

Intervjuguide

Kartlegge strategiprosessen i fire ulike bransjer
– sunn, folkelig innfallsvinkel, ikke teoretisk.

Del 1: Dagens strategi: (Strategiprosessen overordnet)

- Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?

Egne notater:

- Deres premisser for strategiarbeid
- Markedsandeler/pasientkøer/innovasjon

- Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?

Egne notater:

- Når det dukker opp problem som det ikke er tatt hensyn til i strategiplanen? Hva skjer da?
- Hvem bestemmer? Innleid kompetanse?

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

- Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?

Egne notater:

- Hvorfor tok de initiativet?
- Rammebetingelser som påvirker strategiprosessen? Interne/eksterne?
- (Hvem mener DU bestemmer strategien?)
- Fasene 1-6. Fremdriftsplan for prosessen? Hva ble gjort når?

- Hvem deltok i denne prosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?

Egne notater:

- Hva mener du om dette antallet? Forslag til neste gang?
- Vi er superinteresserte for det finnes ingen fasit på dette!!!
- Tidsperspektivet ifht. antall medlemmer i teamet...

- Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?

Egne notater:

- Noe fra teorien??
- Strategikompetanse???
- Teoretisk vs praktisk??

- Hva mener du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?

Egne notater:

- Strategi er komplisert...
- Har du tanker rundt forbedringer for utarbeidelse av strategiplan i fremtiden?
- Konkrete tips/tanker/erfaringer/ideer ???

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?

Egne notater:

- Konkrete tiltak?
- Hvor mye ble dette diskutert og formulert??
- Ble ansvarsområder fordelt i denne prosessen?
- Handlingsplan??

- Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?

Egne notater:

- Ansvarspersoner for tiltakene?
- Styremøter? Ledermøter?
- Har dere konkrete implementeringsmål?
- Kan dere nevne noen?
- Mener du målene er oppnåelige? - realistiske?

Testintervju
Seksjonsleder strategi og planlegging DnB NOR: Kjartan Reve
11. april kl. 10.00

Startet intervjuet med å avklare at dette ville bli brukt som et testintervju. Forfatterne sa så at det var fint om han ville komme med sine tilbakemeldinger etter intervjuet.

Var det noe han mente var uklart, unødvendige spørsmål, spørsmål som manglet eller lignende satte vi pris på tilbakemelding på dette.

Han tillot oss å ha taleopptak så lenge dette kun skulle brukes av oss.

Vi fikk også tillatelse til å nevne han med navn, tittel og firmanavn.

Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)

- *Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?*

Å få en enda sterkere posisjon i Norge, markedsandeler og kundetilfredsheten. Hovedformål å bli en mer kundeorientert bank.

- *Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?*

Hovedretningen som er lagt prøver man selvfølgelig å holde og ikke vingle så mye, men man følger jo med i markedet og ser hva konkurrenter gjør og etc. og tilpasser strategien etter hvert. Det er ledergruppen som eier strategien, det kommer innspill fra hele organisasjonen og markedet. Så er det ledergruppen som diskuterer og reviderer strategidokumentet. Dette kan gjøres fortløpende dersom det dukker opp uforutsette ting som eksempelvis finanskrisen.

Det er i all hovedsak interne personer som blir brukt i strategiarbeidet, men det hender eksternt kompetanse på noen spesielle prosjekter. Da leier vi inn personer med spisskompetanse innen spesielle felt.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

– *Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?*

Jeg var ansvarlig for å lede denne prosessen. Vi startet denne prosessen fordi det var en stor omorganisering i DnB NOR for 1,5år siden. Det var da sammenslåing og da var det naturlig at en ny strategi ble laget for hele enheten. Det var forståelse for dette i hele organisasjonen, men det var i hovedsak initiert av konsernledelsen.

Rammebetingelsene er jo en del faste eksterne; trender i markedet, regulatoriske fra myndigheten. De interne er i hovedsak prioritering av tid for å ha kapasitet eksempelvis til IT og ressurser til å gjennomføre de ønsker man har.

– *Hvem deltok i denne prosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?*

I hovedsak ledergruppen hvor prosessen ble kjørt (12 stk) . Brukte også mellomlederne for å få innspill. I tillegg også en analyseavdeling som så på trender og lignende også markedsavdelingen. Antallet personer totalt var 100stk i mer eller mindre grad. Tenker at det er for få når organisasjonen er så stor og alle ønsker å være en del av en slik prosess. Det er viktig å involvere mange, men man klarer ikke involvere alle 5000. Kanskje vi kunne hatt en mer åpen prosess i alle deler av organisasjonen. Involvering vil hjelpe til implementering på grunn av eierskapsfølelse og forståelse blant de ansatte, dette vil hjelpe til slik at implementeringen vil gå raskere. Vi brukte lang tid, det var en modningsprosess. Totalt gikk det ca. 5 måneder fra start til slutt. Det hele startet med en utvidet ledersamling og etter hvert var det mer ledergruppen, de jobbet kontinuerlig med dette gjennom hele perioden.

– *Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?*

Det ble vektlagt analyser på kundedadferd og hva kundens behov er. I tillegg så vi på de ulike kundegruppene og hvordan vi kunne lage strategi som best traff de ulike segmentene. Litt fokus var det også på utviklingen til konkurrentene, hvilke retning de går i og trender.

Vedlegg

– *Hva mener du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?*

Selve prosessen var ikke så utfordrende, det som er vanskelig er å implementere den for så mange mennesker. Konkrete tanker for hvordan vi kunne gjort dette annerledes måtte være å be alle lederne være bedre forberedt. Det kunne også vært kommunisert bedre på forhånd hva man skal diskutere og hva man ikke skal diskutere. Det blir gjerne for operative diskusjoner og det er vanskelig å styre disse møtene med stram regi. Bedre kommunikasjon på forhånd kunne jeg gjort i sterkere grad.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?*

Det var for lite fokus på implementeringen sett i ettertid. Det var nok mest fokus på hvilken retning man skulle gå i og ikke på hvordan man skal komme seg dit. Konkretiseringsnivået er på et fornuftig nivå, men det handler mer om hvordan vi skal sikre eierskap til strategien blant alle i organisasjonen. Det er lett å skrive en strategi men vanskeligere å gjennomføre. Det er veldig vanskelig å endre kulturen, men dette er et viktig område.

I etterkant utarbeidet vi en mer overordnet plan med ansvarspersoner og frister. Det var noe av dette i selve strategidokumentet, men uten at det var utarbeidet godt nok med tanke på helt konkrete leveranser. Strategiplanen har blitt satt mer på detaljnivå i etterkant og hver divisjon har selv jobbet mer med sine egne handlingsplaner.

- *Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?*

Det er jeg og forretningsutvikling som følger opp, vi diskuterer strategi i ledermøtene og da kommer vi inn med den overordnede handlingsplanen. Hver divisjon har egen handlingsplan av mer operativ karakter. Vi bør nok være strengere i oppfølging enn vi har vært så langt, blant annet ved å forklare hvorfor man ikke har når frister og komme med en nye planer fortløpende. Dette må jo være dynamisk da det kan være faktorer som kan endre disse prioriteringene. Strategidokumentet må være et dynamisk dokument

Vedlegg

- *Tror du selv at målene er oppnåelige?*

Ja, jeg mener de er oppnåelige og jeg har veldig tro på den strategien. Det er hårete ambisjoner så det krever mye hardt arbeid for å nå de. Men jeg tenker at det er det som skaper litt motivasjon også at det ikke skal være så veldig lett oppnåelig.

Tilbakemeldinger etter testintervjuet:

Reve synes det var logisk oppbygging av intervjuet med de tre delene, han har selv savnet dette med implementering og arbeidet med hvordan implementering faktisk gjøres. At vi har fokus på dette i tillegg til selve prosessen mener Reve er positivt. Reve har brukt rett under en halvtime så han synes tidsbruken var fin. Reve tilføyer at selve prosessen og dokumentet er 15% av jobben, resten er å skape engasjement og eierskap ute i organisasjonen, det er det som er den store jobben!

Gro Christensen Peck
Leder undervisnings- og forskningsavdeling, Psykiatrisk divisjon
13. april på SUS

Peck ledet prosjektgruppen i strategiprosessen i 100% stilling fra januar 2010 til og med august 2010. I dag er hun leder for undervisnings- og forskningsavdelingen ved psykiatrisk divisjon. Peck har grunnutdannelse som barnevernspedagog, har studert juss i ett år og har personalkonsulentutdanning.

I tillegg har Peck tatt deler av en master i ledelse ved BI.

Peck har jobbet hos SUS siden 1991 og har 6,5 års erfaring som avdelingsdirektør og 2 år erfaring som leder for undervisnings- og forskningsavdelingen i Psykiatrisk divisjon.

Peck godtok lydopptak og at hennes navn/tittel/organisasjon nevnes i oppgaven.

Hun ønsket å lese gjennom oppgaven for godkjenning.

Del 1: Dagens strategi:

(Strategiprosessen overordnet)

- *Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?*

Den som ble laget for SUS er et rammeverk, i tillegg har man i psykiatrisk divisjon valgt å bruke de punktene fra denne overordnede planen og knytte vår divisjons strategi rett opp til det. Målet er å sette fokus på hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres og å holde et fokus over tid. Det er veldig godt å ha en strategi som gjør at vi har noe alle er enig om.

Målet med strategiplanen var å finne tiltak som alle var enige om at det skal jobbes videre med.

Målene er innenfor mange ulike områder og vår divisjon har satt ned hvordan dette gjelder spesielt for psykiatrisk divisjon. Alt med utgangspunkt i den overordnede strategiplanen men med annerledes tiltaksplan kun for vår divisjon. Ledergruppen i vår divisjon har jobbet med den og det ligger mange nasjonale føringer som er bakt inn i planen.

Vedlegg

- ***Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?***

Hvis det dukker opp ting underveis må vi evaluere og se om det skal videreutvikles noe i forhold til nye føringer eller lignende.

En strategiplan er en større kraft enn bare det å avgjøre om noe skal sluttes eller opprettholdes.

Dersom det skal gjøres endringer i strategiplanen må dette bli tatt opp på divisjonsnivå og i vår divisjons strategi er det ledergruppen i divisjonen som vil ta opp dette i møte og endre dersom det er behov for det. Dette kan gjøres når som helst.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

- ***Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?***

Administrerende direktør ville ha en ny strategiplan, vi hadde en fra tidligere men den var en godt bevart hemmelighet og de ansatte mente den passet best i en skuff. Da den gamle strategiplanen var på vei ut og vi også hadde fått beskjed fra helse vest om å se på strategien oppimot Helse Vest sin strategi frem til 2020. Da ble det bestemt at vi skulle utarbeide en ny strategiplan.

Det vi valgte å gjøre for å ramme inn denne prosessen var at vi valgte å se på tre hovedpunkter som var overgripende uansett divisjon. Derfor har planen tatt utgangspunkt i tre overordnede temaene som alle divisjonene kan føle seg igjen i. Dette var også for å forenkle tankesettet i en så stor organisasjon som vi er. Det var viktig å gjøre det mer forståelig, strategien skal ikke handle om enkeltpasienter men om rammene rundt det hele.

Vedlegg

– *Hvem deltok i denne prosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?*

Vi var en prosjektgruppe og en styringsgruppe, jeg ledet prosjektgruppen i 100% stilling fra januar til august. I denne prosjektgruppen var det 3-4 ansatte fra hver divisjon, 6 divisjoner. Det var til sammen 23 medlemmer i denne prosjektgruppen, og medlemmene var i prosjektgruppen gjennom hele prosessen.

Styringsgruppen besto av ledergruppen som er divisjonsdirektørene, i tillegg var det 3 eksterne og 3 fra vernetjenesten internt (HMS, tillitsvalgte)

Eksterne i styringsgruppen: Samhandlingsutvalg 2 av de 5 representantene for de 18 kommunene SUS skal serve og eierne fra Helse Vest var representert.

Antallet var greit fordi det var stort nok til at dersom noen var syke stoppet det ikke opp og det var passelig å håndtere når vi skulle jobbe. Vi hadde 7 arbeidsdager i prosjektgruppen, 6 arbeidsdager i styringsgruppen og 4 dager hvor vi arbeidet felles. Vi hadde en god milepælsplan for prosessen og midtveis i prosessen hadde vi også en presentasjon av planen.

Strategiarbeidet var oppe til diskusjon hver uke på ledermøter slik at denne saken holdt seg varm hele veien. Det vi gjorde var å bli enig om fellesområdene også så vi på de utfordringene vi hadde i forhold til sykdomsutvikling, befolkningsutvikling, kvalitetsforbedring, forskning og hvordan vi kunne sørge for god rekruttering av personell. I tillegg ble en arealplan diskutert, arealplanleggingsprosessen gikk parallelt med vår strategiprosess.

Jeg utfordret de i gruppen til å høre med sine divisjoner hva de synes var viktig å ha med i planen fra deres synspunkt og deretter samlet jeg inn disse. De ble kocht ned til ti punkter som på et vis var felles utfordringer for alle divisjonene. Så fikk alle divisjonsdirektørene i oppgave å skrive hva de ville gjøre mer, mindre, slutte med og begynne med, dette dannet bakteppe for arbeidet videre med hvilke tiltak som skulle gjøres.

Det var viktig å bygge et eierskap til strategiplanene og jeg synes vi fikk til å få et godt eierskap til den i prosessen, men hvordan det har blitt etterpå det vet jeg ikke. Jeg kan bare svare for psykiatrisk divisjon, vi har brukt den masse og systematisk.

Vedlegg

Prosessen startet i begynnelsen av januar og strategiplanen ble styrebehandlet 23 juni.

Det gikk rimelig fort men det var ikke en helt ny plan, det var videreutvikling av den gamle strategiplanen. Jeg synes det var grei tid men en måtte holde fokus for det var ikke god tid vi hadde. Var det for lite tid? Jeg tror ikke det. Men hadde det vært en helt ny strategi hadde det vært for lite. Vi skulle videreutvikle og sette i sammenheng med Helse Vest sin plan.

Mellom møtene jobbet gruppemedlemmene en del sammen. Vet blant annet at de på psykiatrisk divisjon benyttet seg av mail-systemet for at alle de ansatte kunne komme med innspill.

– Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?

Det var både eksterne og interne. Oversikt over enheter som har gruppe 1 status (de som kan undervise) og en del nasjonale statistiske analyser og intern statistikk som ble gjort på SUS.

– Hva mener du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?

Det var på et vis å tenke stort nok. Når jeg hadde den jobben trodde mange jeg var pasientombud og jeg fikk fortalt mange historier av ansatte og pasienter. Deres personlige historier om sykehuset de trodde nok at jeg kunne fikse det de var missfornøyd med. Å rydde vei i disse daglige små hendelsen men samtidig ikke velge en strategi som valgte vekk de utfordringene vi faktisk har, det var vanskelig i begynnelsen.

Jeg ledet prosjektgruppen og hadde en stab rundt meg som besto av sekretæren til direktøren, en fra utviklingsavdelingen, han som nå er analysesjef og en ekstern fasilitator fra Oslo. Han var med kun på de store samlingene og jeg kunne bruke han som mentor.

Jeg har tidligere vært leder for en strategiprosess på psykiatrisk divisjonen, men aldri en så stor prosess som dette. Det var god hjelp å ha praktisk erfaring med denne typen arbeid fra tidligere. Også da jeg var direktør i barne- og ungdomspsykiatrien ble den omorganisert på en veldig prosjektbasert måte.

Vedlegg

- Noe konkret du ville gjort annerledes?

Det måtte vært i forhold til tiden, men nå skulle vi ikke lage en helt ny strategi. Det var en veldig systematisk prosess og det gikk veldig bra synes jeg. Det var en god prosess med et godt rammeverk.

Jeg synes vi hadde veldig gode medlemmer i gruppen. Det var divisjonsdirektørene selv som plukket ut 3-4 fra sin egen divisjon og de var flinke til å plukke ut gode folk. Vi hadde masse faglige diskusjoner og kunne være enige. Det jeg synes var så fint var at medlemmene hadde evnen til å lytte. Det er divisjoner med ulike utfordringer og mye av de høyspesialiserte divisjonene har høyt arbeidstempo, men her på psykiatrisk divisjon har vi det mye roligere, det er en del av psykiatriens vesen. Jeg synes prosjektgruppen var veldig kjekk å jobbe med. Det var positivt at det var tillitsvalgte også med i strategiprosessen, men av og til lurte jeg litt på hvor mye de brukte dette nedover i tillitsmannsapparatet. Jeg vet ikke i hvor stor grad de involverte strategien nedover i systemet.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?

Det var nok den delen som var minst tydelig i prosessen, hvordan skal vi implementere planen? Vi valgte å lage denne folderen i 5000 eks slik at den skal være tilgjengelig. Men hvor mye den nå etterspørres i ledergruppen vet jeg ikke. Det har vært direktørskifte i mellomtiden også. Men i psykiatrisk divisjon blir den brukt mye.

Jeg er ansvarlig for strategiplanen i vår divisjon og vi har nå en egen handlingsplan for divisjonen med ansvarshavende og datoer for oppstart og fremlegging. I den overordnede strategiplanen satte vi ikke dato og som du ser var det mange med gjennomføring hele veien, det kunne godt vært mer forskjøvet slik at ikke alle tiltak hadde oppstart i 2010. I tillegg at sluttdato ikke står på noen av de er noe som har vært etterlyst i styrebehandlingen. Innovasjon og teknologi skal innarbeides i 2014 og da skal planen rulleres. Helse Vest sin plan rulleres i år og når den er ferdig må vi eventuelt korrigere vår plan men jeg vet ikke hvordan vi skal gjøre det.

Vedlegg

Etter strategiprosessen fulgte jeg opp med handlingsplan på divisjonsnivå. Dette var det divisjonsdirektøren i hver divisjon som var ansvarlig for å gjøre, men jeg vet ikke om de andre har gjort det. Skal bli interessant når planen skal rulleres i 2014 å se om det har blitt gjort i de andre divisjonene.

Strategiplanen sier ikke klart og tydelig hvordan man skal jobbe videre.

- Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?

I vår divisjon er det bestemt at det er jeg, men jeg vet ikke for resten. Vi har dato på oppstart og sier noe om hvor dette skal legges frem, alle saker rulleres på ledermøter for divisjonen. Vi har ikke fastsatt noe om hva som skal gjøres hvis man ikke rekker fristen. Vi har nå fordelt tiltakene ut ifra hva som er hensiktsmessig og når det skal presenteres, denne planen må vi gå gjennom enda mer grundig. Jeg har planlagt å gjøre dette på avdelingsmøter og ta planen for meg og se på hva hver person har gjort i forhold til sine oppgaver. Jeg følger opp min divisjon. Det går linjevei og divisjonsdirektører delegerer for egne divisjoner hvem som skal følge opp.

- Mener du selv at det er oppnåelige mål?

Ja, det synes jeg at det er. Men kanskje det har blitt veldig mye og mange mål. Jeg er litt usikker nå, men kanskje vi kunne spisset det enda mer og si at dette faktisk går til 2020, 2015 eller lignende. Det er mange krav til helsesektoren og det er ikke så lett.

Når det fordeles på mange kan det gjøres. Den gamle vi hadde i psykiatrisk divisjon hadde vi til revisjon en gang i året i ledelsen, dette fungerte bra; både ja og nei.

Når vi samlet inn bakgrunnsstoff (alt av strategiarbeid fra alle divisjonene) til strategiplanen kom det klart frem at strategiarbeidet var gjort veldig ulikt og på ulike måter i forhold til struktur og arkivering rundt på avdelingene og divisjonene. Noen divisjoner hadde strategi og noen hadde ikke jobbet med strategi på over to år.

Hvor man fant denne informasjonen hos de ulike varierte veldig. Alt dette ble ryddet opp og lagt i ett system da vi hadde vår strategiprosess nå i 2010 og ble strukturert. Alle dokumenter som ble hentet inn er i arkivsystemet så nå når en skal rullere neste gang kan de lett finne alle diskusjoner og kilde i det arkivet.

Lars Kåre Selland Kleppe
Foretakstillitsvalgt for YLF (DNLF)
Lege i spesialisering i medisinsk divisjon
14. april kl. 1500 ved SUS

Det er ok for Kleppe med taleopptak.

Kleppe ønsker å få tilsendt sammendrag for godkjenning når sammendraget er ferdig.

Kleppe er hovedtillitsvalgt for gruppen yngre leger ved SUS, de er omtrent 200 medlemmer ved SUS. (Den norske legeforning (DNLF) /Yngre legers forening (YLF).)

Kleppe har frikjøp på 25% av sin stilling til dette arbeidet, utenom sitt verv arbeider han som lege ved medisinsk avdeling. Kleppe ble valgt/utpekt til tillitsvalgt og sier at det egentlig ikke er så mange som ønsker å være tillitsvalgt. Men Kleppe mener at han vokser med oppgaven og prøver å tenke gjennom hva kollegaer synes er viktig. Kleppe tror at andre som er med i strategiarbeid (konsulenter og administrasjon) ofte har en type utdannelse innen fagfeltet (endringsledelse og lignende), Kleppe mener dette er viktig, men at de som arbeider administrativt har veldig mange oppgaver de skal rekke over.

I hovedavtalen sies det at tillitsvalgt skal være med i prosesser som kan føre til endringer som vil påvirke de ansatte.

Kleppe synes det er litt vanskelig å være tillitsvalgt i en slik strategiprosess når du på den ene siden skal sørge for at de ansatte har det bra, holde fokus på arbeidsmiljø, jobbe for best mulige arbeidsbetingelser og på den andre siden har en faglig bakgrunn som gjør at du må passe deg litt for å ikke tenke for mye på din egen hverdag og hva som er viktig for deg der og da. Videre sier Kleppe at det kanskje er dette de ønsker, hvis du har vært for lenge borte fra klinikken og bare jobbet administrativt så mister en kanskje følelsen med hva som er viktig for de som jobber på gulvet.

**Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)**

– Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?

Formålet med strategien ville jeg sagt er at sykehuset skal ha en målsetning for hva de skal bli bedre på og hva som skal prioriteres av arbeidsoppgaver i fremtiden. Problemet med prioritering er at noe må prioriteres vekk for at andre ting kan prioriteres opp. Men en strategiplan hjelper en til å ha mange tanker i hodet samtidig og en får oversikt over de forskjellige utfordringene en har i årene fremover. Strategiplanen kan brukes til å se gjennom hva som gjøres for å utvikle seg og bli bedre.

– Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?

Det er ikke en ting som skjer hele tiden men det er mange på alle nivå som jobber med dette kontinuerlig. Det er få ting i strategien som er klart målbare, det er mye videreutvikling innen ulike felt og ikke noe klart mål er formulert. Dette er vanskelig når organisasjonen er så stor og lite av det som står kan en gå bort ifra. Det er mange lover og foreskrifter som passer på at en gjør visse ting og dette gjør det vanskelig å bestemme nye ting, strategien fungerer mest som en huskeliste for om man har husket alt man skal. Veldig mye av det som står i strategien skulle vært selvsagt, eksempelvis dersom man skal gjøre innkjøp så sender man noen som kan innkjøp osv. Det er ingen av målene i strategiplanen som sier noe om områder man skal satse mindre på, det er nok dessverre ofte slik det blir.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

– Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?

Det jeg husker fra begynnelsen var at bakgrunnen var litt annerledes enn bare tanken på at ”nå skal vi få til noe bra”, det var underskudd og en del problemer i forhold til driften. SUS ble pålagt noen oppgaver fra Helse Vest som en så at en egentlig ikke hadde kapasitet til. En av de første gangene dette (strategiarbeidet) ble nevnt sa daværende direktør (Ingar Pettersen) at det var viktig at vi prøver å finne ut hva vi kan slutte å gjøre. Og jeg tror det var tanken i begynnelsen, men så ble det til en generell vid prosess hvor alle gode tanker og fine formuleringer kom frem likevel. Så jeg tror kanskje det ble til en større og videre prosess enn hans (daværende direktør) opprinnelige plan. Ingar Pettersen var direktør ”for hire” og skulle egentlig bare være ett år.

Jeg har ikke arbeidet på SUS så lenge, så jeg vet egentlig ikke hva som har vært av gamle strategidokumenter, hva som fantes, om en har evaluert og hva man fikk til tidligere, men jeg tror det er i liten grad; det er ikke sånn at man er ferdig med en plan også skal man begynne på noe nytt eller nå skal vi videreutvikle sykehuset og ta de og de grepene, jeg tror dette kom litt brått på. Men de hadde en strategiplan som heter SUS 2008 som gikk litt ned i avdelingene og med delprosjekter som hadde klarere mål enn det som har kommet frem nå.

Rammebetingelser som å sette av tid til dette arbeidet er en ting så tror jeg det er viktig å ha et klart mål med det en driver med. I tillegg må det være et klokt og erfarent hode som leder dette arbeidet. Prosjektledere her er ikke nødvendigvis skolert for å gjøre dette og har ikke drevet gjennom like prosesser før. Vi kan lage en strategi for hvordan en skal få oppvasken hjemme bedre unna, en trenger ikke akkurat å leie inn konsulenter for å gjøre det. Men når en har 4,7 milliarder i omsetning og 6500 ansatte må en ha kloke folk som gjør dette.

Fasilitatoren i denne prosessen var med på veldig få møter. Så er det noe med strukturen hvordan en gjør det, skal en ha lydlogg eller referat? Og hvilket bilde danner en seg av de ulike personene; betyr noe av det de sier mer eller mindre ut ifra hvem som snakker?

Det var prosjektleder som laget referatene som en oppsummering av diskusjonene.

Vedlegg

– *Hvem deltok i strategiprosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?*

Det var 2-3 fra hver divisjon som skulle dekke divisjonene sine ønsker og behov, noen tillitsvalgte, jeg var på kvoten til de tillitsvalgte og ikke medisinsk divisjon.

I tillegg hadde brukerorganisasjonene to representanter og kommunene var representert med to representanter, så var det prosjektleder, prosjektsekretær og ekstern fasilitator.

Fasilitatoren kom fra noe som heter Hospitalitet som er et konsulent/utbyggingsfirma for sykehus, det er de som har tegnet de aller fleste nye sykehusbygg i Norge. Han var med på tre av dagssamlingene, jeg synes ikke han sa så mye og er usikker på hvor mye han var involvert i prosessen. Arealplanen for SUS ble utarbeidet samtidig, og det er mulig at dette gjorde det vanskelig å holde sterkt fokus i strategiprosessen.

I tillegg til prosjektgruppen var det en styringsgruppe som besto av ledergruppen på sykehuset.

Vi hadde fire dagsamlinger hvor prosjektgruppen og styringsgruppen var samlet. Disse samlingene var bygd opp rundt ulike tema:

1. Utfordringsbildet status nå, hva ser vi?
2. Danne mål og visjoner
3. Konkretisere mål
4. Konkretisere handlingsplan

Tankene var jo veldig gode rundt oppbygging av prosessen.

Det var 23 medlemmer i prosjektgruppen og det var ikke alle som kom hver gang, dette ble verre etterhvert. Mange av gruppemedlemmene så at dette ikke ble et kjempeopplegg og interessen ble dermed gradvis noe mindre.

For min del snudde det på et tidspunkt, jeg så at selve planen ikke ble så bra som jeg hadde håpet. Det jeg tror hadde vært smart var å ha mer skriftlighet, de få som kom med skriftlige innspill ble tatt veldig på alvor, men hva med alle de andre? Det ble nok ikke gjort mye undersøkelser i avdelingene. Det var en sekretær og det dukket opp referat i ny og ne.

Det praktiske kunne vært bedre. Eksempelvis vet jeg at Helse Vest har delt mer opp i grupper og undergrupper.

Vedlegg

Sammensetningen av prosjektgruppen var noe variert. Det var divisjonsdirektørene som utpekte de som skulle være med fra sin divisjon. Eksempelvis stilte ikke psykiatrisk divisjon med noen ledere, kanskje bestillingen på dette var litt dårlig.

– ***Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?***

Noen av de tingene jeg følte manglet var en sekretariatsfunksjon som var god nok, de som var prosjektgruppens arbeidsgruppe (sekretariat) hadde egentlig fullt opp med egne ting. De gjorde dette parallelt med sin vanlige fulltidsjobb. Men dette må være et strategisk valg, kanskje det skulle vært noen som jobbet bare med dette? Da kunne en også hentet ut tilstrekkelig fakta og gode nok tall på hva vi kan forvente oss, samtidig som en klarer å ha tungen beint i munnen i forhold til alle lover og regler vi må forholde oss til. I tillegg kunne en hatt en bedre oversikt over hvilket spillerom økonomien gir oss. Hele tyngden av tingene en må ha for å være i stand til å si noe om dagens status var kanskje ikke godt nok vurdert hverken fra divisjonene eller prosjektledelsen.

Det er ingen som har svar på hvordan alle utfordringer skal dekkes, hvem er det som tenker offensivt? Enden på visa her er at de målene en setter seg ikke vil ha en stor effekt på utfordringene, det er litt sånn 17. maitale.

– ***Hva mener du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?***

Vi ser det i alle tingene vi jobber med, at ledelsen må ha fokus på dette, leder må gå på kurs, leder må gi de ansatte fri når de må ha fri og alt er lederens ansvar, en god gammeldags bedrift og økonomien har alltid vært begrensningen. Så det å prioritere strategiarbeid en dag for så å få beskjed om å fokusere på noe annet neste dag, det er vanskelig for ledere å bestemme at noen ikke skal gå til pasienter fordi de skal sette seg ned med strategiarbeid.

Mulighet og tid til god forberedelse for de som var med i prosjektgruppen var ikke tilstede. Det er de samme folkene som skal gjøre alt og man vet at muligheten til å få ting nedover i systemet og å få tilbakemelding er liten. Når jeg for eksempel sender ut mail som tillitsvalgt får jeg som regel 0-1 svar tilbake, de gangene jeg får mail er dersom noen trenger hjelp til eksempelvis ferie, permisjon og lignende, jeg er sikker på at divisjonsdirektørene er fortvilet over dårlige tilbakemeldinger fra de ansatte.

Vedlegg

Dette tror jeg har litt med mentaliteten til de som jobber på et sykehus, du blir ikke sykepleier for å jobbe med strategiarbeid. Men det viktige er pasientkontakt og å faktisk gjøre en forskjell for de det gjelder. Pasientbehandlingen går først, så er det nok egen faglig utvikling og helt nederst på rangstigen er ledelse og ledere som sitter i et eget bygg og flytter papirer er det ingen forståelse for.

Tidligere fikk en gjøre mye mer som en ville selv og det kan nok stemme når strukturen er mindre men når det har blitt så stort med 5000-6000 ansatte må en ha struktur. Men folk føler nok at en ikke har fått tilstrekkelig hjelp fra ledelsen. De ansatte bryr seg mest om det som er rett foran seg selv og har nok en generell motsetning mot å bli styrt, jeg tror det er veldig vanskelig å være leder på et sykehus.

Det jeg synes var hovedproblemet i prosjektgruppen var at de fleste var usikre på rollene sine; hvorfor er det jeg som er med på dette? Og ikke minst hva er det divisjonen jeg representerer er interessert i? Er jeg der fordi jeg er en smart mann eller er jeg der fordi jeg er den som skal ansvarlig for at det skjer en prosess som involverer hele organisasjonen innenfor mitt område? Når det da kommer 2-3 representanter fra divisjoner med 1000 ansatte som du skal ha involvert en gang i måneden for å høre hva de synes er viktig så er det utrolig tidkrevende og da måtte man sagt stopp. De som var med gjorde dette ved siden av fullt arbeid og gjerne er det oversykepleier eller overlege som allerede har en del administrativt og mye å gjøre på avdelingen. Så skal de igjen spille ball med sin ledergruppe på divisjonen og hente innspill nedenfra og ting blir ofte vage. Jeg tror mye av problemet er det, der må de tillitsvalgte finne ut om de har hørt med de på bakken og om de blir involvert.

En hadde egentlig ikke tid til å delta på møtene, og i hvert fall ikke tid til å forberede seg til møtene. Vi tillitsvalgte laget en slags strategi som vi drøftet i noen møter i forkant for å få med de sakene vi synes var viktige, men jeg tror ikke alle de andre i prosjektgruppen har fått tid til dette.

De tillitsvalgte har frikjøp etter hvor mange medlemmer en har, legene 80% og sykepleierne nærmere 300%. Det er tre sykepleiere som har nærmere 100% stilling som tillitsvalgte, de jobber ikke på avdeling og vet hvordan situasjonen er der, men de kan være med på alle møter og lignende. De har en annen mulighet til å sette seg inn i dette, vi om er tillitsvalgt for legene må skyte noe mer fra hoften hele tiden når vi kommer flagrende fra avdelingen og rett på møter.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?*

Jeg følte aldri at vi kom helt dit. Både på grunn av gruppen og tiden mellom hver gang synes jeg det var vanskelig å holde dette varmt. Dersom man hadde en god tanke i januar var det kanskje ikke så lett å huske dette i mai. Det var ikke alltid en kjente igjen det en selv har sagt i referatene. Tiden gikk fort og en fikk kanskje ikke gått på møtet pga sykdom på avdelingen også er sjansen din forbi på en måte.

Vi var veldig tydelige på at målene skulle være konkrete, at det skulle være noe en faktisk kunne måle, men de fleste av tiltakene i planen i dag kan man si at ja eller nei dette driver vi med. Vi snakket jo om at strategiplanen måtte være konkret nok til at folk kunne forholde seg til det. Men jeg tror SUS er livredde for store omrokninger som vil true sykehuset og skriver ting rundt og fint så en ikke kan angripes, avkreves eller bli angrepet av media.

Jeg er jo ikke med i noe fora hvor jeg sitter i en diskusjonsrolle i en ledergruppe eller lignende. Men jeg kan ikke se at de tiltakene som kommer, stammer fra strategiplanen. Det skjer ting på SUS men om det er utifra strategiplanen? Både og...

Implementeringsprosess kan man jammen lure på når det er laget 5000 eksemplarer av strategidokumentet som kanskje ligger på en hemmelig plass og hvor det ikke ble presentert på fellesmøter at dette er det vi nå skal gjøre og hvor det ikke blir formidlet nedover i systemet at dette er noe vi bruker til daglig. Så lenge en ikke bruker dette i de faste møtene så har jo ikke strategien så veldig stor effekt.

Jeg ser ikke strategidokumentet rundt på SUS. Den forrige strategiplanen hang rundt i avdelingene og var laget som et kart, jeg hadde sett den før.

Helseforetakene (Helse Vest) har oppbygging som et regionalt helseforetak som hvert år får et dokument fra departementet med hva som skal gjøres og hvor mye penger en får. Sist sto det at en måtte ha en strategi for parkering, hvordan legge opp dette og hvordan dette skal fungere, går ganske på detaljnivå. I tillegg bestillinger fra de på Forus (Helse Vest) som har mål om at en skal gå i overskudd, at en ikke skal ha fristbrudd, mål om å få ned ventetider,

Vedlegg

begrensninger for antall nye leger og ganske detaljerte bestillinger. Det er laget en strategiplan for Helse Vest 2020 som skal revideres nå og derfor burde vi satt oss ned nå og revidere strategien i henhold til den. Helse Vest sin strategiplan trumfer Helse Stavanger (SUS) sin strategiplan og en kan ikke trosse sine eiere. Deres strategiplan har ganske konkrete bestillinger for hva vi her skal gjøre.

Jeg tror at de fleste har fått med seg at det var en prosess, gjennom e-post, at det har vært nevnt på personalmøte eller på intranettet. Men jeg tror det føles abstrakt for de fleste for de har sin egen sfære som du har mer enn nok med å håndtere, en har ikke tid til å sette seg ned å tenke gjennom hva man kan gjøre bedre. Jeg tror forankringen lenger nede var et problem.

Det var snakk om at en skulle gjøre en risikoanalyse for å se hvilke sjanser det var for at en faktisk skulle få til dette, men jeg vet ikke om det er gjort.

- *Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?*

Ingen tiltak er ansvarsfordelt og satt tidsfrist. Men hver enkelt leder for divisjonene må gjøre seg opp en mening om dette er relevant for vår divisjon og våre ansatte. Ulike ting i strategiplanen vil være viktig eller mindre viktig for de ulike divisjonene.

Medisinsk divisjon har ikke laget en egen handlingsplan, og dette er også opp til lederen som kanskje har ansvar for over 900 ansatte, kanskje nettopp har overtatt og som ikke nødvendigvis har de store organisatoriske erfaringene, det er litt sånn at du går gradene. Divisjonsdirektørene ved SUS er enten leger eller sykepleiere. Det er forskjeller på divisjonene i forhold til hvordan de er organisert og administrert.

Strategiplanen diskuteres jo på møtene, men tror ikke de går gjennom den når de har større møter med ledergrupper hvor de bestemmer hva en skal satse på nå. Men mest av alt er nok ledelse på SUS karakterisert i situasjonen der og da; hvor mange pasienter er på korridoren i dag? Sinte e-poster angående pengebruk og lignende. Lederne har ikke tid til å sette seg ned med strategiplanen. De gjør alt selv og er veldig alene, det er veldig krevende.

De fleste målene er faktisk oppnåelige fordi en ikke har satt klare endepunkt eller harde deadlines. Vi har ikke satt oss et konkret mål som vi kan se om vi når eller ikke. Men når vi

Vedlegg

sier vi skal styrke samarbeidet med kommunene og det vanligvis er 6 møter i året med samarbeidsutvalget har vi nå 7 og vi kan si at vi har styrket dette?

Skal du utvikle en organisasjon så må du begynne på toppen, det tror jeg er veldig viktig. Og at de som er ledere får muligheten til å utvikle seg som leder så de ikke blir stående å stampe på samme nivå. Noen av lederne her blir utpekt, med vekslende motivasjon. Engasjementet er stort i starten men så detter du ned og tenker at jeg får gjøre det jeg klarer så blir ambisjonsnivået deretter. Noen av målene var jo det å gjøre oss til en raskere og mer kvalitetsmessig behandling, men det er jo også helt ut ifra hva man måler dette med. Når en blir så stor så blir det vanskelig å måle en ting eller si at en ting skyldes en annen ting, alt henger sammen; kan fint vær være årsaken til færre innleggelses? (Brukne bein og lignende)

Brukerne var med, men jeg føler ikke jeg ser deres meninger så godt igjen i planen. De var nok de flittigste til å komme på møter og forberede seg, de syns jo det var godt å bli inviterte. Jeg vet at primærlegetjenesten var litt frustrert over at de ikke ble invitert med.

Jeg tror ikke alle de ansatte vet hva visjonen er, men det er veldig lite endringer i forhold til den gamle visjonen og det er ikke laget kart eller lignende til å henge opp i korridorene av den nye strategiplanen. På intranettet kunne en komme med forslag til slagord.

Merete Eik
Direktør ved Rogaland Teater
12. april 2011 på Rogaland Teater

Merete Eik er administrerende direktør på Rogaland teater. Eik ser til at styret og teatersjefen til enhver tid er informert om selskapets økonomi. Hun har mastergrad i økonomi og har jobbet som revisor. Hun ble administrasjonssjef på Rogaland teater i 1997 og i 2002 ble hun direktør ved teateret.

Eik godtok lydopptak og at navn/tittel/organisasjon nevnes i oppgaven. Hun ønsker å lese gjennom sammendraget av intervjuet for godkjenning. Intervjuet er gjengitt i direkte sitat.

Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)

– *Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?*

Formålet med strategi handler om å få forståelse og en helhetlig tenkning for å nå fremtidige mål for en bedrift. Strategi handler om å ha visjoner for hva man vil i framtiden. Rogaland Teater så et behov for å kunne tenke mer langsiktig enn fire år (teatersjef på åremål). I 2000 ville Rogaland Teater begynne å tenke mer bedriftsmessig og vi ville legge en plan lengre frem i tid.

Rogaland hadde sin første strategiprosess i 2001 og denne er blitt revidert to ganger siden da, den siste i 2008. Strategien ved Rogaland Teater er inndelt i fem hovedområder; Kunstnerisk, barn- og ungdomsteateret, kommunikasjon, økonomi og administrasjon og HMS.

Vi bruker strategien for at lederne ved teateret skal vite hva man jobber mot og det skal være en plan for hva vi skal gjøre i framtiden. Lederne som har utarbeidet strategien setter sine preg på den da vi har forskjellige meninger for hva teateret skal satse på, ofte kan det bli vanskelig for en leder som ikke har vært med på å strategiprosessen å gjøre den til sin egen.

Vedlegg

- ***Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?***

Strategien er rettesnor for hvordan vi vil drive teateret. Dersom det kommer opp ting som avviker fra strategiplanen må vi vurdere om disse avvikene er viktige nok til at vi skal revurdere den fastsatte strategiplanen. Ledergruppen på ni stykker diskuterer og vi tar en avgjørelse på om man vil endre litt kurs. Endringer av vesentlig art må godtas i styret.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

- ***Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?***

Initiativet til å lage en strategiplan kom nok opprinnelig fra styret den gangen i 2000. Styret består av flere medlemmer fra næringslivet. Disse mente teateret måtte tenke mer strategisk enn de retningslinjene som eierne hadde satt og det var slik vi startet arbeidet med å lage en strategi.

I siste runde av revideringen av strategien ved teateret ble ledergruppen samlet for en strategisamling hvor vi først tok en analyse av dagens situasjonen og så på hva man burde endre og hva vi eventuelt ville beholde. Hva ville vi at Rogaland teater skulle bli i fremtiden?

De fikk i oppgave å komme opp med 20-30 helt ville ideer om hvordan de så for seg Rogaland Teater dersom vi hadde ubegrensede midler. Så samlet man sammen disse ideene og vurderte hvilke som er fornuftige og ikke, og tok ut hvilke vi kunne bygge videre på. Hvilke ideer passer med teaterets visjoner og mål? Hva skal vi endre? Ideene ble grunnlaget for strategien og vi ble enige om at *hvordan* målene ble formulert, må bli *tydeligere*.

Etter ledersamlingen presenterte vi strategien for de øvrige ansatte og de fikk mulighet til å komme med tilbakemeldinger. Deretter delte man alle ansatte inn i sine respektive avdelinger hvor de igjen delte opp strategien i hovedmål og delmål. Alle gruppene kom med forslag til hvordan man konkret skal nå disse målene. På denne måten fikk alle ansatte være med på prosessen. Strategien blir lettere å implementere når alle har et forhold til den.

Rammebetingelsene for strategiprosessen er eksterne, det kom krav fra eierne at en oppdatert strategiplan måtte på plass. I tillegg til dette la et nytt bygg grunnlaget for å revidere strategien som lå til grunn da.

– ***Hvem deltok i denne prosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?***

Ledergruppen var med på første del av prosessen, deretter ble alle 100 ansatte delt opp sine avdelinger. Alle var med gjennom hele prosessen. Det kom frem mange meninger på denne måten, men ved at man deler opp i de ulike avdelingene kommunikasjon, kunstnerisk, økonomi og administrasjon, produksjon og drift blir det mer håndterlig og man klarer å koke det ned. Vi har også hatt en visjonskonkurranse blant de ansatte og det kom inn utrolig mange forslag og en av dem er den visjonen som står i dag.

– ***Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?***

Det ble gjort en analyse av nåsituasjonen av Rogaland teater av lederne som var på ledersamlingen, helt i begynnelsen av strategiprosessen.

– ***Hva syns du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?***

Den største utfordringen er å få alle til å skape eierskap til strategien og tar del i strategiprosessen. Det er viktig å få med de ansatte slik at de har engasjement rundt den og er med å påvirke hva teateret skal være i fremtiden.

Konkrete tips til neste gang er å begynne fra ”down-top”. Det burde kanskje ikke bare vært ledergruppen i den siste revideringsprosessen, men at man skulle prøvd involvere alle fra første stund. Strategiprosessen burde begynne der både ledere og ansatte kan være med helt fra starten. Dette blir jo en større prosess og mer krevende prosess, men jeg tror det er viktig for at alle skal føle at de har eierskap til strategien.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?*

Som dere kan se i strategiplanen har vi konkrete handlingsplaner. De forskjellige avdelingene med sine avdelingsledere har områder som de har ansvar for. Hovedmål og delmål som man kom frem til i strategiprosessen har vi kokt ned til konkrete planer for hvordan vi skal oppnå de i tillegg en begrunnelse for hvorfor vi vil gjøre dette.

I handlingsplanen kommer det frem hvem er ansvarlig innenfor de enkelte områdene og tidshorizonten. Noen planer går kontinuerlig og dersom man ikke har nådd enkelte mål, evaluerer vi dette og setter seg ny tidsfrist.

- *Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?*

Det er teatersjefen og jeg som følger opp strategien og passer på at de ulike ansvarspersonene følger opp det de skal gjøre. Jeg mener at man ikke nødvendig skal nå må målene helt, vi må ha noe å strekke seg etter. Visjonen skal være noe uoppnåelig. Visjonen som står nå; ”Rogaland Teater skal gjøre ord til handling” er kanskje mer et slagord enn visjon.

Bjørn Ravn Carlsen
Barne- og ungdomsteatersjef ved Rogaland Teater
12. april 2011 på Rogaland Teater

Bjørn Ravn Carlsen er barne- og ungdomsteatersjef. Han har fulgt teateret helt siden ungdomsårene og i 1990 ble det fast ansettelse etter endt sivilteneste. Han har tatt en rekke fag innenfor drama og regi og vært regiassistent, statist og rekvisitør. I 2003 medvirket han som regikonsulent under barne- og ungdomsteateret første oppsetning og siden har han vært barne- og ungdomsteatersjef.

Bjørn Ravn Carlsen godtok at intervjuet ble tatt opp på lydbånd og vil gjerne lese gjennom sammendraget av intervjuet før oppgaven leveres. Intervjuet som følger under er direkte sitat.

Del 1: Dagens strategi:

(Strategiprosessen overordnet)

- *Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?*

Barne- og ungdomsteateret (BUT) er underlagt Rogaland Teater (RT). Rogaland Teater bestemte i 2002 for en større satsning på BUT, og vi så da behovet for flere ansatte og vi ble avhengig av å få inn mer i støtte. Vi som satt i ledelsen ble enig om at søknadene til pengestøtte de neste tre årene kun skulle gå til BUT.

Formålet med å lage en strategi til BUT var i utgangspunkt for å få inn mer pengestøtte fra Kulturdepartementet. Barne- og ungdomsteateret har derfor en egen strategi som er fraskilt fra Rogaland Teater sin strategi. Jeg mener at denne strategien må revideres og vi må lage en ny strategi våren 2012. Vi laget en egen strategi for BUT for å synliggjøre oss i søkeprosessen, ikke for å løsrive oss fra Rogaland Teater.

Det ble leid inn ekstern kompetanse i to måneder for å se på hvilken situasjon barne- og ungdomsteateret var og eventuelt kunne komme til å bli i framtiden.

Mye av dette gikk på hvordan skulle man best skulle omstrukturere BUT da man gikk fra å være to ansatte til fem ansatte på kort tid. Strategien ble vel egentlig bare lagd for å søke

Vedlegg

støtte til barne- og ungdomsteateret. Vi ville få inn flere midler slik at BUT skal bli et kompetansesenter for barn og ungdomsteater internasjonalt. Styrken til BUT ligger i å være tilknyttet et profesjonelt teater.

Ved å lage en strategi er vi mer tydelig på hva vi ønsker, det er lettere å holde fokus på strategiske valg. BUT ønsker å være et knutepunkt for barn og unge. ”Klubben” som vi kaller det, har ukentlig undervisning for 380 barn og unge. Det er et fokus på innovasjon og nytenkning, vi ønsker ikke å sette opp mange av de tradisjonelle stykkene. Målet på lengre sikt er å få et høyere medlemstall og sikre bedre undervisning. BUT vil øke antall produksjoner til fire produksjoner i året, der er likevel vanskelig å markedsføre BUT som et ungdomshus, da det er stor forskjell på aldersgrupper.

- *Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?*

Teatersjef (Arne Nøst) tar slike vurderinger opp med meg. Dersom jeg ikke ser noen grunn til endring, mens teatersjefen fremdeles vil må han gå til ledergruppen for å få slike endringer i gjennom. For meg er strategiplanen et styringsdokument og et verktøy for hvordan man skal nå målene eller på veien finne ut at man ikke kan gå for de målene.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

- *Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?*

Jeg, Hanne (teatersjef Hanne Tømte 2004-2008) og Merete (Eik) fant ut at BUT måtte ha en egen strategi fordi BUT ble en større avdeling med flere ansatte og vi fikk en større plass i strategien til RT. Ved å få et slikt strategidokument gjør det også enklere å systematisere og effektivisere arbeidet. Etersom vi over doblet tallet på ansatte var det veldig viktig for oss å bli enige om hvor vi skulle bruke kreftene.

Vedlegg

– ***Hvem deltok i denne prosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?***

Her var det meg, Lone og Carl Jørn (to av de ansatte på BUT) som deltok og laget grunnlaget for strategien slik at man skulle få støtte. Hanne (Tømta, tidligere teatersjef) og Merete (direktør ved RT) kom også med innspill gjennom prosessen. Jeg opplevde ikke at vi var for få, men jeg hadde kanskje gjort det dersom jeg ikke hadde hatt noen erfaring fra slikt arbeid før.

– ***Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?***

Praktiske analyser og erfaring ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen. Jeg og Lone (ansatt ved BUT) har vært med på flere av de tidligere prosessene sammen, mens Carl Jørn og Grethe (ansatte ved BUT) kom med de ville ideene.

– ***Hva syns du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?***

Jeg kommer ikke på noen spesielle utfordringer, den største utfordringen kommer når man skal gjennomføre planene. Det er vanskelig å få kommunisert ut hva strategien er, bli upopulær som sjef og få gjennomslag i ledergruppen for de ideene som kommer fra ansatte i avdelingen. Det er vanskelig å tenke nytt. Her går vi kanskje litt utenfor strategiprosessen, men det er vanskelig å være sjef når de ansatte kommer med mange kreative ideer, men som jeg vet jeg ikke kommer til å få igjennom med ledelsen. Det er vanskelig å ikke spre negativitet med dette, men jeg vet hvor vanskelig det er å gjennomføre. Jeg er en kreativ, men er likevel blitt en realist.

Om jeg skal komme med noen konkrete tips bør det være at man ikke skal kalle det for strategi blant de ansatte når man skal begynne en strategiprosess, men heller en ”idedag” der man tar seg fri fra de daglige oppgavene og hvor de ansatte kommer med ideer for hva man vil gjøre, uten føringer for hva som faktisk kan gjennomføres. Strategi som ord ødelegger mye av kreativiteten på en slik plass som BUT og RT. Man burde kanskje heller kalle det for et visjonsdokument! Ordet strategi dreper kreativiteten!

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?*

Vi har mange konkrete planer; DUS (68 teatergrupper fra hele Norge samles for å spille barne- og ungdomsteater) for eksempel. Vi skal sette opp flere stykker, få til mer og bedre undervisning og vi trekker lodd for hvem som skal få være med. Kanskje hadde vi brukt midlene annerledes dersom vi hadde hatt mer fokus på implementering. Vi vil bygge ut barne- og ungdomsteateret.

Teaterkafe er det siste tilskudd for å få BUT til å bli naturlig møteplass for ungdom. Vi vil skape nærkontakt med filmmiljø, har "take away"- teater på sykehus samt en sommerskole. Det er viktig å synliggjøre seg selv. Rogaland barne- og ungdomsteater vil bli best i klassen, men ønsker først og fremst at det skal være en klasse.

- *Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?*

Det er jeg som skal følge opp strategiplanen i det daglige og det ligger i bakhodet hele tiden. Det er et styringsdokument som man tar frem ved jevnlig mellomrom for å se om man følger den eller om man skal fokusere på andre områder. Jeg må innrømme at jeg burde vært flinkere på å bruke den og gjøre enda mer bevisste valg. Strategien er veldig til hjelp i det månedlige strategiarbeidet, men burde vært mer brukt i det daglige. Det blir veldig omfattende når BUT skal bruke både BUT strategien i tillegg ta hensyn til RT sin strategi og av og til bli mye rot.

Jeg tror at 60-80% av de ansatte aldri har lest strategien selv om den ligger åpne og tilgjengelig for alle. Det blir et veldig vanskelig verktøy dersom det kommer inn nye ledere som ikke har vært med på å utforme strategien. Men man må lære seg å bruke strategien som en verktøykasse. BUT er en veldig sårbar avdeling og jeg er kanskje for integrert i RT fordi jeg nok bruker for mye tid på RT, men som jeg heller burde bruke på BUT.

Nils Are Karstad Lysø
Daglig leder i Moods of Norway
26. april 2011 på Moods of Norway Superduper Store, Oslo

Nils Are var styremedlem i Moods of Norway før han i 2010 ble daglig leder i selskapet. Han er utdannet siviløkonom fra BI og jobbet i blant annet McKinsey og Aker. I Aker jobbet han bare fem år før han gikk inn i konsernledelsen. Som stryning har han lettere for å forstå Moods-ånden bedre enn noen annen.

Nils Are godtok at intervjuet ble tatt opp på lydbånd og at hans navn og stillingstittel samt firmanavn blir brukt i oppgaven. Han vil gjerne lese over før vi leverer oppgaven. Intervjuet som følger under er direkte sitat.

**Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)**

– Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?

Formålet med å ha en strategi er ha felles oppfatning om hva som er hensikten med bedriften både på kort og lang sikt. Styret og ledelse må ikke sprike for mye i hva man vil. Vi tar utgangspunkt i dagens situasjon. Vi har ikke noen uttalt ambisjon om å vokse for å vokse. Vi er ute etter å treffe de kundene som liker det vi driver med og treffe så mange som mulig av disse og få lojale kunder. En viktig del av strategien framover er å opprettholde innovasjon og nytenking. Suksessen er at vi ha gjort noe som annerledes, derfor er det viktig å ha fokus på det fremover. Det krever at vi til stadighet kommer med kreative og morosomme sprell på produktene våre. Moodsånden kommer til å vise igjen i strategien fremover.

Vi har ikke et nedskrevet og samlet strategidokument, men vi har en målsetning om å bli et internasjonalt livsstilsmerke. Derfor har vi valt å i første omgang å satse på vestkysten av USA, hvor vi valt å etablere oss med egen butikk og salgskontor for to år siden. Så vi har valt å velge bort noe, vi har valt å ha mindre fokus på Europa og har tatt andre viktige, bevisste strategiske valg gjennom den raske vekstperioden. Vi har knappe resurser på grunn av at vi er liten organisasjon, men vi har valgt å bruke de ressursene i USA istedenfor for i andre land. Det er et tøft marked, men vi tror det blir enklere å bli adoptert av andre markeder dersom vi klarer å få suksess i USA og vi føler vestkysten av USA passer godt med vårt konsept.

Vedlegg

Litt av formålet med egen butikk i USA er å ha et utstillingsvindu for presse og celebriteter og vise Moodsmiljøet. Selv om vi selger klær i andre butikker i USA blir handleopplevelsen en helt annen i en Moodsbutikk. Det er ikke bare et salgssted, men også et markedsføringsvindu.

- ***Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?***

Strategi er ikke noe man gjør en gang i året, strategi er en serie av beslutninger. Særlig for en bedrift i vekst hvor ting forandrer seg fort og beslutninger må endres. Vi må være tilpasningsdyktige, og vi har valgt å ikke prioritere våre knappe ressurser på å lage et svært strategidokument med våre knappe ressurser. Det betyr ikke at vi ikke tenker strategisk. Styret har ansvar for strategien og vi som sitter i ledergruppen snakker strategi uten ha formelle strategimøter.

Strategiske valg som hvilke samarbeidsleverandører vi skal ha, blir ikke samlet inn i et strategidokument en gang hvert år. Det blir en spesiell setting når det ikke er skille mellom ledergruppe, styret og generalforsamling. Fordelen med dette er at en ikke trenger å vente til neste styremøte for å ta opp noe som vedrører noe annet, enn det som stod på agendaen på det møtet og det er beslutninger som må bli tatt fort. Alt har skjedd så utrolig fort og vi har ikke tatt oss tid til å lage et nedfelt strategidokument. Her har vi løpende kontakt med alle i ledergruppen og styret, så avgjørelsene blir tatt fortløpende uten at vi skriver det ned og samler det i et dokument.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

– Hvem tar initiativet til å drøfte strategiske planer?

Før jeg kom inn var det de tre gründerne og nå er gründerne og jeg, alt etter hvem som kommer med ideer og ser problemstillinger som må diskuteres. Det er ikke bare en person som kommer med ideer, men oss alle. Vi har ingen fast rammeprosess på dette, det er en veldig dynamisk prosess. Rammebetingelser som har påvirket prosessen må være at det har vært begrensninger på de menneskelige ressursene og organisasjonsmessig mangel på kapasitet siden vi har vokst så utrolig fort og er en ung bedrift. Vi har hatt mye som må på plass på kort tid, men jeg vil prioritere tid på å bygge organisasjonen slik at vi får de rette folkene til de rette stillingene. Et eksternt styremedlem er kommet inn i styret på grunn av hans kompetanse innen merkevarebygging. Det er en av de viktigste kompetansene Moods trenger nå synes jeg.

Vi har ingen økonomiske begrensninger på strategiarbeidet, det er mer knapphet på de menneskelige ressursene som stopper oss. Vi vil gjøre ting ordentlig når vi først gjør dem. Det er mange rutiner og prosedyrer som må på plass.

– Hvem deltar i strategiprosessen og er alle med gjennom hele prosessen?

I praksis er det jeg som driver arbeidet stort sett og legger frem ting i styremøtene, så det er jeg som fasiliteter prosessen. Alle i styret skal være med på prosessen, men gründerne og jeg som også er i ledergruppen vil være enda tettere i det enn de som er eksterne styremedlemmer. Vi tar det i ledergruppen før vi tar det videre til styret.

– Er det noen analyser som legges til grunn for strategiske valg?

Vi har ikke gjort det i særlig stor grad, men dette er noe vi trenger å gjøre for å få et bedre grunnlag og for å definere hvem vi når og hvem vi ønsker å nå av målgruppe og hvilke produktgrupper vi bør satse på innen målgruppen. Markedsundersøkelser gjør vi med Norstat og TNS Gallup sin forbruker og media-undersøkelse. Det er et hav av data som vi får inn og

Vedlegg

det er en godtebutikk av informasjon. Hvem er det som er forbrukeren? Dette gir mye innsikt i hvem som er kunden. Vi får også mye informasjon hvordan vi burde distribuere Moods. Denne undersøkelsen er viktig fordi vi får mye informasjon om hvordan prisstrategien vår fungerer, distribusjonskanaler og hvilken livsstil kunden har. Vi har ingen spesiell hovedmålgruppe på alder, det er mer en livsstil, men tyngdepunktet ligger på 20-35 år. Vi skal være inkluderende – happy clothes for happy people!

– Hva mener du er de største utfordringene underveis i dette arbeidet?

På kort sikt er det nok ressurser og å få gjort de rette analysene og bearbeide disse for det neste året. Deretter er det prioriteringsutfordringer; Moods har utrolig mange muligheter nå som vi har lyst å forfølge. Det er mange nye markeder og land vi har lyst inn i og mange nye produktkategorier vi vil ha, men mangler menneskelige ressurser. Det viktigste med strategien er å velge bort ting, slik at det ikke blir utydelig hva Moods er og står for. Den viktigste utfordringen er og blir å velge bort det som blir for ufokusert og det å ikke spre oss for tynt. Det er like viktig i strategien å tenke på hvordan en skal oppnå det, istedenfor å tenke på hva man skal gjøre. Det blir mye fokus på visjoner og hva man vil, men ikke så mye på *hvordan* man vil oppnå det.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- Hvilket fokus vil dere ha på tiltak/implementering av strategien?

Det er og vil bli et stort fokus på implementering, vi er flinkere til å implementere enn å lage planer her i Moods. Vi har i dag konkrete handlingsplaner, selv om det ikke er nedskrevet, der vi vet hvem som har ansvar for de ulike områdene. Handlingsplanen er klar og hvem som har de forskjellige oppgavene, det går mer ut i fra organisasjonskartet. De forskjellige lederne står fritt til å velge, men diskuterer og rådfører seg med resten av ledergruppen. Noen i ledergruppen driver prosessen fram og legger frem forslag til resten av gruppen.

Salgsteamet i USA har en egen salgsleder i USA og det er han som legger planene der. Deretter kommer han til styret og legger frem forslag for hva man burde gjennomføre i USA. Konkrete planer der er prioriterte lister over hvilke butikker som vi vil inn i.

- Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?

Det er jeg som overordnet vil følge opp implementeringen i det daglige. Men på respektive områder er det de ulike som har ansvar for forskjellige ting. Jeg vil ha det daglige ansvaret for å følge opp og styret vil følge opp meg. Regionsjef vil følge opp butikksjef og igjen de tilsette.

Jeg vil nok tro at gründerbedrifter har kortere avstand mellom strategi og gjennomføring enn bedrifter med mange tusen ansatte, med eksternt styre og eiere. Da vil eiere ha et slikt dokument for å være sikre på at alle vet hva en er blitt enige om. Blir det flere ledd og flere kokker må en ha mer fastsatte planer. Offentlige bedrifter må ha et strategidokument og vise til konkrete planer slik at styre, ledelse og ansatte vet hvor man skal og har en felles forståelse for hva man skal med bedriften. I Moods trenger man ikke et slikt dokument enda for å ha disse diskusjonene, da alt er så tett. Det hadde vært noe annet dersom det kommer inn nye personer som ikke vet hva Moods står for, men nå har vi i ledelsen en felles arv og oppfatning.

Vedlegg

Det er ikke størrelsen på bedriften som gjelder, men hvilken styresammensetning en har. Eksterne eiere vil ofte ha krav til at drift kan vise til noe på slutten av et år. Vi som jobber her har en felles forståelse av hva Moods er. De er viktig for oss å forsette å ha hovedkontor i Stryn da det er identiteten i merkevaren, dette er et viktig strategisk valg og noe som jeg tror er oppnåelig. Visjonen er å bli en internasjonal merkevare og det å lage happy clothes for happy people er måten vi skal komme oss dit.

Vi har ikke trengt noe fysisk strategidokument frem til nå da eiere, ledelse og styret, i tillegg til to eksterne, er de samme personene og avstanden er så liten og ting trenger ikke være så formelle. Et godt eksempel på dette og behovet for skriftlighet kan være ”The Jazzcode”. Dersom man spiller i et korps må man ha noter for å kunne spille i lag, men dersom man er et rockeband på tre som kjenner hverandre og har en felles bakgrunn trenger man ikke noter for å vite hva man skal spille. Moods er et rockeband, men er nok i ferd med å bli et større orkester og behovet for skriftlighet og noter blir da større. Dette blir viktigere og viktigere i næringslivet at man opererer på denne måten jo fortere ting endrer seg, det å være tilpasningsdyktige. I et symfoniorkester må man skrive om notene først.

Jan Egil Flo
Økonomisjef i Moods of Norway
26. april 2011 på Moods of Norway Superduper Store, Oslo

Jan Egil Flo er en av de tre gründerne i Moods of Norway fra Stryn. Hans rolle i selskapet er administrativt, organisasjon og logistikk. Jan Egil har ansvaret for butikkdriften. Flo har gått videregående og har siden kun jobbet i egne selskaper, en ekte kremmerånd.

Jan Egil godtok lydopptak og at navn/tittel/organisasjon nevnes i oppgaven. Han ønsker å lese gjennom sammendraget av intervjuet for godkjenning. Intervjuet er gjengitt i direkte sitat under.

**Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)**

– Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?

Jeg tror ikke det er noen gründersekskap som har en strategiplan på 17 sider. Vi har ikke hatt en nedskreven strategiplan siden starten, men vi hele tiden visst hva vi vil med selskapet og har hele tiden hatt en plan, uansett om man kaller det en strategi eller driftsplan. Strategien går på å bli en internasjonal merkevare. Vi har ikke fokus på strategi, men viktige valg blir diskutert daglig i lunsjpausen. Alle vi gründerne jobber tett sammen og viktige avgjørelser blir tatt over kaffekoppen. Vi har hele tiden snakket om å bygge en merkevare med hovedkontor i Fagre Stryn. Det blir lite daglig fokus på strategi når alle eierne jobber i selskapet.

Men nå er vi kommet dit hvor jeg tror vi trenger en strategi. Hovedplanen er å få til en nedskreven strategi som ikke lenge. Faktisk skal vi ha vår aller første strategisamling neste helg. Strategi har til nå blitt diskutert, men det er ikke noe som er nedskrevet. Det er selvsagt både positive og negative ting med å ikke ha det nedskrevet. Strategien har vært å etablere oss med klær og bygge opp merkevaren med andre ting rundt. Viktige strategiske valg kan for eksempel være om vi skal ha flere egne retailbutikker eller om vi skal satse på senterbutikker og hvilke samarbeidspartnere vi skal ha eller eventuelt velge bort. Vi har hele tiden hatt en plan for hvordan merkevaren skal brukes.

Vedlegg

Nå som vi vokser oss større blir det viktigere å ha en strategi, for eksempel lurte de ansatte på om vi skal selge oss ut. På den måten er strategi en trygghet fordi de ser at vi tenker langsiktig og det er viktig for de ansatte å vite at arbeidsplassene er trygge. Vi har sagt nei til så mye nå fordi vi vil holde etterspørselen til merkevaren oppe og også det er viktige strategiske valg. Det blir diskutert daglig, men med det tempoet det går i her så vet vi ikke. Vi må bruke penger på det vi synes er best og genererer mest penger der og da.

- ***Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?***

Det er styret på seks personer som bestemmer, vi tre gründerne, daglig leder og to eksterne. Vi har ingen innleid kompetanse på strategiområdet. Strategien eller planene blir endret underveis når man som et lite grunderselskap vokser så fort som vi har gjort. Det er en stor fordel med å eie det selv, vi trenger ikke ta det opp i et styre for å gjøre endringer der vi ser at endringer må gjøres. Vi kan derfor snu oss fort når endringer bør gjøres og ting blir ikke så tidkrevende. Tidligere, når vi søkte støtte til Innovasjon Norge måtte vi skrive ned visjoner, mål og forretningsplaner, men de er ikke fulgt siden de ble skrevet i en søknad i 2005. Det hadde vært morosomt å sett nå hva som faktisk står skrevet i søknaden!

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

– *Hvem tar initiativet til å drøfte strategiske planer?*

Vi fire (de tre gründerne og daglig leder) føler at vi bør ha en nedskreven strategiplan nå ettersom vi har vokst oss så store på få år. Vi har snakket om å ha et slikt møte siden 2005, samle styret, det viser jo hvor mye tid som blir sett av til dette. Med snart 100 ansatte må vi ha flere fastsatte planer og mer struktur i bedriften.

– *Hvem deltar i strategiprosessen og er alle med gjennom hele prosessen?*

Det blir styret på seks som skal være med på strategisamlingen og fastsette den fremtidige strategien. I hovedsak skal vi diskutere logistikken og distribusjonen i selskapet. Akkurat nå har vi ikke ressurser nok til å følge opp nye markeder; skal vi satse på nye markeder eller gi gass i USA? Skal vi spre oss mer til Europa? Da må vi også ansette flere folk. Det er viktige strategiske valg vi kommer til å diskutere. Den fremtidige strategien vil muligens ha en tidshorisont på tre år. Vi skal ikke leie inn noen, en konsulent skjønner kanskje ikke alt som skjer i en grunderbedrift. Nils Are (daglig leder) har erfaring fra store selskaper og innehar kompetansen. Også en av de eksterne har lang erfaring med merkevarebygging fra næringslivet. Hadde vi fulgt de planene som vi hadde da vi søkte om støtte til Innovasjon Norge i 2004, er det mye som kanskje hadde vært annerledes i dag.

– *Er det noen analyser som legges til grunn for strategiske valg?*

Ulike muligheter for Moods blir diskutert over lunsj hver dag. Vi er inne i TNS Gallup sin gallup for medier og forbruker. Her får vi analyse på hvor sterk merkevaren til Moods er. Vi må kanskje ha to strategiplaner, en for Norge og en for utlandet. Dette fordi vi ikke trenger å involvere for eksempel Stavangerbutikken med det som skjer i L.A og omvendt.

Vedlegg

- ***Hva mener du kommer til å bli de største utfordringene underveis i dette arbeidet?***

Det handler jo om å ta viktige valg. Akkurat nå velger vi bort noen store leverandører. Den største utfordringen jeg ser er at en ikke vet om man tar de *rette* valgene. Det er derfor viktig å ta seg tid til å diskutere slik at vi tar de rette valgene for selskapet. Vi tar en og en ting av gangen, det som er viktigste på agendaen den dagen. Vi er et grunderselskap så vi er helt forskjellige fra for eksempel en offentlig organisasjon. De må legge en plan først, mens vi tar det dag etter dag – alt etter hva som kommer først.

Vi vokser stadig så det er mangel på kapasitet og intern kompetanse. Vi må bestemme oss for om vi skal ansatte flere og da blir det en større prosess. Når vi er flere tar det lengre tid og det er derfor bra å ha en strategi som vi er enige om. Men det har gått så fort, vi har hatt nok med å holde hodet over vannet og få unna det daglige. Vi tenker ikke fem år frem i tid. Dersom vi hadde laget en strategi i 2004, kan jeg fortelle at det hadde ikke vært dagens, det hadde vært hadde bortkastet tid og energi.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus vil dere ha på tiltak/implementering av strategien?*

Det ser jeg større og større utfordringer med. Her i Moods er det veldig mye frihet under ansvar. Butikksjefene står fritt til å gjøre det de vil så lenge det går knirkefritt. Daglig leder må følge opp regionsjefen som igjen følger opp butikksjefene. Å tre en plan over hodet på butikksjefene, som de ikke er enige i, kan fort bli feil. Men jeg er trygg på at implementeringen skal gå bra ettersom Moods enda er en liten bedrift. Strategien kommer nok til å inneholde konkrete mål på 3, 6 og 9 mnd. Før hadde vi ikke tid eller kompetanse på dette, men nå har vi en daglig leder som er superstrukturert, informerer styret godt og er vant til drift av større selskap.

Vi klarer nok å implementere en strategi dersom vi bestemmer oss for det, spørsmålet er hvor streng strategiplan vi skal ha. Vi har vært inne på tanken om en Moods-skole. Strategien vil bli enklere å implementere ved at butikksjefene kommer med forslag og får bestemme hva vi skal satse på.

Morgendagen er den viktigste! Alt går så fort at vi må konsentrere oss om den daglige driften. Men jeg tror ikke planen blir vanskelig å få ut til de ansatte. Vi hører på hva butikksjefene har å si. Derom man hører på dem i forkant er planene nesten automastisk implementert. Moods of Norway har gått fra 0 til 300 millioner på 7 år og 0 til 100 ansatte på samme tid. Vi har fokus på det som skjer i dag og morgendagen, og ikke det som skjer i 2014. Og det forandrer seg så fort at det kan man ikke lage en strategi på. Hvorfor bruke penger på noe som aldri kommer å bli brukt? Når vi først bruker ressurser på å lage en strategiplan kommer den til å bli implementert i beste Moodsstil! Jeg tror at når vi først lager en plan vil vi få implementert den veldig fort, både Moods og andre gründerselskap er slik. Dersom vi gidder å bruke tid på å lage dette sørger vi for at den kommer ut i organisasjonen, det er veldig viktig når vi først bruker tid på å lage den, viss ikke trenger vi ikke å lage den. Akkurat implementering tror jeg alle gründerselskap er på et helt annet nivå enn offentlige som er mer tungrodd. Når vi først har bestemt oss for noe, så skjer det.

Vedlegg

- ***Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?***

Den som har det overordnede ansvaret er daglig leder, mens regionsjef har ansvaret for butikksjefene som igjen tar det med de øvrige ansatte.

Gunnar Dirdal

Managing Director i ApplyCapnor

27.april kl. 10.00 på ApplyCapnor sitt hovedkontor Forus

Dirdal er sivilingeniør fra tidligere NTH Trondheim; bygg og anlegg og har jobbet innen oljeindustrien siden 1984. Siden 1990 har Dirdal vært direktør i ulike selskaper innen Olje Service. Han har jobbet i Capnor siden 2002, og er en av de som har vært i selskapet lengst.

Det er greit for Dirdal med lydopptak av intervju og vi kan bruke hans navn/tittel/organisasjon i oppgaven. Under følger sammendraget av intervjuet, med direkte sitat av Dirdal.

**Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)**

- *Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?*

Eg ville heller sagt hva er formålet med strategi generelt. En kan veldig godt sammenligne en bedrift med en idrett, fotball er en veldig god sammenligning. Et fotballag består av 11 enkeltspillere som også må fungere som et lag og jobbe sammen, det betyr at de må ha individuelle ferdigheter og de må ha samarbeidsferdigheter. De også må ha et mål; dersom en setter sammen 11 mann for å spille fotball, så blir det slik det blir og de kan sikkert ha det kjekt, men det blir ikke noe fart på det. Du må på en måte bli enig om hvor du skal, deretter starter du med enkeltspillerne og stiller krav til den enkelte, hver enkelt må ha ferdigheter som passer inn i dette. Deretter må en jobbe sammen å øve seg på lagspill. Det samme er det med en bedrift. Ofte starter en som gründere og gjerne bare noen få personer, da er det ikke vits i å ha et stort strategidokument. Da trykker du på det du klarer og du har en ubevisst strategi, dette gjorde vi også.

Vi hadde tidlig et produkt som var klart og helt greit, men vi måtte få markedsført og solgt det. Vi var to mann og jeg var også med å jobbe ute i feltet med datafangst. Jeg tok meg av markedsføring og salg samt var med på selve jobben.

Han andre tok den kompliserte biten og utvikling av software, noe vi startet med relativt

Vedlegg

tidlig. Dette var strategien da og da kunne ikke vi sitte å bruke mange dager på å lage en strategi. Strategien var å finne de rette kundene og det var bare å komme seg ut å selge. Alle måtte gjøre alt for å få ting til å gå rundt og for å holde kostnadene nede. Slik er det ofte i begynnelsen i gründerbedrifter.

Når en begynner å bli større, så må en begynne å organisere virksomheten. En må avgrense hvem som har hvilken posisjon og hva hver enkelt skal gjøre, og det var en litt smertelig prosess. Vi var vant med å gjøre alt mulig og gå oppi alt forskjellig, av god vilje for å få ting til å gå rundt og for at kunden skulle bli fornøyd og få levert til rett tid. Når vi ble større gikk ikke det, da opplevde han andre at du trødde i hans bed. Det var en del frustrasjon rundt dette og det måtte ryddes opp og vi måtte gå opp disse linjene.

Vi var nok en 20-30 ansatte da jeg begynte å tenke at vi burde begynne å tenke på strategidokument. En merker nok som regel dette behovet altfor seint for en merker det når det er et problem. En bør gjøre det (laget en strategiplan) før det blir et problem. Men når en står midt oppi det og alle er opptatt av å få hjulene til å gå rundt, da blir det slik at det ofte er problemløsning en holder på med istedenfor å jobbe preventivt.

Da ansatte vi HR (når det var 20-30 ansatte og en hadde begynt å tenke på strategi) til å hjelpe til med denne biten, både med lønnsjusteringer og alt som har med HR å gjøre.

Når en har blitt så store så er det viktig å tenke at nå har vi kommet opp hit, hvor går veien videre? Hva er det vi vil? Litt på lang sikt og litt på kort sikt Vi har jo alltid hatt et styre og i styresammenheng skal man alltid lage et budsjett for neste år og det er jo på en måte en strategi i seg selv. I budsjettet har man tall for hvor mye en skal tjene, men det står ikke noe der om hvordan en skal få det til, men det er et begynnende strategidokument. Så det jobbet vi etter en stund, vi laget et budsjett også ble det slik det ble. Men så vokste vi mer og hele veien jobber du ubevisst med strategi. Hvilke vei skal vi gå videre? Hva gjør konkurrentene? Hva ønsker kundene? Så innretter en seg etter det så godt en kan.

Igjen satte vi oss ned for å gjøre et mer grundig arbeid med strategi. Det var viktig, vi hadde begynt å bli relativt store, med rundt 30 mann i Norge og 40-45 mann i Polen, vi nærmet oss 100 mann og for å møte fremtiden så var det viktig å være litt i forkant. Da fikk vi en strategimal med en innholdsfortegnelse som går på; visjon, forretningsidè, suksessfaktorer,

Vedlegg

differensiatorer, SWOT- analyse, markedsanalyse, kundeanalyse, konkurrentanalyse, målsetninger i tall og en handlingsplan. Den første laget vi for tre år siden. Så ble det en omorganisering i hele Applygruppen og da fikk vi en annen mal som ikke var veldig forskjellig fra den vi hadde fra før.

Poenget med en strategi er jo å bruke tid og ressurser optimalt for å oppnå de målsetningene en har satt seg, hvis ikke kan en bruke veldig mye tid på å gå litt hit og dit. Så kaster en bort både tid og penger.

Vi har et såpass nytt produkt at det er ikke alltid kundene vet at de har et behov for det, i begynnelsen måtte vi vise kundene produktet først.

Da vi startet med strategiarbeidet laget jeg et grovt forslag med hva som kunne være viktig områder bare for å få litt fart på det, men jeg var åpen for å endre dette i forhold til de diskusjoner vi har, så se om vi ble enige i ledergruppen underveis.

- ***Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?***

Strategien er jo ikke bibelen og dersom det kommer kunder som vil ha noe annet må vi endre på det, eller dersom det er noe de ansatte ønsker eller lignende så endres dette, hele tiden ser vi på hva som skjer rundt oss. Men den er ikke så detaljert, så det er sjelden nødvendig å endre denne. Dersom noe skal endres, det har ikke skjedd før, da måtte ledergruppen først foreslått det og tatt det opp i styremøte. Lederne i Capnor tar kontakt med meg og jeg tar det videre til styret, dette har ikke skjedd før men dersom jeg synes det er viktig nok ville jeg tatt det opp med styret.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

– *Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?*

Det var nok kanskje meg som startet prosessen, men det var nok litt gradvis og vi fant ut at vi måtte sette oss ned og gjøre dette mer strukturert med et strategidokument. Så samlet jeg ledergruppen og vi jobbet ut ifra denne malen i ett par dager. Så presenterte vi dette for styret og de hadde sine kommentarer også ble det godkjent i styret og det er den vi kjører etter nå.

Vi står helt fritt til å gjøre som vi vil for å lage dette dokumentet, men det er jo en travel hverdag så det er ikke all verdens med tid heller. Men dette er jo noe som modnes også snakker vi hele tiden med hverandre. Så når vi samles er det bare å strukturere det vi har tenkt innenfor dette rammeverket vi har laget. Slik at vi får samlet det som er viktig innenfor denne malen.

Vi har få rammebetingelser utenom Norges lover, men det er vel en selvfølge.

– *Hvem deltok i strategiprosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?*

7-8 stk ledergruppen i Capnor laget dokumentet og jeg presenterte det for styret.

Vi lager dette til styremøte i september hvert år med strategidokument for året etterpå.

Vi skal ha et møte nå før sommerferien hvor vi skal gjøre det meste av forberedelser til dette.

Så kommer vi til å ha et oppfølgingsmøte før styremøtet i September. Dette er jo en modningsprosess også, så det kan være greit at det får synke litt før oppfølgingsmøtet.

Nå har vi ikke hatt en slik prosess så veldig mange ganger, men det er for så vidt lik mal. Men vi er i en bransjen som forandrer seg relativt mye og det er viktig for oss å følge med på hva som skjer rundt oss og utvikle oss til å bli noe unikt i forhold til at vi har et helt nytt produkt som egentlig er en helt ny bransje. Det er ikke noe som sier at innenfor dette skal dere være, dette ser vi selv og det ene har liksom tatt det andre.

Passelig med en gang i året, en kan ikke gjøre dette en gang i måneden. Men vi har oppfølging av dette en gang i måneden på ledermøter hvor vi går gjennom planen med statusrapport for dokumentet. Jeg tror dette er passelig.

Vedlegg

Vi har omorganisert organisasjonen nå nylig, slik at det er tre ledere rett under meg. Men vi kommer til å ta med flere enn dette når vi skal lage dokumentet, vi kommer til å ta med lederne under det også. Vi vil nok bli mellom 7-9 stk som er med på å lage neste strategidokument.

Vi var for mange i ledergruppen en periode, det ble for tynt og jeg vil litt vekk ifra den daglige drift for å nettopp jobbe med langsiktig strategi, med en mindre ledergruppe som kan ta mer ansvar selv. Det fungerer veldig greit slik det er nå, før var det 7-8 ledere rett under meg, og det var endeløse møter som kunne spore helt av, alle følte at dette ikke var en god løsning.

Vi har nettopp hatt denne omorganiseringen så jeg kan ikke si veldig mye om det, men jeg har en god følelse på at det blir kommunisert bra gjennom leddene. Vi er jo såpass små at dersom det var noe så hadde jeg nok hørt det. HR har også en funksjon som en nøytral observatør.

– Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?

Tar analysene i felleskap og setter seg ned over vurderer styrker, faremomenter og lignende, det er viktig.

Jeg vet ikke helt hva du kaller denne måten å jobbe på, men differensiatorer, hva er det vi er unike på, swot analyse kjenner dere til, så ser vi på hvilke markeder vi skal gå inn i, kundeanalysen går enda dypere inn i dette.

Vi har ikke noen eksterne som jobber med dette, men dette er ganske så oversiktlig. Vi jobber jo innenfor faste segmenter. Vi ser på hva våre konkurrenter gjør og hvilke tall er offentlig kjent, det sier jo en del om hvor godt de driver. Det er viktig st vi vet hvor vi har konkurrentene, dette gjør vi også selv. Så er det økonomiske målsetninger og budsjettall veldig grovt da. Handlingsplanen som følger til slutt sier noe om konkret hva vi skal gjøre for å oppnå dette. Har alltid lagt vekt på slike typer analyser.

Vedlegg

– *Hva mener du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?*

Det var en del diskusjon rundt visjon, hvordan den skal se ut. Det var nok sterke meninger rundt det, men ellers var det ikke noe spesielt. Dette var ting alle hadde jobbet med til daglig mer eller mindre bevisst og ubevisst. Når vi sendte ut dette, var nok prosessen i gang også.

Jeg tror det er viktig å ta med alle, eller de som er viktig for disse prosessene skal gå. Flere hjerner tenker bedre enn én og folk synes det er kjekt å være med å forme ting istedenfor at det blir gjort over deres hode. Jeg liker å tro at de som jobber her er flinke og vi må bruke de vi har. Det er jo ikke alt jeg tar med meg, men det har vært gode diskusjoner og det er respekt og høyt under taket her så lenge det er saklig kritikk, klaging det gidder jeg ikke høre på. Det er viktig å ta med bidragsytere så lenge de kommer en med konstruktive bidrag. De får eierskap til strategien, og det er bare ett par dager i året vi bruker på å lage strategidokumentet.

Dersom jeg skulle gjort noe annerledes ville jeg startet dette arbeidet tidligere, før en kjenner på at dette er et behov. Hvis du ikke drikker nok vann når du er ute å springer og drikker når du er tørst, så er det for seint, da har du sprunget altfor lenge og prestasjonene går ned. Det er helt likt her. Når en begynner å kjenne på det er det for sent.

Gründervirksomheter som starter med en eller to mann og som er i vekst bør nok tidlig begynne å organisere, og det burde nok vi gjort før. Det å begynne før en står midt oppi det. Nå nærmer vi oss 100 ansatte.

Vedlegg

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?*

Vi har fokus på dette i form av den siste biten som er handlingsplanen med tid og ansvarspersoner og det er en viktig bit. Viktig å få så konkret og målbart som mulig. Jo mer generelt det er jo verre er det å få gjort mye med det. Utfordringen er en travel hverdag, det er ofte de samme folkene som skal gjøre alt og det blir ofte en unnskyldning. Men dersom alle er med og vet at dette må gjøres så er det lettere og de gjøre dette av seg selv og er mer motiverte.

Dersom en ikke er enige eller prosessen har vært dårlig er det ikke så vanskelig å stikke kjepper i hjulene.

En må si ifra før tidsfristen er ute at en ikke rekker målsetningen. Dersom en er dårlig leder kommer en den dagen en skal levere og sier at en ikke kan levere. Da er man ikke hands on, en må si ifra med en gang en ser at dette blir det problemer å levere, man rapporterer linjevei.

Konkrete tiltak kom i halen, da så vi på hva vi må gjøre for å få til dette. Vi legger ikke opp til noe som ikke er realistisk, men det er alltid viktig å sikte litt for høyt. Litt høyere enn det vi tror vi klarer for å ha noe å strekke seg etter.

- *Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?*

På ledermøtene hver måned går vi gjennom status på strategidokumentet.

Ledermøte en gang i måneden hvor de andre lederne har fått rapport fra resten og da diskuteres dette.

Ledermøtene her det blitt diskutert strategi, det diskuteres av og til i forhold til konkretet ting, som eks oppkjøp.

I tillegg til dette er det strategimøtet i September.

Alle har nå tilgang til strategien via intranettet.

Vedlegg

Mai Kristin Nilsson

HR/QHSE Manager

27.april kl. 12.00 på ApplyCapnor sitt hovedkontor Forus

Nilsson har teknisk fagskole innen næringsmiddelteknologi og en bachelorgrad i hotelledelse med fordypning i økonomi og ledelse. Hun har seks års erfaring som operativ leder i prosessindustrien og har tidligere jobbet som prosjektleder innen olje og gass industrien i ett år. Hun startet i Capnor som HR/QHSE Manager for to år siden og har i dag ansvarsoppgaver som personal, opplæring, HMS og kvalitetssystem.

Det er OK for Nilsson med lydopptak av intervju og vi kan bruke hennes navn/tittel/organisasjon men hun vil lese over sammendrag godkjenning. Under følger sammendraget av intervjuet, med direkte sitat av Nilsson.

**Del 1: Dagens strategi:
(Strategiprosessen overordnet)**

– *Hva mener du er formålet med strategien dere har i dag?*

At vi vet hvilke markeder vi skal jobbe innenfor og hvor vi skal hen. At vi vet hvilke deler av virksomheten som er viktige å holde fokus på den kommende perioden å ha et mål med det vi gjør.

Vi har en markedsanalysedel i strategidokumentet, vi har sett på potensielle markeder hva vi har i dag og hva som er udekket. Vi ser på hvilke satsninger som kan gjøres innen hvilken segmenter også har vi en konkurrentanalyse, så vi har med begge deler.

Vi har fokus på innovasjon, en som kun jobber bare med utvikling og vi har hele tiden mål om å lansere nye versjoner av de produktene vi tilbyr. Vi har software som bearbeider data mest mulig effektivt, i tillegg har vi et portalprodukt hvor kunden kan hente ut data og denne er under stadig utvikling og den er det veldig stort fokus på.

Vedlegg

- ***Endres mål underveis eller følger dere alltid den strategiplanen som foreligger i dag?***

Så vidt jeg vet har ikke dette skjedd før, men dersom det skjer er det direktøren som tar dette opp med styret og styreleder. Ledergruppen diskuterer strategi. Styret består av styreleder og direktøren rapporterer til styret, det er tre styremedlemmer tror jeg nå. Styreformann er konsernsjef i Apply som vi er en del av. Dette har blitt endret nå nylig, men tidligere har vi også hatt eksternt styre så vidt jeg vet.

Det blir ikke brukt ekstern kompetanse i strategiarbeidet.

I utgangspunktet en gründervirksomhet, og det merkes fortsatt; det er veldig fokus på operasjonen og teknologisk, mer fokus på dette enn strategi og organisasjon fremdeles, men det kommer seg.

Jeg tror det startet i 2001, først het det hightechvision som startet med laserscanning, og de var tre-fire i 2002 som gjorde alt; feltarbeid, bearbeiding, salgsarbeid osv.

Det er mange som jobber med laserscanning, men ingen som tilbyr de tilleggsproduktene for datalagring og bearbeiding og de tilleggsproduktene selger vi ikke. Men kunden kan hente data fra denne portalen som vi stadig jobber med.

Del 2: Hvordan ble dagens strategiplan laget? (Strategiformasjonsprosessen)

- ***Hvem tok initiativet til å starte arbeidet med å formulere en strategiplan?***

Styreformann tok initiativet til å formulere en strategiplan. Han er en erfaren herremann som har jobbet lenge i store selskaper som er vant med å jobbe med strategi og krevde dette av vår leder. Jeg vet at de har jobbet med strategi før dette, men ikke så systematisk som etter styreformann kom.

Markedet styrer en del av hvor fokuset skal ligge; hva kundene krever effektivitet og tjenester. Finanskrisen var jo merkbar hos oss som hos alle andre, spesielt innen olje og gass og det har jo en del å bety for strategiarbeid, hva skal vi gjøre med alt personal når vi ikke har arbeid til alle.

Vedlegg

Applykonsernet har blitt en mye større del av oss enn det vi trodde, har involvert seg mer enn vi trodde i driften av selskapet og det har jo påvirket. Så vidt jeg vet har de i konsernet en mal over det som de ønsker at strategien skal inneholde: Swotanalyse, markedanalyse, konkurrentanalyse, strategiske mål og en handlingsplan. Strategidokumentet blir presentert for styret og de vedtar den som siste instans og da er det dette dokumentet som gjelder. På høsten blir det satt ny plan hvor vi ser på perioden som er gått i forhold til kommende periode.

Vi har en visjon som heter ”data at your fingertips”, den står ved lag og endres ikke. Så da må vi se på hva det betyr og hva skal til for å nå den visjonen. Kan stille spørsmål med om denne visjonen er god eller ikke, jeg synes ikke det da. For den sier ikke noe om hvor vi skal, den sier noe om hva vi skal være ikke hvor vi skal. Denne har stått i snart to år, siden 2009.

– Hvem deltok i strategiprosessen? Var alle med gjennom hele prosessen?

I utgangspunktet laget direktøren hoveddelen av dokumentet også hadde vi en samling på høsten i fjor hvor lederteamet var med: da er det salg, marked, HR, økonomi, IT, direktøren, operasjon, business developement og han som er ansvarlig for oppmålerne.

Da denne prosessen ble gjennomført var direktøren øverst med åtte ledere under seg, nå er det omorganisert slik at det er tre rett under han og fem ledere under der igjen. HR ligger nå under IT.

Noen av gründerene er der fortsatt, den ene jobber med utvikling og direktøren selv har vært med fra ganske tidlig. Men de som jobbet med oppmåling helt fra begynnelsen av er vekke. I tillegg har han som er operasjonsleder nå vært med veldig lenge, han har jobbet i felten til i fjor og er nå en del av administrasjonen.

Vi hadde en samling hvor vi gikk gjennom strategidokumentet, alle hadde sine områder de skulle jobbe med og presentere på denne samlingen. Da hadde jeg HR, HMS og QA. Jeg summerte opp en presentasjon med de største utfordringene jeg så på de feltene og det gjorde alle innenfor sitt fagområde. Til slutt kom vi frem til en handlingsplan ut ifra de utfordringene vi hadde pekt på i de ulike fagområdene.

Ni er litt mange, kan skille i strategiplanen hva som er strategiske fagområder. For meg har for eksempel ikke oppmålingssjef de riktige organisatoriske eller strategiske innfallsvinkler på ting. Selv om han har viktige innspill i forhold til hva vi bør satse på fremover er kanskje ikke

Vedlegg

han den rette til å sette strategiske overordnede mål. Han er helt på detaljnivå på måleinstrumentet.

Vi fikk tilsendt første utkast til strategiplan fra direktøren, så hadde han individuelle møter ut ifra de punktene han hadde satt opp. Deretter hadde vi en halvdagssamling. Hvis vi sier at det er brukt en dag på å sette planen hver for deg for sitt område. Det er hele dokumentet inkludert handlingsplanen. Jeg synes det er greit så lenge du har kontinuerlig strategiprosess ellers, da er det passelig tid til å sette selve dokumentet. Men man bør jobbe mer enn en dag i året med strategi, det bør bli tatt opp en gang i kvartalet med en samling hvor en går gjennom status i forhold til de strategiske mål som er satt i handlingsplanen og det har ikke blitt gjort enda. Vi har hatt ledermøte en gang i måneden, jeg mener dette er rett fora for å se på strategien. Men frem til siste omorganisering som var nå nylig har disse møtene vært veldig operative, så vi har sjelden sett på strategi.

– Hvilke analyser ble lagt til grunn for utarbeidelsen av strategiplanen?

Swot, marked, konkurrent. Disse blir gjort internt, direktøren har kalt inn de som er aktuelle inne de ulike feltene til individuelle samtaler hvor han har bedt om innspill. Jeg tror det er nok kompetanse innad for å lage disse analysene. En kan også spille på kompetanse i resten av applykonsernet. Det er jo eksternt for oss i Capnor, men vi er jo en del av konsernet så vi kan benytte denne kompetansen fritt. Jeg benytter meg av dette. Jeg samarbeider en god del med HR direktøren og de andre HR sjefene i Applygruppen, jeg sitter i samarbeidsforum innen de ulike feltene. Diskuterer ofte med de hvordan mitt fagfelt skal ivaretas, men jeg kan ikke svare for de andre i Capnor.

– Hva mener du var de største utfordringene underveis i dette arbeidet?

Vi har sprikende meninger om hvor selskapet skal og hvilke satsninger som skal gjøres. Det er ikke en felles forståelse for hva visjonen vår betyr og det er ikke en felles identitetsforståelse i forhold til selskapet.

Noen synes det ene eller det andre er kult, men vi har ikke samlet oss 100% om hva som er den rette veien å gå. Og det følte jeg ikke vi klarte på den felles strategisamlingen vi hadde heller, selv om vi klarte å komme frem med et dokument, så føler jeg ikke alle identifiserer seg med det dokumentet.

Skulle jeg fasilitert en slik prosess ville jeg startet med mindre grupper og dele det opp i

Vedlegg

forskjellige tidsperspektiv. For eksempel startet med et tiårsperspektiv med en liten gruppen og at en jobber frem en klar og tydelig visjon for selskapet som alle er 100% inneforstått med. Når dette tiårsbildet er klart kan man involvere mer, men har da hele veien fokus på et langtidsperspektiv. For oss ville kanskje fem år vært bedre med tanke på hvor vi er i dag, ti år er litt lenge i og med at selskapet er så ungt. Jeg ville lagt en ramme på et lenger tidsperspektiv enn det som er i dag.

Nå er det ett år hver gang og visjonen ligger inntil vi har en bedre visjon på plass. Vi er et IT selskap egentlig selv om vi er leverandør til olje & gass, så visjonen sier noe om effektivitet og tilgjengelighet men ikke noe tidsperspektiv på den visjonen. Det er ikke den lederstjernen som henger der fremme og viser hvor vi skal. Men for all del, den er vedtatt i styret og de mener det er en god visjon og inntil noe bedre foreligger er det den vi forholder oss til.

Konkrete tanker til en strategiprosess må være å finne et gyllent tidsperspektiv, ikke bruke for lang tid for man kan gå seg fast i ting. Strategi er på en måte et ord som en forbinder med en langsiktig prosess men den kan ikke være så lang tid at en aldri kommer i mål.

Å fordele tiden fornuftig og involvere de riktige personene er ekstremt viktig. Finne flaskehalsen i selskapet å hva må vi ha fokus på, jeg vet at det ofte er ganske tydelig i en organisasjon hvor skoen trykker, men at en tør å se det uten å tenke at vi fornermer noe at det aldri er personlig men kun selskapet en ser på i et helikopterperspektiv og ikke grave seg for mye ned i detaljer.

Del 3: Iverksettelse av tiltak/ Implementering:

- *Hvilket fokus var det på tiltak/implementering da dagens strategiplan ble laget?*

Handlingsplanen er ganske konkret og det er lite rom for missforståelser til hva en skal levere i forhold til de strategiske målene. Men ingenting skjer av seg selv, en må etterspør resultater og der føler jeg vi har en vei å gå. Det blir sjelden spurt etter resultater i forhold til de mål som er satt, vi har mer fokus på detaljene i det daglige. Tidsfristene er lagt inn kvartalsvis og det er relativt god slingringsmann i forhold til leveranser, men jeg har ikke det dokumentet ved siden av meg. Det er ikke sånn at vi presenterer hva som er gjort i forhold til hva som står som dine mål, dette blir det ikke satt av tid til i ledermøtene. Strategiplanen blir ikke tatt frem

Vedlegg

under disse møtene.

Nå er det de fire topplederne som er på ledermøte hver måned. Jeg kjenner ikke detaljene rundt disse møtene, men jeg vet at de har startet arbeidet med hvem som skal ha ansvar for hva.

- ***Hvem følger opp tiltaksplan/implementeringen i det daglige?***

Jeg mener det er daglig leder. Jeg synes ikke dette er godt nok slik jeg ser det, har ikke blitt spurt om måloppnåelse i henhold til strategiplan. Men jeg jobber jo i henhold til strategiplanen og direktøren ser jo hva som leveres. Om han hadde spurt etter det hvis det ikke kom, det vet jeg ikke. Jeg skal nå rapportere til IT sjef, tidligere har jeg rapportert direkte til direktøren.

Det har blitt bedre i det siste, har blitt mindre sprikende. Det har blitt presset gjennom et strategisk arbeid. Tidligere har det vært veldig individualistorganisasjon, alle satt i sin egen boble. Det er farlig for strategi, alle springer i sprikende retninger, men det har blitt mye bedre. Ikke høy utdannelse, men at kulturen i selskapet er sånn at når du har fått beskjed om at dette er ditt ansvar så blir det tatt for gitt at det blir ivaretatt og det har vært rom for alternative løsninger. Men nå er vi såpass store at vi må passe litt mer på.

Mange av de som ble ansatt tidlig dekte tre-fire roller, det er vanskelig å slippe det og miste den totale oversikten. Eksempelvis var det ikke utenkelig at noen kunne ansette uten at eg blei involvert, det er helt utenkelig nå.

Vanskelig å si om det er oppnåelige mål i og med at det ikke vært så god oppfølging etterpå. Det er vanskelig å si om vi er på samme plass i dag som når vi hadde strategisamling. Jeg vet noenlunde hva som er mine mål, men bruker ikke slavisk. De er nok oppnåelige men de burde kanskje justeres litt.

Nå skal planen gjennomgås i slutten av mai hvor vi går gjennom planen fra forrige strategisamling å ser hvor vi ligger i forhold til den, også vil planen bli revidert igjen til høsten. Jeg synes det er et stort fremskritt i forhold til det som har vært. Jeg mener av strategiplanen burde være et tema på ledermøte hvert kvartal.