag livtag med markedsføringen

Mange virksomheder er startet af personer, som er ekstraordinært dygtige til deres fag. Aktiviteterne er bygget op omkring den faglige kompetence. Uden den ville der ikke være en bæredygtig virksomhed. Det gælder maskinværksteder, inventarfirmaer, lægemiddelfabrikker, IT-udviklere og mange andre, hvis kernekompetence ligger på det tekniske område.

Når denne type af virksomheder vokser, er lederne ofte en aktiv og vedvarende kraft i produktionen. De tager ikke bare stilling, men tager også del. De løser problemer, de leverer kriseudrykning, og de er faktisk også en arbejdskraftbuffer. Medarbejderne er vant til at spørge lederen, frem for selv at forsøge at løse opgaven. Og lederne lader sig misbruge. At mange ledere føler sig overbebyrdede, er ikke sært.

Når virksomheden vokser, ændrer ledelsens opgaver sig. De fleste erkender, at man bliver nødt til at tilbringe mere tid ved skrivebordet og med telefonen. Planlægning, personale spørgsmål, finansiering, administration, forhandlinger med kunder osv. kræver sit. Men i krisetider, når virksomheden igen må reducere, skal lederen stadig holde sig væk fra værkstedsgulvet. For nu er der brug for, at der sættes ekstra fokus på salg og markedsføring. Det er nemt, når kunderne kommer af sig selv, men det kræver en nyorientering at være opsøgende.

Markedsføring er en disciplin med mange aspekter. Er det på tide at få justeret hjemmesiden og startet på internetsalg? Er PR en mulighed for firmaet? Skal der annonceres? Ofte skal der dog et opsøgende salgsarbejde til. Det er nødvendigt at gøre sig helt klart, hvem der er de rigtige kunder, for virksomheden. Tidligere tilfredse kunder? Nye kategorier af kunder? Kunder i udlandet? Bud på licitationer? Hvordan kontakter man dem: personligt, skriftligt, pr. e-mail eller...? Hvordan følges op? Der er et stort arbejde forbundet med at planlægge og gennemføre markedsføring og salg. Der skal måske også overvindelse til.

Er du bange for kunderne?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Finder du undskyldninger for ikke at tage ud på kundebesøg eller ringe til potentielle kunder?			
Synes du, at det er svært at forklare kunderne, hvad virksomheden kan tilbyde? Hvordan den kan løse kundens problemer?			
Tager du det personligt, hvis du bliver afvist?			
Får du ikke fulgt op på kundekontakterne, fx ved at ringe tilbage eller udarbejde et tilbud?			
Synes du, at det er grænseoverskridende at spørge ind til kundens behov?			

Peter Hindkjær (2009). Kunsten at sælge. København: Børsen

Ulla-Lisa Thorden (2007) Sæt pris på dig selv. København: Børsen

Værktøj 15: Definér lederens opgaver

Det siger sig selv, at en leder har mange roller og opgaver. De opgaver, som medarbejderne ikke kan, vil eller får lov til at løse, flyder ind og lægger sig på lederens bord. Mange ledere er ”brand-slukkere”. De har altid travlt. Travlheden kan blive en fælde, og den kan lede til alvorlige tilfælde af udbrændthed. At analysere og omdefinere sin rolle som leder hører med et overordnet lederansvar og er måske en tilbagevendende aktivitet i takt med, at virksomheden og omverdenen ændrer sig.

I bogen ”Ledelsens faldgruber” behandler Adizes forskellige lederroller: producentrollen, administratorrollen, entreprenøren og integratoren.

Producenten er meget inde i det tekniske og praktiske og brænder for opgaven. Han eller hun får ikke altid bredt engagementet ud til medarbejderne, og der er vanskeligheder med at få delegeret opgaverne. Denne leder graver sig ned i opgaverne, mens medarbejderne måske står med tomme hænder. Der er fokus på de nuværende og påtrængende opgaver og problemer, mens fremtiden står lidt hen i det uvisse.

Administratoren eller bureaukraten går op i systemer og regler og ser meget på, om alt er velorganiseret og forløber gnidningsfrit. Der er styr på detaljerne, og alt disseskeres. Fejl tolereres ikke. Risikoen er, at de ansatte taler lederen efter munden, og at de måske har deres egne dagsordner kørende i det skjulte. Et hårdt administreret system har svært ved at forny sig, fordi der ikke er plads til afvigelser og eksperimenter.

Entreprenøren er den leder, som hele tiden får nye ideer og er en brandstifter. Ting skal afprøves, og man dvæler ikke alt for længe ved det gamle. Entreprenøren tænker i helheder og er risikovillig. Ulempen er, at der er for mange bolde i luften. Medarbejderne synes måske nok, at det er spændende, men der er fare for virksomhedens økonomiske resultater.

Integratoren er den person, som har politisk tæft eller musikalitet, som øjner potentielle konflikter og tager dem i opløbet. Integratoren bruger meget tid på at analysere personer og processer, og han/hun lægger sig meget i selen for at skabe et godt arbejdsklima. Det kan imidlertid resultere i et for svagt forretningsfokus.

En leder skal ideelt set kunne spille alle lederroller. Da dette er meget svært, argumenterer Adizes for, at ledelse skal tænkes ind i en teamstruktur, så man kan få rollerne dækket så godt som muligt.

Ledelse i hele båndbredden?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Hvilken udviklingsfase er virksomheden i? En startfase med brug for entreprenøren, en konsolideringsfase med brug for producenten og bureaukraten eller en udviklingsfase med brug for en integrator?			
Kan du udpege mellemledere eller medarbejdere, som kan supplere dig i rollerne?			
Har du opbygget et tillidsfuldt teamwork med nogle, der supplerer dig?			

Ichak Adizes, Lederens Faldgruber. København 1979: Børsen
Selvtest på: <http://www.dyring-larsen.dk/test/adizes/adizes.asp>

Værktøj 16: *Kompetenceudvikling med få midler*

Forkromet medarbejderuddannelse i dyre rammer forekommer ikke så tit i små og mellemstore virksomheder. Men SMV finder kreative, brugbare og effektive løsninger alligevel. Ledelsesinnovation omfatter også lavpraktiske metoder og kombinationer af metoder til at holde medarbejdernes kompetencer up to date. Livslang læring er ikke noget, der kun hører skåltalerne til. Det er nødvendigt.

Man lærer på jobbet, men man lærer mest, hvis læring på jobbet er en del af en bevidst strategi hos ledelse og medarbejdere. Her er en liste over almindelige former for læring:

- Udfordrende, afvekslende jobs, hvor medarbejderne lærer at beherske stadig flere arbejdsopgaver bedre
- Sidemandsoplæring og coaching fra kollega.
- Interne kurser, som afvikles effektivt i arbejdstiden eller som gå-hjem-seancer
- Projektarbejde i teams, som giver mulighed for at sætte sig ind i nyt stof
- Jobbytte, hvor man afprøver en anden persons job i en periode og lærer at beherske det
- Supervision af nye medarbejdere, som skaber tryghed ved indkøring.

Internettet er ved at blive et vigtigt lærings- og videndelingsmedie. Det er fleksibelt og kan bruges hvor som helst og når som helst. Standardkurser ligger i e-versioner, fx PC-kørekort og lovpligtigt arbejdsmiljøkursus. Næste skridt er, at virksomhederne selv udvikler deres e-læringsredskaber. Her er de mindre virksomheder stadig bagefter i den digitale revolution.

Danmark har et af de bedst organiserede og mest økonomisk fordelagtige efteruddannelsessystemer for medarbejdere i virksomhederne i Europa. AMU-systemet og andre offentlige efteruddannelser er således nemme at bruge.

Er dine medarbejdere rustet til virksomhedens fremtid?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Har du et overblik over dine medarbejders formelle og uformelle kompetencer?			
Ved du, hvilke kompetencer der vil blive kritiske om 2 år? Om 10 år?			
Er der et ”godt-nok” syndrom eller en ”ikke-opfundet-her”-holdning, når det gælder kompetencer og kompetenceudvikling?			
Indgår kompetencer i virksomhedens strategi? Viden?			
Er kompetencer noget, der diskuteres på medarbejdermøder? Ved medarbejdersamtaler?			

Henrik Holt Larsen m.fl. (2002). *Læring på jobbet. Metoder og erfaringer.*

http://www.personaleweb.dk/syspub/upload/publication/attachment/Laering_paa_jobbet.pdf

Søren Vøxted (2008). *Innovation og kompetenceudvikling i små og mellemstore virksomheder.* http://www.idea-sjaelland.dk/fileadmin/IDEA/Sjaelland/IDEA_Paper_3__Innovation_og_kompetenceudvikling-_Soeren_Voxted.pdf

Værktøj 17. Brug MUS-samtalerne rigtig

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er et tungt og stort apparat, synes mange ledere i små og mellemstore virksomheder. Men MUS er en anledning til at træde ud af den daglige rutine. Her kan man tage et langsigtet vue fremad. Her kan man i fortrolighed drøfte de ting, som både nager og glæder lederen og medarbejderen.

Det er vigtigt med forberedelse. Men hverken forberedelsen, samtalen eller opfølgningen behøver at være meget tidskrævende. En modificeret model kan fungere i mange mindre virksomheder. Det er vigtigt, at begge parter forbereder sig godt til samtalen. Derfor bør medarbejderen i god tid før samtalen have en agenda for mødet. Det kan fx være et skema, der inddeler samtalen i afsnit, og som også med fordel kan anvendes som et referat, der efter samtalen udarbejdes af lederen og underskrives af begge parter. En velegnet rød tråd for en MUS-samtale vil rumme følgende elementer:

1. Medarbejderen fortæller om sin egen vurdering af sin indsats og de vilkår, som vedkommende mener at have for at løse sine opgaver og nå sine mål.
2. Medarbejderen fortæller om andre ting, der påvirker vedkommendes ansættelsesforhold i fremtiden eller har haft indflydelse på arbejdsforholdet i øvrigt.
3. Lederen præsenterer sin vurdering af medarbejderen.
4. Lederen søger sammen med medarbejderen at drage nogle konklusioner på samtalen indtil nu.
5. Der opnås enighed om nogle konkrete mål, der skal opnås frem til næste samtale. Det gælder mål for medarbejderen, men er der opnået enighed om aktiviteter, som virksomheden skal gennemføre for at udvikle medarbejderen eller dennes arbejdsforhold, bør der også aftales mål for disse aktiviteter.
6. Der aftales opfølgning.

Kan du bruge MUS bedre?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Udnyttes medarbejdernes styrker ikke godt nok, fordi der mangler overblik over, hvad de kan og vil?			
Er der samarbejds- eller loyalitetsproblemer, som du føler dræner, uden at du kan sætte ord på, hvad der er galt?			
Er der medarbejdere, som "gemmer sig", men hvor du tror, de har potentialer?			
Er du indstillet på at høre sandheder om ledelsen og modtage indspark til strategi og ledelse råt for usødet?			

Mange ressourcer på: <http://www.lederweb.dk/Personale/Medarbejdersamtaler-MUS/>
Og på <http://www.samtalens123.dk/>

Værktøj 18: APV og miljø som strategisk afsæt

Arbejdspladsvurderinger er lovpligtige i Danmark. De skal udarbejdes minimum hvert 3. år for at synliggøre eventuelle arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen. Herefter skal der oprettes handlingsplaner for de identificerede problemer.

Mange virksomheder og deres medarbejdere opfatter APV som endnu en administrativ byrde. De synes, at det er besværligt. Men man kan også vende et lovkrav om og se det som en muligt afsæt for at finjustere på vigtige strategier i virksomheden. Set i det perspektiv kan APV bidrage til:

- Færre omkostninger som følge af ulykker og erhvervsbetingede lidelser
- Mindre sygefravær
- Mindre udskiftning blandt medarbejderne
- Øget arbejdsglæde, motivation og produktivitet.

Man behøver ikke at opfinde den dybe tallerken for at gennemføre en APV. Der findes mange hjælpemidler i form af tests, skemaer osv. Nogle er brancherettede, så de er ekstra enkle at gå til.

Undersøgelsen af arbejdsmiljøet er det første skridt. Dernæst handler det om at tilrettelægge en strategi og en handlingsplan for forbedringer. Det er arbejdsgiverens ansvar, men man kan inddrage medarbejdere i arbejdet. Et samarbejde om APV kan være et middel til at synliggøre og overkomme konflikter. Med APV er der en chance for at få ord på noget, der ellers er mytebelagt eller konfliktfyldt.

APV som strategisk afsæt

	Ja	Delvis/måske	Nej
Blæser medarbejderne ofte det, som du opfatter som små arbejdsmiljø- og sikkerhedsproblemer, op til noget stort?			
Har virksomheden inkorporeret arbejdsmiljøet i sin strategi?			
Synes du, at medarbejderne selv sløser med sikkerhed og risici, og er de svære at råbe op?			
Har du peget ud, hvor problemer med arbejdsmiljø har en negativ effekt på virksomhedens bundlinje?			
Kan du pege ud, hvor investeringer i arbejdsmiljø er godt givet ud?			

Arbejdsmiljøweb.dk

Arbejdstilsynet: Arbejdspladsvurdering. <http://www.apv.ms/lov/AT-vejl.D.1.1.pdf>

Brancherettede hjælperekskaber: http://www.at.dk/Arbejdspladsvurdering/APV-tjeklister.aspx?sc_lang=da

Værktøj 19: Kontroller risikoen

De fleste virksomheder har helt berettiget en stor fokus på, hvad der skaber værdi i virksomheden. Det gælder om at være innovativ, for ellers sakker man bagud. Det er i sådanne virksomheder legitimt at tage initiativer, afprøve nye ideer osv. ud fra devisen, at ”hvor der handles, der spildes” eller ”hvo intet vover, intet vinder”. I samme ånd skabes der en mere eksperimenterende, risikovillig og mindre nul-fejls præget kultur. Mange er inspirerede af virksomheden Google, hvor medarbejderne i 20 % af deres arbejdstid kan arbejde med ideer, som måske eller måske ikke kaster noget af sig.

Men der er også noget, der trækker mod ideen om bare at give los. Det kan være livsfarligt at tage for mange chancer, og også der er også risiko ved at tage for få. Risikoledelse er en ledelsesinnovation, der handler om at synliggøre både positive og negative aspekter af risikoadfærd.

Risikostyring indeholder følgende skridt:

- Virksomhedens generelle risikoholdning: er man risikovillig eller tryghedssøgende?
- Identificér de konkrete risici, der kan true virksomheden – stigende renter, sygdomsramte medarbejdere, manglende betalinger fra store kunder, klager over produkterne osv.
- Lav en rangordning af risiciene efter, hvor stor en trussel de udgør. Lav økonomiske kalkulationer, og vurder sandsynligheden for, at de indtræffer.
- Gennemgå de midler, som du har til rådighed for at kontrollere eller reducere din risiko. Det gælder fx tegning af forsikringer, lægge lån fast, ændre ansættelseskontrakterne, håndtere klager bedre, lave opfølgningssamtaler med syge medarbejdere osv.
- Beslut hvilke risici, der skal håndteres, og hvilke der ikke skal.
- Hold øje med, om dine virkemidler fungerer efter hensigten.
- Lav yderligere forbedringer i risikokontrollen.

Hvis virksomheden arbejder med projekter, kan hvert enkelt projekt gennemgå en risikovurdering.

Vurder vigtige sider af risikoen

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er der risici, som du kan tegne forsikringer imod? Kan det betale sig?			
Har du gransket, hvor stor risiko du har det godt med, og hvad der giver dig stress og søvnproblemer?			
Har du vurderet, hvordan dine medarbejders risikoprofil ser ud? Er de tryghedssøgende eller ej?			
Er der finansielle risici? Sikkerhedsrisici? Miljømæssige risici? Risiko for produktionsstop? Andre former for risici?			

Temanummer om risikoledelse på Media Planet:

<http://doc.mediaplanet.com/projects/papers/RiskManagementIVDenmark.pdf>

Værktøj 20: Klon ikke dig selv

Hvis det har noget på sig, at talenterne er Danmarks vigtigste råstof, så er ansættelser en af virksomhedernes mest betydningsfulde opgaver. De færreste mindre virksomheder har imidlertid et større apparat til at finde og ansætte nye medarbejdere. Rekruttering sker ofte ved, at man får folk anbefalet. Hvis medarbejderne mener, at de kan arbejde sammen med én, som de foreslår, er der faktisk ofte en god træfsikkerhed. Men en selvsupplerende personalepolitik er ikke nok, hvis en virksomhed skal udvikle sig ud i nye områder, eller hvis man skal opgradere og professionalisere.

Der er mange faldgruber i rekrutteringen, og her er de vigtigste:

- Jobbets indhold og kravet til kvalifikationer er for dårligt beskrevet. Er der urealistiske forventninger? Skal en ny medarbejder kunne nøjagtigt det samme som den, han/hun erstatter, eller vil det være formålstjenligt at få nye kvalifikationer ind?
- Førstehåndsindtrykket kommer til at tælle for meget. Ses der ordentligt på referencerne? Går man systematisk til interviewene, så flere kandidater kan sammenlignes?
- Man kloner sig selv. Der kan være fordele ved at være mindre dogmatisk i vurdering af, hvem der egner sig og ikke egner sig til bestemte jobs. Herigennem åbnes der op for, at mennesker med en anden profil (hvad angår fx uddannelse, køn, alder, baggrund osv.) ansættes og derigennem tilfører anderledes synspunkter og erfaringer.
- Man hæfter sig for lidt ved sociale kompetencer, og man vurderer ikke kandidatens selverkendelse, motivation, empati og sociale kompetencer.
- Man få talt jobbet for højt op. Jobs i små virksomheder kan være alsidige og spændende. Men der er ofte også brug for, at medarbejderne er ekstraordinært fleksible og giver en hånd med på opgaver, der ligger uden for jobbeskrivelsen.

De kritiske spørgsmål før rekruttering

	Ja	Delvis/måske	Nej
Kan du oplære eksisterende medarbejdere i noget nyt frem for eller som led i en rekruttering?			
Tager du højde for, at arbejdsmarkedet ændrer sig? At det i gode tider er svært at rekruttere de bedst kvalificerede medarbejdere, i dårlige tider lettere?			
Ved du hvad medarbejderne har af forventninger og ønsker til en ny kollega?			
Kan, vil og ønsker virksomheden at tage sociale hensyn i rekrutteringen?			
Er du for tilbageholdende med at enten at efteruddanne medarbejdere, der ikke er så meget brug for, eller skifte dem ud med nye?			

Henrik Holt Larsen (2009). *HRM – ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer. Ledelse & Erhvervsøkonomi*, December

Edith Kahlke (2007) *Bedre ansættelser*. København: Børsen

Værktøj 21: Trimning

Det er i princippet en del af daglig ledelse at forsøge at optimere virksomheden. Men ofte kommer man ikke i bund med det, før virksomheden skal afhændes eller ved generationsskifte. Hvordan bliver trimning en del af den løbende udviklingsproces? LEAN er en af metoderne til trimning og optimering, som gør krav på at være en ledelsesinnovation. LEAN bygger på følgende principper:

- Identificér de led i værdikæden, som ikke skaber værdi for kunden. De skal væk, for det er blot spild.
- Skab et flow i produktion med så få stop og ansvarsskift som muligt.
- Skab et træk fra kunden – og sæt først noget i gang, når der er en efterspørgsel.
- Gennemfør forbedringer hele tiden og gør det til en del af kulturen.

I detaljen er der tale om ret simple og selvindlysende trimmeværktøjer, som bygger videre på rationaliseringsbølgen. Følgende S-budskaber er centrale:

- Sortér. Alt unødvendigt skal væk fra den enkelte arbejdsplads, og der skal kun være dét, som man bruger. Andre materialer skal enten kasseres eller organiseres på måder og steder, hvor man nemt kan finde det frem igen.
- Stram op. Sørg for, at ting får faste pladser, alt skal mærkes, så der ikke opstår rod. Man skal rydde op og stille på plads. Brug IT til at holde styr på tingene, hvis det er relevant.
- Skur. Der skal være rent alle steder. Det er med til at øge arbejdsglæden og effektiviteten, og det er af betydning for sundhed og trivsel.
- Standardisér. Find frem til den bedste måde at gøre tingene på, den rigtige rækkefølge, de bedste metoder. Beskriv dem og spred budskabet på en effektiv måde. I standardisering kan man bruge skriftlige tjeklister og procedurebeskrivelser, fotos, videoer m.v.
- Stå fast. En Lean proces skal ind på rygmarven af ledelse og medarbejdere. Det skal være en del af en korpsånd.

Brug for LEAN?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Virker virksomheden overfyldt, rodet, nedslidt?			
Bruger I tid på at finde ting, der er blevet væk? Og opstår der uenigheder om ansvaret for, at tingene ikke er dér, hvor de skulle være?			
Er der store færdigvare- og råvarelagre? Producers til lager?			
Er der mange ”udenomsværker” i virksomheden, som har fået lov til at gro?			

Thomas B. Christiansen, Niels Ahrengot og Michael Leck (2007). *Lean: implementering i danske virksomheder*. København: Samfundslitteratur

Værktøj 22: Yde og nyde i netværk

Engang hed det bare ”virksomhedssamarbejde” – og det skete i håndværkerforeninger og i forbindelse med løsning af konkrete opgaver, hvor der var brug for underleverandører. Nu hedder det networking, men det er det samme. Alle virksomheder har brug for forskellige sæt af samarbejder, og forskerne har fundet ud af, at netværk er afgørende for konkurrencekraften.

Et godt netværk er kendetegnet ved, at man har lyst til at dele sin viden med andre, samtidig med at man kan trække på de andres viden. Ved at stille sin egen viden til rådighed får man del i andres. Man skal være opmærksom på, hvem der indgår i de formelle og uformelle netværk. Det både kollegaen fra Rotary og en anden forælder fra børnenes skole. Man investerer i sit netværk ved at give opmærksomhed og ved at yde andre hjælp, give inspiration og knytte kontakter både spontant, og når de har bedt om det. Måske kan man trække på dem en anden gang. I netværk nytter det ikke at være nøjeregnende og utålmodig. Noget af ”betalingen” for indsatsen kommer først i himlen.

Corporate networking eller strategiske netværk er begreber, der er ved af vinde frem. At arbejde bevidst og målrettet med hele virksomhedens netværk og ikke kun lederens personlige netværk bliver en ny ledelsesdisciplin. Stadil og Waldstrøm finder i deres bog om emnet, at der er flere forskellige slags netværk: Interne og eksterne netværk, organisatoriske og individuelle netværk, uformelle og formelle netværk osv. Når man skal vælge arbejdsmetoder, er det vigtigt at være opmærksom på karakteren af netværk. Det er en pointe, at en virksomheden både kan få noget ud af at knytte eksisterende kontakter tættere og at skabe mere løse forbindelser til aktører, man ved første øjekast måske ikke har så meget tilfælles med. Tryghed og faglighed dyrkes bedst i de første sammenhænge, innovationer i de andre.

Er du rustet til e-netværk?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Har du altid travlt, og er det reelt svært at finde tid til at mødes med folk?			
Har du i forvejen et godt netværk, men har du brug for at hente viden, som ikke findes umiddelbart hos dine nuværende bekendte?			
Er du og dine medarbejdere på de sociale medier i fritiden?			
Er du ikke nervøs for at lukke op for posen? At dele din viden? Er du bange for, at andre stjæler dine ideer?			
Arbejder du meget internationalt, eller ønsker du at styrke internationale relationer?			

Christian Stadil og Christian Waldstrøm (2009). *Corporate networkin: strategisk ledelse af virksomhedens netværk*. København: Gyldendal

Christian Waldstrøm (2007). *Ledelse af netværk: virksomhedens skjulte ressource*, København: Børsen

Værktøj 23: Konkollegerne (konkurrenter/kolleger) og ledelseslæring

Erfaringsudveksling i netværk er en af de vigtige måder, hvorved små virksomheders ledere lærer. Videndeling med ligesindede er overkommelig for mange, for det sker i lokalområdet og på tidspunkter og i rammer, som passer ind i mindre virksomheders arbejdsrytme.

Der er faktisk ikke noget nyt i dette. Landmænd har en århundrede-lang tradition for ”markvandring” hos hinanden. Erfaringsgrupper inden for andre brancher og erhvervsområder kopierer ideen. Det fremmer nemlig mange former for læring, hvis tingene er nede på jorden og i tæt samspil med praksis. Ved at være med ”i maskinrummet”, er der helt andre anledninger til at spørge og få svar, kommentere og komme med ideer, end hvis møderne foregår i sterile konferencelokaler.

Landmændene har afmonteret konkurrencen indbyrdes gennem andelsselskaber. Det fremmer selvfølgelig viljen til at dele viden. Men også i andre brancher kan fordelene ved at dele viden og hjælpe hinanden mere end opveje risikoen for at blive kigget i kortene. Nogle erhvervsråd, kommuner, uddannelsesinstitutioner, foreninger osv. er aktive med at skabe og understøtte netværk ud fra disse principper. De samler virksomhederne og sikrer derigennem en forventningsafstemning. De fastlægger mødeplaner og indhold og organiserer det praktiske. De følger op og understøtter erfaringsudveksling. De lukker og slukker, når samarbejdsmulighederne er udtømte, eller når virksomhederne selv har etableret bilaterale samarbejder af mere varig karakter.

Med konkollegerne (konkurrenter/kolleger) kan man meget: byde på opgaver, som er for store til, at man kan dem selv, udnytte kapaciteten bedre, indgå i udviklingsopgaver, lave fælles indkøb, få en bredere omverdensforståelse osv.

Er frygten for konkurrenterne overdreven?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er dit marked meget konkurrencepræget, hvor mange tilbyder den samme vare til samme kundegrupper på samme sted og samme tid?			
Føler du dig ind imellem rådvild, har brug for erfaringsudveksling med kompetente folk, uden at det bliver økonomisk dyrt?			
Vil du kunne øge dit marked og din indtjening, hvis du har et professionelt hold af hjælpere, som du kan trække på i fleksibel form?			
Tror du, at gode ideer og råd, som du giver andre, nok skal komme igen?			

Abelone Glahn og Margrete Bak (2006). *Mikrovirksomheder med vokseværk*. København: Børsen
Birgitte Sally (2007). *Small talk – dit vigtigste redskab i job, netværk og privat*, København: Gyldendal.

Værktøj 24: Brug rådgiverne rigtigt

SMV'er holder sig ofte tilbage fra at bruge rådgivere. De er dyre, taler abstrakt og med management-jargon og kender ikke SMV'ernes specielle forhold osv. - hedder det! Vi kan godt selv. Revisoren er tilstrækkelig.

Men undersøgelser viser, at virksomhederne faktisk er meget tilfredse, når de tager rådgivere ind. Et godt udbytte af en rådgivning forudsætter, at rådgivningsopgaven i udgangspunktet er veldefineret. Det kan fx være at få løst nogle produktionstekniske problemer med en procesingeniør. At omdisponere og modernisere lokalerne, hvor en arkitekt kan være med til at give et ekstra løft. At sætte personalepolitikken på skinner, hvor en HRM-ekspert har noget at byde på. At starte et eksportsalg med hjælp fra en rådgiver med landeerfaring. At trimme til et kommende generationsskifte, hvor både revisor og advokat samarbejder. Det er ikke ualmindeligt, at der opbygges samarbejder, hvor rådgivere følger med i virksomheden over en længere periode og gradvis udvider emnerne.

Jo mere virksomheden er forberedt på at få noget godt ud af en rådgiver, desto mere får den ud af det, så simpelt er det. Begge parter skal være forberedte på at både trække og skubbe. Ofte opbygges der under samarbejdet en god kemi. En kvalificeret rådgiver formår at sætter processer i gang og følge op på dem. Nogle rådgivere vælger at lave meget af arbejdet på vegne af virksomheden. Andre – primært inden for ledelsesfaglige emner – mener, at lederen skal være hovedpersonen, og rådgiverens rolle er at coache fra sidelinjen.

Rådgivere findes ofte gennem anbefalinger fra andre. Nogle lokalområder sætter projekter og netværk og andre aktiviteter i gang, hvor virksomhederne også møder rådgivere. Det kan være en god mulighed for at se en rådgiver an og skabe tillidsforhold. Og at få en rådgivning til en fordelagtig pris i en periode.

Parat til rådgivere?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Har du skabt et grundigt billede af, hvad der er virksomhedens problem eller behov, før rådgiveren kontaktes?			
Kan det være en idé at involvere flere medarbejdere i samarbejdet med rådgiveren, evt. at informere alle medarbejdere om, hvorfor og til hvad man har inviteret rådgivere ind?			
Har du skrevet ned, hvad du ønsker at få ud af rådgivning? Formuleret målet i 1-2 sætninger?			
Har du overvejet, om virksomheden er parat til at gennemføre eventuelle dybe forandringer, som rådgiveren kunne foreslå?			
Er du nervøs for at slippe nye ideer løs i virksomheden? Angst for, at der kommer noget uforudsigeligt ud af rådgivningen?			

Flemming Poulfeldt (2002). *Brug af konsulenter: Når samarbejdet skal lykkes*. København: Handelshøjskolen
Camilla Huus: (2006) *Medspil og modspil: Når virksomheder og konsulenter arbejder sammen*. København: Jyllands-Posten

Værktøj 25: Mentoren på bane

Alle ledere kan have brug for én at spille bold op af dagligdagen. En erfaren, kvalificeret og uvildig person, som man kan vende ideer og tanker med. Én som kan se tingene med friske øje. Én som kan hjælpe med at holde fast i svære beslutninger og komplicerede projekter i situationer og på tidspunkter, hvor man føle sig som Palle alene i verden.

Der er et overlap mellem en rådgiver og en mentor, men i et mentorskab er opgaven og relationen mindre veldefineret. Fortrolighed er en afgørende faktor, og det er netop sammen med mentoren, at kan man åbne op for de områder, hvor man er allermost usikker, og hvor man har sine ledelsesmæssige svagheder. Mange af de problemer, som en leder kan være tilbøjelig til at definere som tekniske eller administrative, handler i virkeligheden om menneskelige relationer. Der skal måske en mentor til at få øje på, at man som leder har brug for at ændre adfærd for at forny samarbejdet med medarbejderne. Og mentoren kan måske hjælpe med til, at man kommer igennem en vanskelig situation ved at omdefinere sin rolle i virksomheden med værdigheden i behold.

Hvordan finder man en rådgiver med mentorkvaliteter? Måske kan en rådgiver, som man allerede har fået tillid til, udvide sin rolle. Der er desuden konsulentfirmaer og projekter, som tilbyder mentorer. Det kan være en god idé at inddrage en mentor, som man ikke har en historie sammen med.

Det er blevet populært også at arbejde med mentorskab for medarbejdere. Det er fx tilfældet, når man etablerer et godt integrationsforløb for nyansatte med anden etnisk baggrund eller lærlinge/unge medarbejdere. Den slags mentorskaber har vist at positive konsekvenser både for de nye medarbejdere og for de ansatte, som får lov til at vokse i rollen som mentorer.

Hvad er mentors rolle?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Videndeler – du har brug for at få ny viden ind i forhold til et konkret problem eller en aktuel vanskelig situation			
Coach – du har brug for en person, som stiller spørgsmål på måder, så du selv kan reflektere og få nye indsigter			
Netværksåbner – du har brug for en person, som kan supplere dit netværk og hjælpe med til at åbne dit netværk på nye måder			
Kritiker – du har brug for at få et venligt ment spark ud af din vanetænkning			
Ven – du har brug for at kunne dele dine inderste tanker og usikkerheder og få støtte og opbakning til din personlige udvikling			

Birgit Signora Toft (2009) *Mentor*. København: Børsen

Værktøj 26: Engager en professionel bestyrelse

En ejerleder kan have svært ved at afgive kontrol og ansvar til en bestyrelse. Derfor er mange bestyrelser for SMV'er tamme og tomme organer, hvor der ikke er højt kvalificerede eksterne medlemmer, og hvor bestyrelsens roller og opgaver ikke er særligt veldefinerede.

Et større fokus på bestyrelsesarbejdet giver mulighed for at få nye kompetencer tæt ind på virksomheden og en rådgivningskapacitet lige ved hånden. Professionelt bestyrelsesarbejde er en mulighed både for de veldrevne og stabile virksomheder og for virksomheder i krise. Men det er ikke en nem opgave, for det er følsomt at få en virksomhed lukket op. Det er ikke nok, at nye bestyrelsesmedlemmer er fagligt dygtige. De skal også have en forståelse for ejerlederens personlighed. De skal være indstillet på at tage stilling til meget personlige spørgsmål, for de kan blive involveret både i virksomheden og familiens forhold.

Forud for en strømlining af bestyrelsesarbejde skal virksomheden styrke sit strategiske forarbejde. Der skal arbejdes med virksomhedens værdigrundlag og målsætning, og der skal være en accept af det i virksomheden. Det er også grundlaget for at kunne vælge bestyrelsesmedlemmer, som matcher virksomhedens profil og situation. Bestyrelsesmedlemmer findes ofte i det personlige netværk, men man kan også søge eksterne, professionelle bestyrelsesmedlemmer gennem offentlige og private matchings services.

De personer, som vælges ind i en ejerledet virksomhed, bør ikke være for økonomisk afhængige af bestyrelsesposten. De skal kunne fremsætte de råd og anbefalinger, som er bedst for virksomhedens langsigtede udvikling. Man har et ansvar som bestyrelsesmedlem. Man skal være aktivt kontrollerende og løbende følge udviklingen.

En professionel bestyrelse?

	Ja	Delvis/måske	Nej
Er virksomheden i vækst og måske skal have ny kapital ind?			
Er der komplekse udfordringer og et behov for at vende en negativ udvikling i virksomheden?			
Er der brug for at styrke virksomhedens image og netværk udadtil gennem højprofilerede bestyrelsesmedlemmer?			
Er der brug for at forberede virksomheden til ejerskifte/generationsskifte?			
Er der særlige udviklingsprojekter eller nye forretningsområder under forberedelse?			

Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (2004). *God selskabsledelse i mindre og mellemstore virksomheder*. København.

Navne og adresser

Christian Mørup, Philip Svane, Hans Winther, Keld Berg Poulsen og Bent Rasmussen
GEU Aps
Torvet 7 – Baghuset
3400 Hillerød
Telefon: 48 26 59 19
geu@geudanmark.dk
www.geudanmark.dk

Henrik Holt Larsen
Institut for Organisation
Copenhagen Business School
Kilevej 14A
2000 Frederiksberg
Telefon: 38 15 28 15
hhl.ioa@cbs.dk
www.cbs.dk

Anne-Mette Hjalager
Advance/1
Incuba Science Park
Åbogade 15
8200 Århus N
Telefon: 87 34 56 67 eller 86 12 08 82
Hjalager@advance1.dk
www.advance1.dk