



Controlleren

Artikel trykt i Controlleren.

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, USB-nøgle samt onlineversion, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2011

Børsen
Ledelseshåndbøger

8.10.

Udvikling af afdelingsbaserede strategikort ved kaskadering

Per Nikolaj Bukh | professor | Aalborg Universitet | pnb@pnbukh.com

Karina Skovvang Christensen | lektor | Aarhus Universitet |
kschristensen@econ.au.dk

1. Indledning

Mange forskellige
slags mål

De fleste større virksomheder vælger at supplere den økonomiske styringsmodel, dvs. budgetlægningen og de incitamenter, der er knyttet hertil, med styring efter andre typer mål. Nogle af disse er driftsorienterede og drejer sig om kvalitet, leveringsevne, effektivitet etc., mens andre mål har en mere overordnet strategisk karakter. Nogle mål opsamles i it-systemer tæt på produktionsprocesser; og andre mål følges der op på i specifikke analyser f.eks. af relative markedsandele og kundetilfredshed. Det betyder, at virksomheder har mange mål, og at disse er vigtige på forskellige måder, i forskellige dele af organisationen og i forskellige situationer.

Strategikortlægningen
som fælles ledelses-
model

Man kan skabe et overblik over strategien og de strategiske mål ved at udvikle et strategikort. Vi har i en tidligere artikel i *Controlleren* (Bukh & Christensen 2010) beskrevet de grundlæggende begreber og teknikker, når man arbejder med strategikortlægning og balanced scorecard. Tilsvarende har vi i en anden artikel (Bukh *et al.* 2011) beskrevet, hvordan man kan arbejde med strategikortlægning i den offentlige sektor. Vi satte i disse artikler fokus på kaskaderingen, altså den proces, hvor man tager udgangspunkt i ét strategikort og udarbejder et strategikort for en underliggende organisatorisk enhed.

Der er mange, der efterspørger en procesvejledning eller en meget konkret skridt-for-skridt opskrift på, hvordan man gør, når man arbejder med strategikortlægning og skal foretage en kaskadering. Imidlertid er konteksten for forskellige virksomheders strategikortlægningsprojekter så forskellig, at det fordrer meget forskellige arbejdsmåder. Derfor findes

Konkrete arbejdsmetoder, der fungerer i praksis	der ikke en sådan procesvejledning, og den kan heller ikke laves, hvis den skal være generelt brugbar. Men selvom der ikke kan laves en generel procesvejledning, kan man dog godt bruge en række konkrete arbejdsmetoder på nogenlunde samme måde i forskellige virksomheder, hvis man blot er opmærksom på at foretage justeringer i processen undervejs. I denne artikel vil vi skitsere en sådan arbejdsmetode, der kan anvendes, når man i praksis skal gennemføre kaskaderingen.
Artiklens indhold	I det næste afsnit vil vi diskutere, hvad det i praksis indebærer at foretage en kaskadering samt vise, hvordan arbejdet med dette helt konkret kan struktureres i en workshopbaseret proces. Herefter vil vi i afsnit 3 give et eksempel på, hvordan forberedelsen til workshoppen kan gennemføres. Ligeledes vil vi give et eksempel på en tidsplan. I afsnit 4 vil vi præsentere en proces inklusiv nogle hjælpespørgsmål, der kan anvendes på workshoppen. Endelig afsluttes artiklen i afsnit 5 med en kortfattet konklusion og diskussion af, hvad næste skridt kan være.

2. Kaskadering af strategikort i praksis

Det integrerende strategikort	I de fleste eksempler på anvendelser af strategikortlægning er der fokus på strategikortet for den samlede virksomhed. Det vil sige det fælles strategikort, som viser virksomhedens fælles strategi, hvilket vi i det følgende kalder <i>det integrerende strategikort</i>. Dette fokus ses både i den store mængde eksempler, man kan finde i danske såvel som udenlandske bøger og artikler, og det gælder for de fleste indlæg, der præsenteres på konferencer. Når de fleste eksempler drejer sig om det integrerende strategikort, skyldes det for det <i>første</i>, at det, set ude fra, er nemmest at forstå en virksomheds særkender og strategi, når man netop vurderer helheden, som man møder den på markedet, eller når man læser om virksomheden i medierne. For det <i>andet</i> kræver en forståelse for f.eks. en afdelings strategikort en klar beskrivelse af, hvilken kontekst denne afdeling indgår i, samt hvordan det integrerende strategikort ser ud – og så er det meget naturligt at starte med dette. <i>Endelig</i> må man også reelt set sige, at det er svært og kræver en vedvarende ledelsesmæssig indsats at skabe en sammenhængende og velfungerende styringsmodel baseret på strategikort på
-------------------------------	---

flere niveauer – derfor er eksemplerne herfra ofte ikke så klare som for det integrerende strategikort.

2.1. Kaskaderingsprocessen skal styres

Mange synes, at kaskadering er svært

Konsekvensen, af at kaskaderingen får så lidt opmærksomhed, er, at mange oplever en usikkerhed i forhold til, hvordan den i praksis skal gribes an. Selvom man måske er lykkes med at skabe et sammenhængende billede af virksomhedens samlede strategi i et strategikort, oplever man, at det er svært at få de enkelte afdelinger til at følge trop og udvikle tilsvarende strategikort. Når man er koncernledelse eller -stabsfunktion er det nemt at kræve, at en bestemt teknik eller styringsmetode anvendes. Derfor indtager man ofte holdningen, at “når vi kunne lave et strategikort for koncernen, kan I vel også lave det for jeres division”.

Fastlæggelsen af en kaskaderingsproces er en del af designet

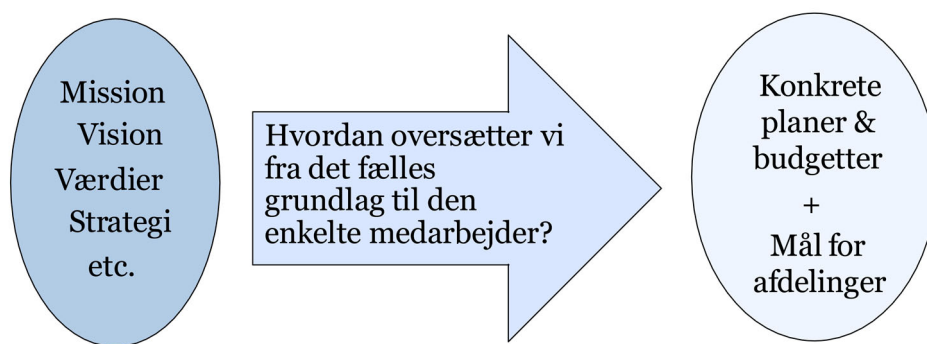
Men med dette synspunkt overser man, at man faktisk har en forpligtigelse til at give nogle ret konkrete retningslinjer for, hvordan divisionen skal arbejde. Ligeledes forpasser man faktisk også muligheden for at styre, hvorledes sammenhængskraften i organisationen skal være, hvis man overlader det til divisionen selv at tage stilling til, præcist hvordan de vil lave en kaskadering. Med andre ord: Det er en del af udviklingen af et strategikort på forhånd at fastlægge, om det skal kaskaderes og i givet fald, hvordan dette skal foregå.

Når man laver et strategikort for en underliggende organisatorisk enhed (division, afdeling, fabrik, team, kontor etc.) er strategikortets struktur og principperne for arbejdet med mål og målinger principielt de samme. Der er imidlertid den afgørende forskel mellem det integrerende strategikort og de *underliggende strategikort*, at de underliggende strategikort ikke designes frit ud fra et valg af strategi, men netop er fastlagt inden for og afledt af den struktur, der er fastlagt i det integrerende strategikort. Det betyder for det første, at der er brug for en proces, der sikrer denne sammenhæng, og for det andet, at det i praksis er mindre kompliceret at lave et underliggende strategikort end det integrerende strategikort, idet processen i højere grad kan struktureres.

Det handler om at skabe mening i de daglige aktiviteter

2.2. Fra vision til handling

Overordnet set er der i en strategiimplementering brug for en oversættelse fra mission, vision og strategidokumenter til konkrete planer, budgetter og mål for de enkelte afdelinger, således som det er illustreret i figur 1. Reelt set skal denne oversættelse også ske, så den giver mening for den enkelte medarbejder; dog ikke nødvendigvis sådan, at det skal give anledning til mål på medarbejderniveau, men det er en nødvendighed, at medarbejdernes daglige aktiviteter og de prioriteringer, som de hele tiden foretager, er i overensstemmelse med strategien.



Figur 1. Den generelle problemstilling

Eksempel: Rockwater

Robert S. Kaplan har ofte brugt en anekdote fra virksomheden Rockwater¹ til at illustrere, hvad det betyder, at strategi er meningsfuld for medarbejderen. Efter at den nye administrerende direktør Norman Chambers var tiltrådt, gennemførte han et to-måneders strategiprojekt, hvor han sammen med ledergruppen udviklede en ny *mission statement*. Efter at have distribueret denne i organisationen modtog han et opkald fra en projektleder på en boreplatform i Nordsøen: "Norm, I want you to know that I believe in the mission statement. I want to act in accordance with the mission statement. I'm here with my customers. What am I supposed to do? How should I be behaving each day, over the life of this project, to deliver on our mission statement?"

Det var jo det, man kan kalde et godt spørgsmål. Det afspejler en situation, man som leder ofte vil finde sig i: Der er

1) Virksomheden Rockwater, som er en entreprenørvirksomhed med speciale i undervandskonstruktioner, er blandt andet omtalt i bogen *The Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton 1996). Det konkrete eksempel er refereret på side 24.

lagt en ny strategi, som indebærer nye prioriteringer og fokusområder, men hvad betyder den egentlig for medarbejdernes daglige aktiviteter? Det er også en god øvelse at forberede sig på dette spørgsmål. Hvad er det for nye aktiviteter, der skal prioriteres, hvad skal man gøre mindre af, hvad skal man gøre mere af, og hvad skal man være bedre til? Når man arbejder med strategikortlægning er svaret, at det integrerende strategikort sammenfatter konsekvenserne af den samlede strategi – og at de enkelte afdelingers strategikort på tilsvarende vis kortlægger, hvilke indsatser og mål de enkelte afdelinger og disses medarbejdere skal arbejde mod for at realisere strategien.

3. Hvordan gør vi det så?

Det integrerende strategikort er udgangspunktet

Vi tager i det følgende udgangspunkt i en situation, hvor der er udviklet et strategikort for den samlede virksomhed, og hvor dette efterfølgende skal kaskaderes til næste organisatoriske niveau. Selvom vi her bruger udtrykket “den samlede virksomhed”, så behøver der ikke nødvendigvis at være tale om hele virksomheden, hvis det er en større koncern, idet strategikortet også kan udvikles for en forretningsenhed eller en del af koncernen. Det centrale for artiklen her er blot, at der er udviklet et integrerende strategikort, og at dette ved en kaskadering skal anvendes som fundament for, at de underliggende organisatoriske enheder (som vi i det følgende betegner *afdelinger*) laver egne strategikort.

I praksis skal arbejdsmetode, begreber og tidsplan tilpasses den konkrete organisation.

Der er en lang række forhold, der har en betydning for, hvordan dette bedst gøres, men vi har igennem en årrække haft gode erfaringer med at anvende en simpel workshopbaseret metode, hvor der afholdes et lederseminar som en workshop, der strækker sig over 1-2 dage. De følgende figurer viser uddrag af, hvordan det konkret kan gøres. Som en del af workshoppen introduceres metoderne mere grundigt, og det er forudsat, at der på forhånd er udviklet et integrerende strategikort og scorecard for hele organisationen.

3.1. Forberedelse af workshoppen

Forarbejdet

Ofte vil det integrerende strategikort være udarbejdet af en projektgruppe med forankring i direktionen, således at der

hen over en periode på 2-4 måneder har været arbejdet med at kortlægge de overordnede målsætninger og fastlægge kritiske succesfaktorer (KSF'er) og nøgletal (KPI'er) i forhold hertil. Vi vil ikke gå i detaljer med disse begreber, men hen-vise til artiklen "Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder" (Bukh & Christensen 2010) her i Ledelseshåndbogen.

Projektgruppens deltagere har typisk sat sig grundigere ind i metoderne, læst artikler og bøger og/eller været på kursus i strategikortlægning. Ligeledes har der ofte været inddraget konsulentbistand i denne fase, således at udgangspunktet kan blive så godt som muligt. Dermed ikke være sagt, at det integrerende strategikort ikke vil blive revideret efterfølgende. I praksis vil de afdelingsvise strategikort blive mere konkrete end det integrerende strategikort, og man vil ofte efterfølgende benytte dette til at præcisere enkelte af virksomhedens hovedprioriteringer i det integrerende strategikort, ligesom enkelte meget konkrete KPI'er på afdelingsniveau vil være så centrale, at de også medtages i det integrerende strategikort.

Deltagerne og deres
forberedelse

Figur 2 viser et konkret eksempel på en tidsplan for en lederworkshop, hvor direktion, afdelingsledere og enkelte funktionschefer (f.eks. 10-18 personer) mødes for at foretage en kaskadering af det integrerende strategikort. Som forberedelse er materiale vedrørende virksomhedens strategi samt det fælles strategikort distribueret til deltagerne. Ligeledes har deltagerne på forhånd fået materiale (1-2 artikler) om, hvad en strategikortlægning drejer sig om.

Vi har nogle gange gennemført undervisningsforløb for ledergruppen, inden workshoppen afholdes, men har gjort os den erfaring, at det faktisk ikke er nødvendigt at gennemføre en længere generel introduktion til metoderne, når blot projektgruppen har de nødvendige tekniske kompetencer. Jo mere deltagerne i workshoppen har forberedt sig, jo bedre bliver resultatet, men i praksis forudsættes det blot, at de har orienteret sig i det fremsendte materiale.

3.2. Tidsplan for workshoppen

Gruppearbejde og
plenum

Når man bliver helt detaljeret og fastlægger en tidsplan, er der naturligvis mange forskellige ting, der spiller ind. Vores forslag i figur 2 skal derfor blot opfattes som et eksempel. Workshoppen er bygget op omkring to sessioner med tradi-

tionelt gruppearbejde, plenumpræsentation og diskussion af resultaterne.

Program 1. dag	
10.00 – 10.15	Velkomst, præsentation af program og en kort status på arbejdet (A)
10.15 – 10.30	Strategier, budget og virksomhedens hovedudfordringer det kommende år (A)
10.30 – 11.00	Intro til materialet og strategikortlægningens grundprincipper (B)
11.00 – 11.15	Pause
11.15 – 11.30	Introduktion til virksomhedens fælles strategikort (A)
11.30 – 12.00	Målstyring og strategikort: Erfaringer og metoder (B)
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.30	Målstyring og strategikort, fortsat (B)
13.30 – 13.45	Introduktion til gruppearbejde (B)
13.45 – 15.15	Gruppearbejde 1: Hvad betyder strategikortet i vores afdeling ?
15.15 – 15.30	Pause
15.30 – 16.30	Tilbage meldinger fra plenum til gruppernes arbejde
16.30 – 16.45	Pause
16.45 – 17.15	Diskussion af erfaringer og videre arbejde
17.15 – 18.15	Gåtur: Husk praktisk tøj
18.15 – 19.00	Indkvartering
19.00	Middag
Program 2. dag	
07.30 – 08.30	Morgenmad
08.45 – 09.00	Opsummering af arbejdsmetoderne og status på processen (B)
09.00 – 10.00	Hvordan kan vi se, om indsatsen er lykkedes? – gode nøgletal (B)
10.00 – 10.05	Pause, hvor der hentes kaffe/te med til gruppearbejdet
10.05 – 12.00	Gruppearbejde 2: Indsatser/initiativer og mål/KPI'er
12.00 – 13.00	Frokost
13.00 – 13.45	Gruppearbejde 2, fortsat
13.45 – 14.30	Tilbage melding fra plenum på gruppearbejde
14.30 – 14.45	Pause
14.45 – 15.15	Hvor står vi og hvordan kommer vi videre med strategikortet? (B)
15.15 – 16.00	Afslutning og afrejse

Figur 2. Eksempel på tidsplan for lederworkshop, hvor arbejdsmetoder indlæres og de første elementer af de afdelingsvise strategikort udvikles

Programpunkterne, der er markeret med “A”, drejer sig om indlæg, der afholdes af projektgruppen, dvs. virksomhedens leder og den projektansvarlige. Programpunkterne markeret med “B” er præsentation af teknikkerne og de arbejdsmetoder, der skal anvendes på workshopen. Dette kan varetages af en ekstern konsulent med speciale i strategikortlægning eller af den interne projektleder, hvis denne har tilstrækkelig erfaring til at gøre det.

4. Arbejdet i grupper

Formiddagens
program

Tidsplanen i figur 2 baserer sig på et forholdsvist komprimeret program den første formiddag. Her gives for det *første* en sammenfatning af, hvor virksomheden i øjeblikket befinder sig, og hvad strategien indebærer af muligheder og udfordringer, hvilket sammenfattes i en præsentation af det integrerende strategikort. For det *andet* gives en introduktion til, hvad en strategikortlægning drejer sig om. Dette gør vi typisk med udgangspunkt i et par eksempler fra lignende virksomheder, således at deltagerne får et indtryk af, hvad det er for et resultat, der skal opnås. Ligeledes gives en kort introduktion til de centrale begreber: Perspektiver, temaer, KSF'er, KPI'er, targets og initiativer. Dette gøres ved dels at give eksempler og dels at definere begreberne.

4.1. Gruppearbejdets formål

Der er altså ikke tale om en decideret træning i at lave en strategikortlægning, ligesom en mængde detaljer og facetter af arbejdet ikke er inddraget. I stedet fokuseres der på at gennemføre de første skridt af en kaskadering til afdelingsniveau ud fra et learning-by-doing princip. Når man er vant til at arbejde med strategikortlægning, vil man ofte kunne håndtere at arbejde med KSF'er samtidig med KPI'er, men for deltagere, der ikke er vant til dette, giver det ofte vanskeligheder at skulle være helt konkrete på KPI-niveau med det samme. Derfor opdeles gruppearbejdet i to faser, således at man i den første fase primært fokuserer på KSF'erne og sammenhængen mellem disse, mens man i den anden fase i højere grad fokuserer på KPI'erne og de strategiske indsatser.

Husk: Resultatet
er ikke et færdigt
strategikort

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det der kommer ud af gruppearbejdet, ikke er et færdigt strategikort, men "kun" nogle af elementerne og de første prioriteringer. Der kræves et ganske omfattende arbejde efter workshopen, men ved at gå meget konkret i gang med arbejdet på stedet får deltagerne en fornemmelse for, hvad der kræves, og hvad udbyttet kan være, ligesom det arbejde, der laves på workshopen, er direkte anvendeligt efterfølgende, fremfor at man blot har øvet sig på en undervisningscase.

Nogle vil foretrække at præsentere arbejdet fra grupperne forholdsvist ustruktureret ved at tegne og fortælle ved anvendelse af flip-overs eller lignende. Men for at sikre en

struktureret erfaringsopsamling opfordrer vi til, at der anvendes en traditionel skabelon á la den, der vises i figur 3. I nogle grupper vil det være nemmere at udfylde denne, men andre grupper vil foretrække at præsentere deres arbejde ved at optegne elementer af et strategikort.

Perspektiv/tema/fokusområde				
KSF i det fælles strategikort	KSF: Hvilken formulering er relevant i afdelingen?	KPI: Hvordan kan vi måle?	Target: Hvilket niveau?	Initiativ: Hvilke ting skal vi sætte i gang?

Figur 3. Skabelon til oversigt over de enkelte afdelingers arbejde med kaskaderingen

4.2. Gruppernes sammensætning

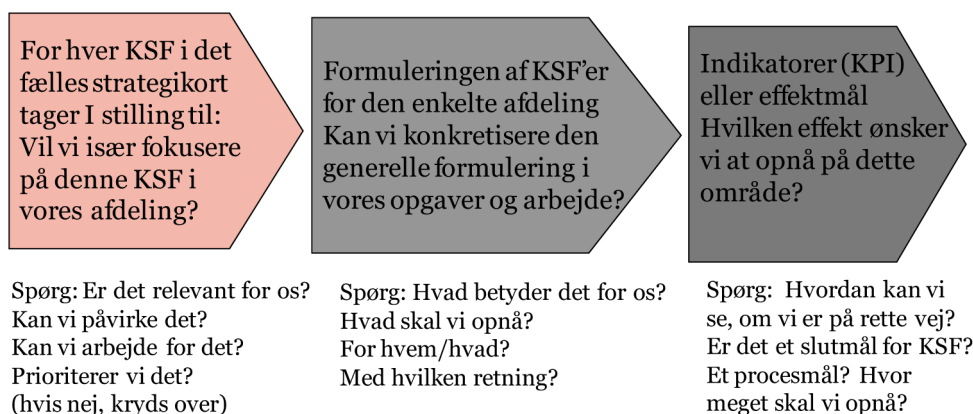
Normalt laves afdelingsvise grupper

Normalt vil gruppeinddelingen følge afdelingsstrukturen, således at man er i gruppe med sine kolleger fra egen afdeling. Hvis det integrerende strategikort er bygget op omkring temaer, kan et alternativ være at lade mindre grupper arbejde med de enkelte temaer. For at kunne nå en plenumrapportering, inden for den angivne tidsramme, vil tre måske fire grupper være passende.

Det kan være en fordel, at der i hver gruppe er én fra projektgruppen, således at man kan få støtte til processen undervejs. Ulempen er dog, at der så er én gruppemedtager, som kan præge gruppearbejdet for meget. Det samme er tilfældet, hvad angår direktionsmedlemmerne, hvorfor man nogle gange vælger, at de ikke deltager i gruppearbejdet, men står til rådighed for grupperne, når de har brug for afklaring af strategiske prioriteringer. Hvis der deltager en proceskonsulent, vil denne også cirkulere mellem grupperne og hjælpe dem undervejs.

4.3. Første gruppearbejde

Det første gruppearbejde koncentrerer sig om at fastlægge KSF'er for egen afdeling. Fremgangsmåden er, at man forholder sig til KSF'erne i det fælles strategikort én for én, vurderer om man har ansvar og indflydelse, og hvordan det kan konkretiseres til egen KSF. Dette gøres ved anvendelse af arbejdsskabelonen i figur 4. Denne omfatter tre trin, idet det reelt set kun er de to første trin, der er genstand for det første gruppearbejde. Det sidste trin medtages i figuren dels for at vise sammenhængen til det videre arbejde, og dels fordi nogle KSF'er vil være så konkrete, at man med det samme vil kunne diskutere KPI'er.



Figur 4. Arbejdsskabelon for første gruppearbejde

Man kan ikke nå at diskutere alle KSF'er

I praksis vil grupperne ikke kunne nå igennem alle KSF'er i det fælles strategikort, så vi plejer at opfordre til, at man koncentrerer sig om enkelte KSF'er og får dem diskuteret grundigt samt givet et bud på, hvordan relationerne mellem de enkelte KSF'er kan optegnes i et strategikort. Formålet med gruppearbejdet er, som nævnt ovenfor, i ligeså høj grad, at man lærer, hvordan der skal arbejdes, og kan få en umiddelbar feedback på dette undervejs i gruppearbejdet og i den efterfølgende plenumrapportering.

Efter gruppearbejdet præsenterer grupperne, hvordan de har arbejdet, hvilke KSF'er de er nået frem til, og de får en tilbagemelding fra kollegerne i de andre grupper. Afslutningsvis diskuteres processen og hvilke udfordringer, arbejdsmetoden har givet.

Fremgangsmåden
tilpasses de enkelte
grupper

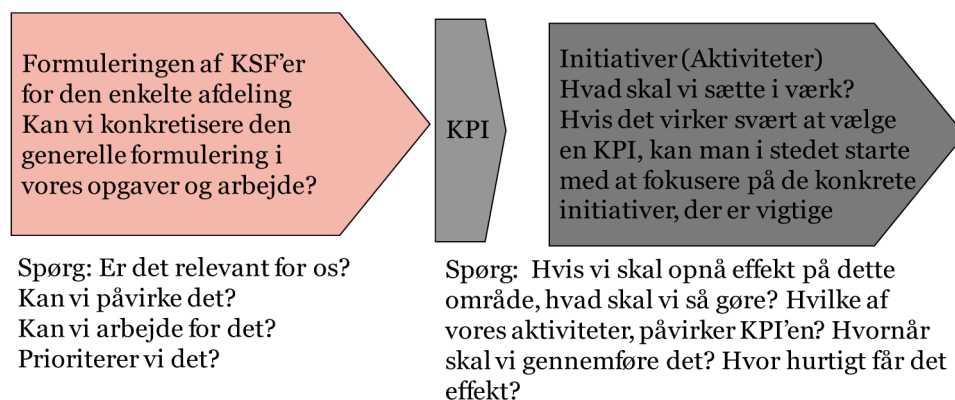
4.4. Andet gruppearbejde

I det andet gruppearbejde bruger vi modellen vist i figur 5 i sammenhæng med modellen i figur 4. Den venstre del af figur 5 gentager KSF'erne fra figur 4, så det eneste nye er reelt set, at KPI'erne er nedtonet, og at der til højre i figuren er sat fokus på indsatser. Der er tre måder at gribe det andet gruppearbejde an på – og i praksis behøver grupperne ikke gøre det på samme måde.

De grupper, som fik godt greb om, hvordan der kunne formuleres KSF'er, kan for det *første* vælge at tage direkte udgangspunkt i figur 5, således at de formulerer forslag til indsatser direkte på baggrund heraf, som der er lagt op til i modellen. På den måde kommer man i de to gruppearbejder hele vejen fra KSF'er i det integrerende strategikort til indsatser i egen afdeling.

Hvis en gruppe havde svært ved at få sammenhæng i KSF'erne for egen afdeling, er en *anden* mulighed, at der fokuseres direkte på den højre del af figur 5, således at det er afdelingens konkrete aktiviteter, der diskuteres. Dette kan ofte give anledning til, at KSF'ere præciseres, og der kan af den vej komme mere sammenhæng i en optegning af afdelingens strategikort.

Endelig er en *tredje* mulighed, at gruppen vælger at arbejde videre med modellen i figur 4, således at det reelt set er en gentagelse eller en videreførelse af det foregående gruppearbejde. På den måde kommer man bedre igennem alle KSF'erne og har dermed et mere omfattende grundlag for det videre arbejde – men man er så ikke nået frem til de konkrete indsatser.



Figur 5. Arbejdsskabelon for andet gruppearbejde

Strategiske initiativer

Som introduktion til det andet gruppearbejde vil vi nogle gange gå lidt mere i detaljer med den rolle, strategiske initiativer har i relation til et strategikort. Dette gør vi dels ved at vise, hvorledes en række af de programmer, indsatser og projekter, der allerede er i gang, relaterer sig til strategikortet, og dels ved at vise, hvordan der kan arbejdes med at tildele ressourcer til strategiske initiativer, således som det mere detaljeret er vist i en anden artikel her i håndbogen (Bukh 2009).

5. Afslutning: Hvordan kommer man videre

Husk: Metoderne skal
altid tilpasses

Der er mange forskellige måder at arbejde med strategikortlægning og balanced scorecard på. Derfor er det vanskeligt at præsentere én måde, der er anvendelig i alle situationer. Hovedparten af litteraturen har fokus på at udarbejde virksomhedens første strategikort i form af det, vi indledningsvist betegnede et integrerende strategikort. For at få den systematiske arbejdsmetode udbredt i organisationen kræver det, at man får den såkaldte kaskadering, dvs. processen hvor det integrerende strategikort oversættes til afdelingsvise strategikort, til at fungere.

Vi har i denne artikel skitseret en fremgangsmåde, der kan anvendes i en kaskadering. I den konkrete virksomhed kræver den en tilpasning af den meget detaljerede fremgangsmåde, vi har præsenteret. Men det er vores forhåbning, at det er lettere at lave en tilpasning end at starte helt fra bunden, når kaskaderingsprocessen skal tilrettelægges.

Efter workshopen

Vi har bygget processen op med udgangspunkt i en fælles ledelsesworkshop. Dette vil kun være startskuddet for kaskaderingen, idet der forestår meget arbejde i de enkelte afdelinger. Den typiske fremgangsmåde er, at man relativt kort tid efter workshopen mødes i sin egen afdeling og drøfter, hvordan strategiprocessen føres videre, og hvordan afdelingens strategikort gøres færdigt. De fleste vil vælge at arbejde videre med modellerne fra den fælles workshop og gøre strategikortet "færdigt", dvs. gennemarbejde alle KSF'ere i det integrerende strategikort, så der bliver fastlagt KSF'ere og KPI'ere i hver afdeling.

Hvordan organiseres
arbejdet i afdelingen

Der skal også tages stilling til, hvordan arbejdet i afdelingen skal organiseres. Det behøver ikke nødvendigvis at være på samme måde i alle afdelinger, og det vil afhænge af en række forhold, herunder afdelingens størrelse. Hvis det vi her kal-

der en “afdeling”, i realiteten er en stor division med egne stabsfunktioner, vil det være naturligt, at det efterfølgende arbejde organiseres på samme måde, som da det integrerende strategikort blev udarbejdet. Dvs. der arbejdes med en projektgruppe og involvering af divisionens ledergruppe. Hvis der derimod er tale om en mindre afdeling, kan det være naturligt at samle alle medarbejderne og mere konkret arbejde med initiativer undervejs.

6. Litteratur

Bukh, Per Nikolaj, Karina Skovvang Christensen & Anne Kirstine Svanholt. 2011. Strategikortlægning og målstyring i offentlige virksomheder. Bringes i *Offentlig Ledelse*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christensen. 2010. Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder. I *Controlleren*, Per Nikolaj Bukh (ed.) København: Børsen Forum.

Bukh, Per Nikolaj. 2009. Strategiske initiativer i et strategikort. I *Controlleren*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: HBS Press.

7. Om forfatterne



Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj Bukh

Per Nikolaj, cand.oecon., ph.d., er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en

mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.



Karina Skovvang Christensen

Karina Skovvang Christensen

Karina, cand.oecon., ph.d., er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.