

Virksomhedens årscyklus

– *ledelsens implementeringsværktøj*

af partner Jørgen Kjærgaard, jkj@implement.dk, Implement A/S

1. "Årets gang i Lidenlund"

"Årets gang i Lidenlund" er titlen på Henning Gantriis' lune tegneserie om stort og småt i livet i en dansk provinsby. Ligesom årstider og højtider skifter i et lille bysamfund, er der også i en virksomhed en række af overordnede aktiviteter, der gentages med et mere eller mindre fast interval, typisk i en årlig cyklus. Det gælder fx fastlæggelse af budget, opfølgning på budget, udarbejdelse af årsregnskab, medarbejderudviklingssamtaler, julefrokost, personalekonference. For praktiske formål og fordi de fleste organisationer har en grundlæggende et-årlig cyklus, har vi i denne artikel valgt at tale om årscyklussen, men vores erfaringer vil naturligvis også gælde for andre perioder end et år.

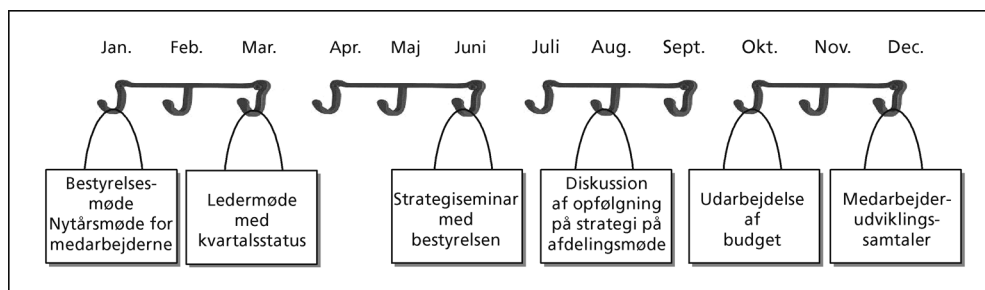
Ledelsens implementeringsværktøj

Hovedpointen i denne artikel er, at virksomhedens årscyklus er et implementeringsværktøj, der danner rammen om implementering af strategier, strategiske projekter og om opfølgning på driftsmål. Årscyklussen er således måske ledelsens vigtigste implementeringsværktøj, for alt det, vi ønsker at vurdere, beslutte og følge op på, skal jo finde sted på et eller andet tidspunkt i løbet af året.

Den tidsmæssige knagerække

Årscyklussen er virksomhedens tidsmæssige knagerække, som de store linjer i organisationen (budget, strategi, resultatkontrakt/businessplan, driftsmål etc.) behandles ud fra. "Behandles" vil grundlæggende sige, at de forberedes, besluttes, implementeres og følges systematisk op. På hver af knagerne hænges billedlig talt de aktiviteter, der skal gennemføres for at sikre effektiv udvikling og implementering af virksomhedens strategier og for systematisk driftsopfølg-

ning – i figuren nedenfor illustreret med få udvalgte eksempler:



Figur 1.

Det er med årscyklussen lige som med strategi og værdier – det er noget, man har i alle organisationer, hvad enten det er bevidst besluttet eller styret af tilfældigheder eller udefra kommende faktorer. Det er måske aldrig blevet besluttet eller godkendt, ja det kan være noget, som man knap nok er klar over eksisterer. Ved at betragte og bruge årscyklussen som implementeringsværktøj vil man kunne øge effekten af strategier, diverse resultatmålinger, ledermøde og medarbejderudviklingssamtaler. Prøv fx lige at overveje, hvordan opfølgning på strategien er systematisk indbygget i jeres ledermøder (hvordan, hvornår?). Eller hvorfor jeres medarbejderudviklingssamtaler gennemføres der, hvor de gør – og hvordan de er koblet til jeres strategi?

I denne artikel vil vi formidle vores erfaringer med at designe og drive en årscyklus proces som implementeringsværktøj.

2. Ups, det er allerede i næste uge vi skal aflevere status...

Som konsulent møder man gennem årene mange ledere og medarbejdere fra talrige organisationer. Nogle af de udfordringer, vi har hørt om, kan illustreres med følgende situationbilleder:

- “Det er underligt, hvorfor der altid er sådan et hektisk forløb omkring udarbejdelse af budgettet – det er som om, vi kronisk kommer for sent i gang, så det bliver et forhastet og stresset forløb, og så vi ikke når at konsolidere tallene ordentligt.”

- “Sidste år brugte vi mange kræfter i ledergruppen på at lave en ny strategi, og det var en god proces. Nu er det lige som om, det er gået lidt i glemmebogen, og vi får ikke rigtig fulgt op på det. Tiden på ledermøderne går mere med dagen og vejen, og mine medarbejdere driller mig af og til med, hvad der blev af alle de tanker, som vi i ledelsen så engageret fortalte om.”
- “Det ville være skønt, hvis vi blev lidt bedre til at komme på forkant med tingene. Jeg synes, vi bruger for meget tid på brandslukning, fordi vi opdager ting for sent, når skaden er sket.”
- “På vores ledermøder går der meget tid med sagsbehandling og driftsspørgsmål. Det irriterer mig, at vi arbejder så ustruktureret og så meget “fra hånden i munden” – vi vil egentlig gerne bruge mere tid på fremtiden, men vi lykkes for sjældent med at få sat tid af.”
- “Som direktør er det frustrerende, at jeg ofte får for sen eller mangelfuld information fra mine ledere om, hvordan det går. Og når jeg spørger, reagerer de, som om jeg mistænkeliggør dem.”

Struktur skaber værdi

Måske har du hørt om virksomheder og organisationer, hvor sådanne situationer kan forekomme. Vi har ofte oplevet, at en medvirkende årsag til ovenstående symptomer er, at virksomheden har haft en ustruktureret knagerække eller årscyklus.

Kuren mod disse symptomer har to elementer, nemlig dels udvikling af en mere struktureret måde at arbejde med årscyklussen som en struktureret proces, dels udvikling af årscyklussen til en værdiskabende og engagerende proces. For at gøre årscyklussen til et effektivt implementeringsværktøj kræves der således både struktur og holdning. Det vil blive diskuteret nedenfor i henholdsvis afsnit 2 og 3.

3. Årscyklussen som en struktureret nøgleproces

3.1. Styringselementer i årscyklussen

I de fleste virksomheder er det helt naturligt at have styr på sine driftsprocesser, så som fx:

- Fremstilling af varer i en industrivirksomhed
- Behandling af låneansøgninger i en finansiel virksomhed

Fasthold fokus på både strategi og drift

- Udarbejdelse af et lovforslag i et ministerium.

En nøgleproces

Årets gang i organisationen er efter vores opfattelse en nøgleproces, som på tilsvarende vis kan og bør styres. Ved at tilrettelægge og gennemføre årscyklussen som en nøgleproces udvikles "Årets gang i Lidenlund" fra at være en delvis tilfældig rækkefølge af aktiviteter i ledelsen og blandt medarbejderne til at være et egentligt implementeringsværktøj. Det løser naturligvis ikke alle problemer og udfordringer, men det sikrer en grundrytme i organisationen og sikrer prioritering af tid til at fastholde fokus på både strategi og drift.

Styring af årscyklussen som en nøgleproces kan fx ske ved at træffe beslutninger om nedenstående aspekter:

Styringselement i årscyklus som implementeringsværktøj	Eksempler
Definere formålet med årscyklussen	Formålet med vores årscyklus er, at: <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedens strategier implementeres effektivt i hele organisationen (det langsigtede fokus). • Driften nøje følges og løbende forbedres (det kortsigtede fokus).
Definere succeskriterier for årscyklussen	Succeskriterier for vores årscyklus er, at <ul style="list-style-type: none"> • Lederne oplever, at årscyklussen fungerer som en god ramme om ledelsesmæssige diskussioner, prioritering og opfølgning. • Medarbejderne oplever, at der er god sammenhæng mellem virksomhedens strategi, og de mål og indsatser, der er fokus på i egen enhed. • Medarbejderne oplever, at ledelsen følger systematisk op på virksomhedens strategier. • Bestyrelsen oplever, at de inddrages rettidigt i diskussioner af strategi og får præcise rapporter om implementering af strategien.
Definere en ansvarlig procesejer for årscyklussen	Den administrerende direktør er procesejer for årscyklussen, og direktionssekretæren står for "driften" af processen. Direktøren og direktionssekretæren sørger for, at der årligt gennemføres en evaluering af, om årscyklus processen fungerer tilfredsstillende i forhold til formål og succeskriterier, og for at identificerede forbedringsmuligheder implementeres.
Fastlægge en tids- og aktivitetsplan for årscyklussen	Der fastlægges tid og sted rullende 6-12 måneder frem bestyrelsesmøder, ledermøder, personalemøder, gennemførelse af kunde- og medarbejderresultater etc., så der er en naturlig sammenhæng og rækkefølge i aktiviteterne. Der udpeges ansvarlige for forberedelse, præsentation og gennemførelse af de enkelte aktiviteter.

Udvikle værktøjer og metoder til årscyklussen	<p>Der vælges bl.a. format for beskrivelse af årscyklussen, som lægges på virksomhedens intranet.</p> <p>Der udarbejdes dagsordenskabeloner for forskellige typer ledermøder og -seminarer og for bestyrelsesmøder.</p> <p>Der vælges format for rapportering af resultater og for fremdrift i projektportefølje.</p> <p>Der vælges koncept for businessplan, resultatkontrakt, virksomhedsplan, eller hvad man nu bruger såvel på virksomhedsniveau som på afdelingsniveau.</p>
Måle på, om årscyklussen lever op til de fastlagte succeskriterier	<p>På et årligt statusmøde i ledergruppen evalueres årscyklus processen ud fra lederne egen oplevelser, tilbagemeldinger fra medarbejderne i den årlige klimaundersøgelse samt en kvalitativ evaluering på et årligt bestyrelsesmøde.</p>

Succeskriterier for interessenterne

Vi vil anbefale, at man ved fastlæggelse af succeskriterier for årscyklus processen tænker ud fra relevante interessenter i forhold til årscyklussen, dvs. hvilke resultater der skal komme ud af processen set ud fra følgende perspektiver:

- Ledergruppen:
 - Topledelsen
 - Mellemlederne
- Medarbejderne
- Evt. eksterne interessenter, fx ejere eller bestyrelse, myndigheder og samarbejdspartnere.

3.2. Selve årscyklussen – aktiviteter placeret på en tidslinje

I nogle af virksomhedens nøgleprocesser er grundstrukturen bygget over et forløb, som i en eller anden form er varianter over "afklaring – forberedelse – gennemførelse – opfølgning og evaluering". Årscyklus processen adskiller sig herfra, ved at den er bygget op over en tidslinje – i denne artikels sammenhæng afgrænset til et år. Så årscyklus processen beskriver, hvordan aktiviteter i årets gang er placeret hen over kalenderåret, hvordan de så at sige hænger på knagerækken.

Udgangspunktet for, hvordan aktiviteterne placeres på knagerækken, er de udefra kommende forudsætninger, som man er nødt til at indrette sig efter.

Den slags fikspunkter i årscyklussen kan fx være:

- Krav fra myndigheder om tidspunkter for indberetninger etc.

Fikspunkter i årscyklussen

- Udmeldinger fra evt. overordnede instanser, som man er nødt til at afvente, før man kan træffe visse beslutninger. Sådanne eksterne udmeldinger kan være fx indtjeningsmål fra koncern til selskaber i koncernen, politiske krav til resultater eller til prioritering af indsatser i en kommunal forvaltning etc.
- Sæsonbestemte forudsætninger som fx højsæsonperioder (rejsebranchen), internationale messer (modebranchen), kvartalsskifte (finansiel sektor) etc.

Hertil kommer, at der fx ud fra mere almene fikspunkter i året kan være gode anledninger til at tidsfastsætte visse aktiviteter, som fx:

- Årsafslutning eller halvårsafslutning lige før en sommerferie.
- Kick off aktivitet lige efter sommerferien eller lige efter nytår.

Find den logiske rækkefølge

Ud fra fikspunkterne placeres aktiviteterne så ud over året, så de ligger i så logisk en rækkefølge som muligt, fx således at:

- Der foreligger friske resultater fra kunde- og kvalitetsmålinger før strategien revurderes.
- Det månedlige ledermøde lægges forud for det månedlige personalemøde, så ledermødet bruges til at forberede indholdet på personalemødet.
- Budgettet låses først fast, når strategien er afklaret.
- Når strategi og budget for det kommende år er besluttet, gennemføres afdelingsmøder, hvor man diskuterer og beslutter, hvordan man bedst muligt bidrager til realisering af de overordnede rammer.
- Efter afdelingsmøder om realisering af de overordnede rammer gennemføres de årlige medarbejderudviklingssamtaler, hvor kravene oversættes til succeskriterier for den enkelte medarbejder.

Her er et bud på tre forskellige ambitions- og detaljeringsniveauer i styringen af årscyklussen.

Lav en simpel oversigt

Den enkleste måde at gøre det på er at lave en helt simpel oversigt som i nedenstående eksempel:

Dato/periode	Aktivitet
7.1.200x	Nytårsmøde (alle medarbejdere)
Januar	Afdelinger udarbejder handlingsplaner for resten af året
4.2.200x	Chefmøde med fælles konsolidering af afdelingernes handlingsplaner
Februar	Gennemførelse af medarbejderudviklingssamtaler
Etc.	

Lav en mere udbygget version

En mere udbygget version af kalenderoversigten består i at specificere de enkelte aktiviteter mere detaljeret, som fx:

Dato/periode	Aktivitet	Indhold	Succeskriterier	Ansvarlig
7.1.200x kl. 14-16	Nytårsmøde (alle medarbejdere)	Direktionen præsenterer strategi og mål for 200x og evaluerer året, der gik. Debat i summe-grupper og efterfølgende plenum.	Medarbejderne scorer min. 4 (skala 1-5) på relevans af møde og på udbytte af møde alt i alt.	Direktør NN

Den strategiske model

Og endelig kan man bruge en strategisk model, hvor processen er bygget op ud fra dels en tidslinje, dels en opdeling i processens centrale emner, der fx kan grupperes således, som det er gjort i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen:

	Måneder												Beskrivelse	Form	Resultat	
Revurdering af styrelsens strategi																
Indgåelse af resultatkontrakter																
Budget og regnskab																
Indspil til koncernprojekter																
Personaleudvikling																

I Erhvervs- og Selskabsstyrelsens oversigt over "Den administrative årscyklus" er endvidere angivet, hvilken enhed i

styrelsen, der har ansvar for hver af de fem vandrette "spor" i årscyklussen.

Uanset hvilken model man vælger, skal oversigten kommunikeres til de berørte parter. Det plejer for resten også at hjælpe ledelsen med at fastholde modellen, for man skaber jo forventninger i organisationen, når man præsenterer en god årscyklus model.

Tips!

- Når planen er lagt, kan man jo lige så godt booke de relevante deltagere elektronisk i den elektroniske kalender/mail system, som de fleste virksomheder alligevel har.
- Planen kan fx skrives i et regneark, som giver mulighed for at lægge kommentarer ind i tilknytning til de enkelte felter, fx en dagsorden for et statusmøde.

4. Årscyklussen som værdiskabende implementeringsværktøj

Holdninger og iscenesættelse

Struktur alene gør det ikke. Holdninger og iscenesættelse er lige så vigtige for at få succes med årscyklussen som implementeringsværktøj. Måske kan du forestille dig ledermøder:

- Hvor opfølgning på resultater eller på igangværende projekter blev en ørkenvandring med opremsning af data.
- Eller hvor præsentation af status på projekter foregik i florumvundne forklaringer, så det var svært at få et præcist billede af, om projektet gik som det skulle.
- Eller hvor der blev slået ned med hård hånd på alle afvigelser, så lederne ligefrem var nervøse for at skulle stå skoleret for direktøren, og hellere prøvede at skjule problemer end at præsentere dem åbent.
- Eller hvor afvigelser fra mål blot blev konstateret, så du som en af dem, der levede op til målene, oplevede demotivationen ved, at det egentlig ikke gjorde nogen forskel, om man levede op til sine mål eller var bagud.
- Eller hvor dine succeser blot blev nøgternt konstateret, men ikke fejret eller anerkendt på en måde, der stod mål med resultaterne.

Det lyder måske overdrevet, men desværre er samtlige ovenstående eksempler faktisk hentet fra det virkelige liv.

Værdiskabende opfølgning

Nøgleordet er værdiskabende opfølgning. Det handler grundlæggende om at tænke mennesker ind i årscyklussen. Dvs. at være opmærksom på, hvad der motiverer de forskellige interessenter til at yde deres bedste og til løbende at forbedre deres præstationer. Vi ved her, at påskønnelse og belønning er meget stærke motivatorer, og at positiv tænkning skaber overskud til at håndtere udfordringer og problemer. Det handler om at fejre succeser og gode resultater og om at bygge på det, der virker. Herved er det muligt at få en konstruktiv diskussion af det, der skal forbedres.

Konsekvens er en vigtig forudsætning for motivation – både den konsekvens, der ligger i at fejre succeser, men også den konsekvens der ligger i at handle, når resultaterne udebliver eller er utilfredsstillende.

Tips!

- Tænk omhyggeligt over, hvordan opfølgning og statusaktiviteter bliver oplevet værdiskabende, og ikke bliver trivielle ritualer.
- Tænk positivt og byg på succeser.
- Vær rundhåndet med at give æren for succeser til medlemledere og medarbejdere, der har bidraget til resultaterne.
- Tænk på manglende succes og dårlige resultater som noget, der i sidste instans har sin rod i den måde, du og dine kolleger i ledelsen udøver ledelse på.

5. Gode råd til arbejdet med årscyklussen som implementeringsværktøj

5.1. Tænk baglæns: Hvad vil vi gerne have ud af indsatsen?

Tænk baglæns

Man kan blive så grebet af indsats og teknik, at målet fortales sig. Hold fast i det konkrete, det I drømmer om skal komme ud af processen, som fx:

- At I i ledergruppen har et knivskarpt overblik over status på resultater og projekter, når et statusmøde i ledergruppen er gennemført.
- At medarbejderne oplever, at der bliver fulgt konsekvent og konstruktivt op på strategi og driftsmål.

5.2. Vær bevidst om ledelsesstilen, når I følger op

Arbejdet med årscyklussen og de forskellige aktiviteter, der er "hængt op" på knagerækken, er også et spørgsmål om ledelsesstil – hvordan gør vi opfølgning til noget værdiskabende, værdsættende, som ledere og medarbejdere påskønner?

5.3. Stræb efter det enkle og skab overblik

Fasthold skarpe succeskriterier og enkle fremgangsmåder. Hold fast i det vigtige og pas på ikke at lægge for mange "Nice to have" ting oveni.

Start hellere i det små og hurtigt, så I begynder at samle erfaring med bruge årscyklussen – frem for at bruge måneder på udvikling, før det "perfekte" system kan lanceres.

5.4. Hav fokus på både drift og udvikling

Der er en tendens til, at driften "stjæler fokus". Derfor er det vigtigt, at udvikling og strategi designes ind i årscyklussen. Det kan fx ske ved at afsætte tid til at diskutere udvikling og til at følge op på udvikling i alle relevante sammenhæng, fx ledermøder, bestyrelsesmøder, personalekonferencer, medarbejderudviklingssamtaler etc.

5.5. Placer ansvar i forhold til årscyklussen

Heller ikke årscyklussen kører af sig selv: "Nogen" skal tilrettelægge og koordinere de enkelte aktiviteter, "nogen" skal indkalde møder, lave dagsordener, producere rapporter, sikre dialog med medarbejderne etc. Vær præcise i fordelingen af ansvar for de enkelte aktiviteter.

5.6. Sæt tid af og hold aftaler

For at årscyklussen virker som effektivt implementeringsværktøj, skal det hele i kalenderen – og deltagerne i de enkelte aktiviteter skal prioritere at deltage. Så det er en god idé at booke møder og workshops mv. i kalenderen i god tid.

6. En lille tjekliste til jeres årscyklus

Indsatsområde	Helt uenig 1	2	3	4	Helt enig 5	Ved ikke	Vores vigtigste forbedringsområder
Vi har planlagt, på hvilke møder og seminarer med bestyrelsen, vi diskuterer udvikling og strategi, og på hvilke møder vi diskuterer status i forhold til strategien							
Vi har tilrettelagt samspillet mellem ledermøder og bestyrelsesmøder således, at vi har et målrettet forarbejde før bestyrelsesmøder (upstream) og systematisk opfølgning (downstream) efter bestyrelsesmøder							
Vi har planlagt, på hvilke ledermøder vi diskuterer og beslutter strategi, udvikling og strategiske projekter							
Vi har planlagt, på hvilke ledermøder vi følger op på strategi og strategiske projekter							
Vi har planlagt, på hvilke ledermøder vi følger op på driftsmål, og vi har aftalt en form, hvor vi fokuserer på det, der er væsentligt at følge op på (fx afvigelser på mål i forhold til økonomi, kunder, kvalitet)							
Vi får rapporter til vores ledermøder, der giver overblik over status og forbedringsområder, både for drift og udvikling/strategi							
Vi har bevidst timet gennemførelse af større analyser og målinger (økonomi, kunder, kvalitet, trivsel), så resultaterne foreligger i rette tid i forhold til bestyrelsesseminarer, strategiworkshops og personalekonference mv.							

7.4.

Virksomhedens årscyklus

Indsatsområde	Helt uenig 1	2	3	4	Helt enig 5	Ved ikke	Vores vigtigste forbedringsområder
Vi har en systematik for, hvordan medarbejderne informeres og involveres gennem året, både i forhold til strategi og drift							
Vi måler og evaluerer én gang om året i ledergruppen og evt. sammen med bestyrelsen, om aktiviteterne i vores årscyklus giver fokus og motivation							
Vi har på baggrund af sidste evaluering af vores årscyklus gennemført mindst to konkrete forbedringer i cyklussen							

God arbejdslyst!

Om Jørgen Kjærgaard

Jørgen Kjærgaard er partner i konsulentfirmaet Implement A/S og har 16 års erfaring som konsulent, bl.a. i Promentor Management og Right Kjaer & Kjerulf. Han har gennem adskillige år rådgivet om organisations- og ledelsesudvikling, herunder udvikling og implementering af strategier, både i private og offentlige virksomheder.

Du er velkommen til at kontakte Jørgen Kjærgaard på jkj@implement.dk med kommentarer eller spørgsmål til artiklen.

Du kan hente mere inspiration i hæftet "Strategiimplementering – 15 tips til at lykkes med implementering af strategien", som kan bestilles på info@implement.dk.