

# Problemanalyse

Denne værktøjskasse indeholder følgende værktøjer:

- Introduktion: Systematisk problemløsning - Hvordan arbejder du analytisk, målrettet og kreativt?
- User Guide: Systematisk problemløsning
- Formular 1: Forberedende problemanalyse
- Formular 2: Den fremtidige situation
- Formular 3: Konsekvensanalyse
- Checkliste: Forbered brainstorming møde

# Introduktion

## Hvordan arbejder du analytisk, målrettet og kreativt?

Et "problem" kan defineres som en kompleks situation, der kræver en afklaring. For at gøre problem-stillingen mindre kompleks kan arbejdet opdeles i en række faser, som man undervejs systematisk fokuserer på.

Vi vil som individer med vores personlige "typer" have bedre anlæg for visse af faserne end for andre. Ved at bruge en række hjælpeværktøjer, en bestemt struktur samt checklister kan der i høj grad kompenseres herfor. Hvis man er flere om at bearbejde problemstillingen, er det endvidere vigtigt at bruge de forskellige individers særlige anlæg for at arbejde med de forskellige faser.

Grundtanken i forløbet er for det første objektivt at analysere problemet, for det andet kreativt at pege på flere løsningsmuligheder, for det tredje at opstille kriterier for en god beslutning så objektivt som muligt, og endelig at være konsekvent i gennemførelsen. Det svære er ofte af adskille de faser, hvor man skal være objektiv hhv. kreativ, samt at få involveret de kræfter i organisationen, som man har til rådighed.

## Litteratur om emnet

"Seks mænd har tjent mig gennem mange år,  
(fra dem min viden gror):  
De hedder Hvad, Hvornår, Hvorfor,  
Hvordan og Hvem og Hvor"  
- RUDYARD KIPLING

Litteratur om "problemløsningsteknikker" er overvejende fokuseret på den kreative fase - idéudviklingen. Det er nødvendigt at gøre sig klart, at alle faserne er vigtige. Hvis problemet ikke er ordentligt defineret, kan idéudviklingen være forgæves og vildledende.

På dansk kan følgende titler oplyses:

- Ole Striim (2000): *Kreativ problemløsning og praktisk idéudvikling*, Copenhagen, Denmark, Merko, Gyldendal Uddannelse.
- Mogens Holme (2000): *Fra problem til løsning*, Copenhagen, Denmark, Akademisk Forlag.

## Forfatter

Dette værktøj er skrevet af **Erik Meldgaard**  
Vejle, Danmark Februar 2001

Har du brug for rådgivning, er du altid velkommen på [hw@henrikwbendix.dk](mailto:hw@henrikwbendix.dk)

Ellers kan følgende værktøjer måske være til inspiration:

- **Team Development – Ønsker du virkelig at arbejde sammen?**

For at gennemføre de daglige opgaver er det stadig vigtigere, at man er i stand til at arbejde sammen. Samarbejdet tager mange former; projektgrupper, tværgående arbejdsgrupper og ikke

mindst ledergrupper. Dette værktøj omhandler spørgsmål som: Hvordan får vi startet den bedst mulige gruppe? Hvordan får vi tilført energi til den gruppe, som ikke længere er effektiv? Hvordan kan vi afslutte arbejdet i gruppen, så vi kan fastholde de nyttige erfaringer?  
Find den på [www.henrikwbendix.dk](http://www.henrikwbendix.dk). Se under ”Ressourcer”.

- **Mødeledelse - Hvordan når du dine mål i møder ?**

Disse mødeteknikker gør dig til en god og konstruktiv mødeleder, der formår – trods eventuelle negative udspil fra andre – at skabe en positiv ledelse. Mødeledelse omfatter en række anvisninger og instruktion til forskellige mødetyper: Informationsmøder – Beslutningsmøder – Ide-udveksling – Konfliktløsning m.fl.  
Find den på [www.henrikwbendix.dk](http://www.henrikwbendix.dk). Se under ”Ressourcer”.

# User Guide: Systematisk problemløsning

## De enkelte faser i problemløsningen

Systematikken i problemløsningen består i at opdele arbejdet i følgende fire faser:

Informationsfasen: Hvad ved du om problemet?

Mulighedsfasen: Hvilke løsningsmuligheder kan du herefter opstille?

Beslutningsfasen: Hvordan vurderer du mulighederne og træffer beslutning om hvilken du vil vælge?

Handlingsplanfase: Hvordan sikrer du beslutningens gennemførelse?



## Eksempler på problemer

### Eksempel 1: For mange reklamationer

Vores virksomhed blev startet for 2 år siden af mig og min partner. Og lige siden er det gået stærkt. Vi har fået mange ordrer og mange kunder. Det har betydet at vi har måttet ansætte mange nye folk ved siden af alt det andet arbejde (Vi er nu oppe på 16 medarbejdere). I den sidste tid har vi fået mange reklamationer, og det påvirker både lønsomhed og image. Min partner og jeg har svært ved at overskue tingene lige nu - samtidig med at vi har megen rejseaktivitet - men noget må vi gøre. Vi ved bare ikke hvad. Hvad stiller vi op?

### Eksempel 2: Nyt job lokker

Jeg tiltrådte jobbet som adm. direktør her i virksomheden for 3 mdr. siden, og har konstateret, at det billede som jeg fik tegnet af virksomhedens situation ved min ansættelse overhovedet ikke ligner det, jeg har set de sidste 3 måneder. Jeg har slet ikke det samspil med bestyrelsen, som er en forudsætning for, at jeg kan skabe de resultater, der forventes. Samtidig bliver skeletterne ved med at falde ud af skabene. Og jeg får ikke megen hjælp fra mine funktionschefer (økonomi, salg og produktion), som alle har været ansat her i en årrække. De passer hver især sig selv. Jeg har

allermest lyst til at tage et nyt job, som jeg fik tilbudt i går aftes. Det er svært at se perspektiverne ved at blive her. Hvad gør jeg?

### Case: Systematisk Problemløsning

#### Et nyt marked?

En af vore (tro)faste kunder er blevet opkøbt af en fransk virksomhed. Det har betydet, at vi pludselig har fået mulighed for at få en stor ordre (på produktionsudstyr) fra dette franske moderselskab, og der ser ud til at være et stort potentiale fremover. Vi har hidtil haft lidt eksport til Norge og Sverige, men har ikke været på andre eksportmarkeder. Det kan vise sig at være den mulighed, som vi har ventet på længe for at bringe vores virksomhed videre. Det ville selvfølgelig være en satsning. Min intuition siger mig, at vi skal tage springet. Hvad gør jeg?

### Eksempel 3: Fortrolige informationer

Jeg har et meget prekært problem, der trænger sig på lige nu. Jeg er adm. direktør i virksomheden, og vi har i noget tid haft det problem, at der lækker fortrolige informationer fra vore ledergruppemøder. Først nu er jeg blevet klar over, at vor indkøbschef, som er medlem af ledergruppen, har en affære med omstillingsdamen (de er begge gift). Det ser ud som om de øvrige i ledergruppen har vidst det længe, men har undladt at fortælle mig om det. Det kan naturligvis ikke accepteres, og problemet skal løses meget hurtigt! Hvad gør jeg?

#### 1. Informationsfasen

I mange tilfælde er man tilbøjelig til straks at gå til mulighedsfasen, men hvis problemet ikke er tilstrækkeligt defineret kan dette i bedste fald være spildt arbejde, og i værste fald kan det medføre valg af en løsning, der skaber nye problemer i stedet for at løse det gamle problem. Prøv derfor at være omhyggelig med at definere problemet.

Forsøg at besvare de af nedenstående spørgsmål, der er relevante for din situation. Skriv alle svar ned. Det, der forekommer ubetydeligt i starten, kan senere i forløbet vise sig at være af betydning i andre sammenhænge.

- Hvordan oplever du problemet?
- Hvordan oplever andre problemet?
- Hvordan oplever din omverden problemet?
- Hvordan opstod problemet?
- Hvornår opstod problemet?
- Hvem er involveret i problemet?
- Hvilket ansvar har du i forhold til problemet?
- Hvad har du gjort for at løse problemet?
- Hvordan gik det?
- Hvilket forhold har du til de involverede parter?
- Skaber problemet følgeproblemer?
- Er problemet selv et følgeproblem?
- Hvad er symptomerne?
- Hvad er årsagerne?
- Hvad er konsekvenserne, hvis der intet foretages? (økonomiske, organisatoriske, samarbejds-mæssige)
- Hvad koster problemet organisationen eller virksomheden?
- Hvordan er organisationen og kommunikationsvejene omkring problemet? (tegn evt. skitse)

Case: Systematisk problemløsning	
Informationsindsamling	
Hvordan oplever du problemet?	Det er en meget spændende mulighed, men både risikofyldt og uoverskuelig
Hvordan oplever andre problemet?	Salgschefen presser på for at vi skal tage ordren, men produktionschefen og økonomichefen er imod det
Hvordan oplever din omverden problemet?	Bestyrelsen vil være delt. Nogle vil være for, men juristen i bestyrelsen vil bestemt være advarende
Hvordan opstod problemet?	Da en stor dansk kunde blev opkøbt af en fransk virksomhed. Ikke blot skal vi tage stilling til den nye mulighed, men vi kan også risikere at miste den danske kunde, da de nye ejere måske vil have

<b>Case: Systematisk problemløsning</b>	
	ens produktionsanlæg i alle deres fabrikker.
Hvornår opstod problemet?	Ved salgschefens møde hos kunden for 2 dage siden
Hvem er involveret i problemet?	Primært ledergruppen, men selvfølgelig også bestyrelsen, når de får det at vide, samt en række nøglemedarbejdere.
Hvilket ansvar har du i forhold til problemet?	Det er mig, der skal træffe beslutningen og sikre mig, at den bliver godkendt i bestyrelsen og accepteret i ledergruppen
Hvad har du gjort for at løse problemet?	Foreløbig har vi kun haft det kort oppe at vende på et ledergruppemøde i går.
Hvordan gik det?	Salgschefen forsøgte at overbevise om fordelene og perspektiverne, medens produktionschef og økonomichef ønskede at "klappe hesten". De så kun problemer.
Hvilket forhold har du til de involverede parter?	Fint, men de synes, at jeg en gang imellem er lidt for hurtig.
Skaber problemet følgeproblemer?	Ja, uanset om vi vælger at sige ja til ordren eller nej
Hvad er symptomerne?	Hvis vi ikke foretager os noget, risikerer vi fortsat stagnation eller det der er værre.
Hvad er årsagerne?	Markedet internationaliseres og der bliver færre men større aktører blandt vore konkurrenter
Hvad er konsekvenserne, hvis intet foretages?	Det kan blive et afgørende vendepunkt for os, enten ny udvikling og vækst, eller at vi falder ud af markedet på sigt.
Hvad koster problemet organisationen og virksomheden?	Hvis vi siger ja, er der en stor indtjening forude, men også en stor risiko. Hvis vi siger nej, mister vi denne indtjening og risikerer ikke blot at stagnere, men at gå tilbage. De gode medarbejdere vil måske begynde at søge andre jobs.
Hvordan er organisationen og kommunikationsvejene omkring problemet?	Mellem mig og ledergruppens øvrige medlemmer. Mellem salgschef, produktionschef og økonomichef indbyrdes formelt og uformelt. Mellem disse og deres respektive nøglepersoner i bestyrelsen: mellem mig, øk.chef og bestyrelsen

## Fra informationsfase til mulighedsfase

Informationsfasens problemformulering er en beskrivelse af den nuværende situation. Bindeledet til næste fase - mulighedsfasen – består i at beskrive den fremtidige ønskede situation. Prøv med nogle få, men ikke begrænsende ord, at beskrive nogle væsentlige ting om den fremtidige ønskede situation, f.eks. i forhold til:

- Idégrundlaget
- Økonomisk - eller anden form for - resultat
- Rationel udnyttelse af ressourcer
- Eksterne interessenter (kunder, leverandører, konkurrenter, myndigheder)
- Interne interessenter (ejere, bestyrelse, ledere, medarbejdere)
- Samarbejdsformer og relationer mellem involverede personer

Målbeskrivelsen skal være udformet, så man hele tiden kan styre efter den, og ved vejs ende skal resultatet kunne vurderes ved at holde det op mod målbeskrivelsen. Målbeskrivelsen skal dog ikke være så snæver, at den faktisk angiver løsningen. Lad den være åben. Måske ligger den geniale overraskende løsning i periferien af mulighederne

<b>Case: Systematisk problemløsning</b>	
<b>Den fremtidige situation</b>	
Idégrundlaget	Vi ønsker at holde os til det, vi er gode til, men har brug for vækst, markedsfølsomt og økonomisk.
Økonomisk - eller anden form for - resultat	Vi kan godt på kort sigt tære af vores solide egenkapital for at investere i nye muligheder for på sigt at øge vores indtjening. Men indtjeningen skal øges. Vi må også forholde os til at købe op eller blive købt op. Og vi vil selvfølgelig helst det sidste.
Rationel udnyttelse af ressourcer	Vi har den nødvendige ledelsesfølsomme kapacitet - gode nøglepersoner med de nødvendige kompetencer. Der er potentiale her. Produktionsfølsomt kan vi gå over på et skift mere, så vi ikke behøver udvide lige nu. Salgsfølsomt skal vi øge vore ressourcer og kompetencer, ikke mindst på det internationale område. Ja, egentlig er det vel en internationaliserings-proces, jeg taler om.
Eksterne interessenter	Vi skal kunne betjene større (fusionerede) virksomheder blandt kundepotentialet, i hvert fald i det europæiske område. Måske skal vi også kunne bringe os i stilling til at gå uden for Europa, hvis der bliver tale om en decideret globalisering inden for vort område.
Interne interessenter	Vore tre hovedaktionærer, der startede virksomheden for 40 år siden er ikke helt unge mere. De kunne begynde at interessere sig for at sælge virksomheden. Det kunne betyde, at vi fik nye ejere.
Samarbejdsformer og relationer mellem involverede personer	De skal der findes mellem produktion og salg skal blødes op, og vi skal blive bedre til at anvende nye samarbejdsformer. Måske arbejde mere projektorienteret. Og så skal vi blive mere markedsorienterede og kundeorienterede. Og vi vil certificeres til den nye ISO 9000 år 2000 standard for at medvirke til den udvikling.

Når problemet er formuleret og målsat, skal det forelægges andre, som skal involveres i den videre behandling. Udgangspunktet for de efterfølgende faser er, at alle involverede har et fælles billede af problemet. Det samme billede, som du har.

## 2. Mulighedsfasen

Som nævnt i indledningen har nogle personer særlige anlæg for informationsfasen, mens det ofte er andre personer, der har anlæg for mulighedsfasen. De kreative eller de intuitive. Ved at anvende

brainstorming som struktur hjælper man begge typer til at skabe et bedre resultat i generering af mulige løsninger.

### **Regler for brainstorming**

Reglerne for gode brainstorms er næsten diametralt modsatte af almindelige møderegler, og det er atmosfæren også. Ved et møde bestræber alle sig på at være rolige og logiske - sådan er det ikke ved brainstorms. Ved et møde forsøger man at udvise dømmekraft og beherskelse - sådan er det ikke ved brainstorms. Ved et møde er det dirigentens opgave at være kritisk og bremsende. Ved en brainstorm er det at være inspirerende og opmuntrende.

Hele meningen med brainstorming er fuldstændig at adskille fantasiens og dømmekraftens modsatte funktioner. Først får man idéerne i en ukritisk atmosfære af opstemthed og begejstring. Senere underkaster man dem kvalitetskontrol og vurdering i en nøgtern fordomsfri atmosfære.

Anvend følgende checkliste inden du går i gang med brainstorming:

### **Gruppens sammensætning**

- Gruppen, der skal deltage i brainstorming, bør være på 6-10 personer (ikke for få, ikke for mange)
- Gruppens medlemmer bør være nogenlunde ligeværdige i forhold til betydning i organisationen og i forhold til personlige ressourcer
- Sørg for at få kvinder med i gruppen. De kan ofte bidrage med nye vinkler, som mænd ikke har tænkt på.
- Inkluder ikke for mange "teknikere". De tænker ofte på om det rent teknisk kan lade sig gøre og kan derved være begrænsende i denne fase.
- Tag ikke "negative" personer med, der er tilbøjelige til at skyde idéer ned.
- Sørg for at lederen af brainstormingen er en person, der kan koncentrere sig om at lede forløbet og skabe en god atmosfære af kreativitet og nytænkning.

### **Praktiske forhold**

- Sørg for, at alle deltagerne er indkaldt i god tid, og er blevet informeret om, hvad mødet skal handle om, og at formen vil være "brainstorming".
- Sørg for et godt lokale, hvor deltagerne ikke bliver forstyrret.
- Brug en flip-over til at skrive alle idéer op på. Det bidrager til at skabe det fælles billede og helt konkret til at deltagerne bagefter kan huske, hvad der er blevet sagt.
- Hold pauser. Gerne en hver time. Det giver plads til refleksion og dermed nye muligheder for idéer.

### **Forløbet (agenda)**

- Problemformuleringen og målformuleringen præsenteres
- Opgaven - at komme med løsningsforslag til problemets løsning - understreges
- Væsentligste spilleregler: Alt er tilladt, intet er forbudt. Ingen forslag er "dumme" eller "ukvalificerede"
- Start med en refleksionspause i 10 minutter i tavshed. (det er svært, men vigtigt at overholde)



- Herefter be'r lederen af brainstormingen hver enkelt deltager rundt om bordet om ét forslag ad gangen. Forslaget skrives op på flip-over. Det kommenteres ikke. Det er dog tilladt at stille korte spørgsmål af forståelsesmæssig karakter (et ord, man ikke forstår eller lign.)
- Turen rundt om bordet fortsættes, indtil der ikke er flere idéer
- En pause her på 10-15 minutter vil ofte være en god idé.

Der er nu opstillet en række løsningsforslag, som ikke er kommenteret eller vurderet. Flip-over bladene hænges op i lokalet så deltagerne kan have overblik over resultatet.

Case: Systematisk Problemløsning
Indkaldelse til Mødet:
<p>Til: (deltagernes navne)</p> <p><b>Møde om forespørgslen fra Frankrig</b></p> <p>Som I alle ved, har vi fået en meget spændende forespørgsel på levering af vores sorteringsanlæg til "Profylax's" nye franske ejeres fabrik i Lyon. Selvom vi ikke er gode til det franske, kunne der være meget spændende perspektiver i at tage denne ordre. Der er selvfølgelig også en risiko. Da jeg imidlertid ser det som muligheden for en ny afgørende udvikling for vores virksomhed, vil jeg gerne have et møde med jer på onsdag kl 09.00, for at drøfte denne mulighed med jer. I skal regne med at sætte hele dagen af til mødet, og for at vi kan fokusere på opgaven og ikke blive forstyrret, holder vi mødet på Hotel Skovgården.</p> <p>Jeg har fået Peter fra vores reklamebureau til at være ordstyrer dagen igennem, så vi alle kan deltage på lige vilkår. Undervejs vil vi bruge "brainstorming" i vores diskussion. Peter skal nok forklare, hvad det går ud på, og han vil guide os igennem dagen.</p> <p>Vores mål med dagen er - i fællesskab - at nå til en foreløbig konklusion, som vi i ledergruppen kan videre bearbejde og fremlægge for bestyrelsen, idet der under alle omstændigheder skal træffes en vigtig beslutning.</p> <p><b>Programmet:</b>            Velkomst og kaffe            Beskrivelse af situationen ("problemet") som jeg foreløbig ser det.            Jeres opfattelse af problemstillingen ud fra jeres ståsted i firmaet            Kan vi resumere et <i>fælles billede</i> af problemstillingen?            Drøftelse af "målformulering". (jeg kommer med et oplæg om, hvad vi vil med vores virksomhed med udgangspunkt i idégrundlaget, markedsforhold m.m.)            Evt. justering af "målformulering"            Frokost og gåtur            Oplæg til brainstorming. (herunder spilleregler og metode) præsenteret og styret af Peter            Brainstormingen "kører"            Eftermiddagskaffe            Vurdering af løsningsforslag (sammenholdes med "målformulering")            Foreløbig konklusion (og øl/vand og en sandwich)</p> <p>Længere kommer vi nok ikke, og det vil nok være en god idé at sove på dét, vi når frem til. Hvad der herefter skal ske, aftaler vi inden vi skilles.</p> <p>Vi ses            Erik</p>

### 3. Beslutningsfase

Næste skridt er at gruppere de opstillede løsningsforslag. Hvilke forslag er af samme art eller karakter? Herved skabes der overblik over forslagernes grundlæggende forskellige idéer. Det er vigtigt, at mødelederen trin for trin får accept fra den enkelte forslagsstiller af, at dennes forslag ligner et andet forslag, inden en ny sammenfattende formulering af flere forslag skrives op på flip-over'en.

Det er endvidere vigtigt, at den fordomsfri stillingtagen til forslagene fortsætter, indtil kriterier for en god beslutning er defineret. Husk at der findes to indgangsvinkler i denne fase:

- det kan ikke lade sig gøre, fordi...
- det kunne godt lade sig gøre, hvis...

#### Overblik og prioritering af forslagene

Der er nu opstillet et overskueligt antal idéer af forskellig art, som skal vurderes og prioriteres i forhold til den målbeskrivelse, du formulerede som bindeleddet mellem informationsfasen og mulighedsfasen.

Ved en første prioritering gennemgås de enkelte løsningsforslag i forhold til målbeskrivelsen: I hvilket omfang lever forslagene umiddelbart op til målbeskrivelsen? Ordn forslagene på flip-overen i overensstemmelse hermed, og begræns dem i denne fase gerne til 2-3 forslag.

Næste spørgsmål kunne være: Er der kommet ting frem under brainstormen, som peger på løsninger, der er bedre end målbeskrivelsen? Måske ligger svaret her.

#### Kriterier for en god beslutning

For de fleste vil det afgørende kriterium for, hvorvidt en beslutning er god, være at den er rationel og praktisk gennemførlig. Det gælder da også i de fleste tilfælde, og i målbeskrivelsen er der formentlig hovedsageligt fokuseret på dette. Der er imidlertid også andre forhold, der bør tages i betragtning, når konsekvenserne af en beslutning skal vurderes. Herunder ikke mindst, hvordan beslutningen påvirker de mennesker, der omfattes af beslutningen.

#### Vurdering af konsekvenser

I denne fase anbefales følgende systematik:

- For hvert af de nu ordnede alternativer opregnes vigtige konsekvenser af at tage denne beslutning. Det kan være konsekvenser, som kan måles i penge, og det kan være sociale konsekvenser i form af andres handlinger afledt af beslutningen. Det kan også være påvirkning af holdninger, motivation og andre forhold. Desuden kan der være tale om konsekvenser, der medfører, at man må træffe yderligere beslutninger ("når man har sagt A, må man også sige B", eller "man kan ikke både blæse og have mel i munden").
- Konsekvenserne for hvert alternativ opdeles i de positive, der taler for beslutningen, og de negative, som taler imod, i form af en plus-liste og en minus-liste. De konsekvenser, der kan opgøres i tal, er måske de letteste at håndtere, medens andre typer af konsekvenser kræver indlevelsesevne og forståelse for psykologiske og pædagogiske

sammenhænge. Under alle omstændigheder taler det for at man tager beslutningen, hvis de positive forhold udgør et større tal - eller anden form for værdi - end de negative.

- Hvis beslutningsgrundlaget for f.eks. alternativ A og C peger i samme retning, er der anledning til en yderligere runde, hvor størrelsesordenen eller "tyngden" af konsekvenserne ved at træffe beslutning A eller C holdes op mod hinanden, inden den endelige afgørelse træffes.

### Eksempel på konsekvensanalysen

Hvert alternativ får 1 point for lav grad af opfyldelse af målbeskrivelse, 2 for mellemstor grad, og 3 for høj grad.

Case: Systematisk Problemløsning			
Målbeskrivelsen	Alternativ A (ja til ordren)	Alternativ B (nej til ordren)	Alternativ C (nyt produkt hjemmemarked)
Vi ønsker at holde os til det, vi er gode til, men har brug for vækst, markedsfølsomt og økonomisk	3	1	2
Vi kan godt på kort sigt tære af vores solide egenkapital for at investere i nye muligheder for på sigt at øge vores indtjening. Men indtjeningen skal øges. Vi må også forholde os til at købe op eller blive købt op. Og vi vil selvfølgelig helst det sidste.	3	1	2
Vi har den nødvendige ledelsesmæssige kapacitet, gode nøglepersoner med de nødvendige kompetencer. Der er potentiale her. Produktionsmæssigt kan vi gå over på et skift mere, så vi ikke behøver udvide lige nu. Salgsmæssigt skal vi øge vore ressourcer og kompetencer, ikke mindst på det internationale område. Ja, egentlig er det vel en internationaliserings-proces, jeg taler om.	3	1	2
Vi skal kunne betjene større (fusionerede) virksomheder blandt kundepotentialet i hvert fald i det europæiske område. Måske skal vi også kunne bringe os i stilling til at gå uden for Europa, hvis der bliver tale om en decideret globalisering inden for vort område	3	1	1
Vore tre hovedaktionærer, der startede virksomheden for 40 år siden er ikke helt unge mere. De kunne begynde at interessere sig for at sælge virksomheden. Det kunne betyde, at vi fik nye ejere.	-	-	-
De skel der findes mellem produktion og salg skal blødes op, og vi skal blive bedre til at anvende nye samarbejdsformer. Måske arbejde mere projektorienteret. Og så skal vi blive mere markedsorienterede og kundeorienterede. Og vi vil certificeres til den nye ISO 9000 år 2000 standard for at medvirke til den udvikling.	3	1	2
Samlet pointsum	15	5	9
Var målbeskrivelsen relevant i sammenhængen. Eller er der brug for at justere den?			

Case: Systematisk Problemløsning			
Samlet vurdering af konsekvenser af beslutning (stikord)	Perspektivrig for virksomheden. Kræver store indsatser og investeringer. Risikoen skal ikke negligeres	Ingen udvikling. Ingen risiko på kort sigt. Risiko på sigt.	En mellemløsning, som kunne bringe os lidt videre, hvis bestyrelsen vurderer risikoen ved alt A som for høj
Beslutning:	X		(alternativ)

#### 4. Handlingsplanfase - 10 gode råd

Det er ikke ualmindeligt, at gode idéer tabes på gulvet i gennemførelsesfasen. Ved at overveje nedenstående punkter allerede i planlægningsfasen, minimeres risikoen for en fiasko i denne sidste fase:

1. Split aktiviteten op i delhandlinger, hvis opfyldelse fører frem mod målopfyldelse.
2. Sæt tid på delhandlingerne. Hvornår skal hver enkelt delhandling være gennemført.
3. Ansvar og kompetence: Hvem har ansvar og kompetence (de nødvendige beføjelser), dels overordnet og dels for de enkelte delhandlinger. Følges ansvar og kompetence ad?
4. Økonomiske konsekvenser. Vurder de økonomiske konsekvenser af delhandlingerne.
5. Organisatoriske konsekvenser. Kan beslutningen gennemføres af den eksisterende organisation med de eksisterende måder at arbejde og samarbejde på, eller skal man organisere sig anderledes, handle anderledes end man plejer?
6. Støtte: Hvem kan du forvente vil støtte gennemførelsen - og hvorfor? Arbejder de personer, der vil støtte gennemførelsen ud fra samme forudsætninger og med samme mål som dig?
7. Modstand: Hvem vil bevidst eller ubevidst øve modstand mod gennemførelsen og hvorfor? Har de andre forudsætninger end dig, andre mål eller er der andre forhold, der gør at beslutningen vil møde modstand.
8. Modning tager tid. Hvis tingene ikke lykkes første gang, så prøv igen.
9. Timing: Smed mens jernet er varmt. Tag en chance en gang imellem, især hvis situationen indbyder til det. Hver gang man gør tingene på en ny måde, løber man en vis risiko. Til gengæld har man også chancen for at skabe nye resultater.
10. Målbare resultater. Jo mere konkret målene er defineres, jo nemmere er det at måle resultatet og dermed - forhåbentlig - fastslå succesen.

#### Information, opfølgning og kontrol

Det er vigtigt at overvåge, om de enkelte delhandlinger gennemføres til tiden. Der er altid en vis risiko for, at beslutningen ikke gennemføres efter planen som følge af begyndervanskeligheder,

usikkerhed eller andre forhold. Forklaringer og undskyldninger kan der være mange af. Men hvis din beslutning er vigtig for dig, vil du sikkert også være indstillet på at bære den helt til dørs og dermed demonstrere for andre, at den er vigtig. Husk indgangsvinklen "det kan godt lade sig gøre hvis..."

En forudsætning er dog, at målet med beslutningen er kommunikeret til alle involverede, og at du har sikret dig, at de har forstået det. Forsøg - så vidt muligt - personligt at fortælle de involverede, hvorfor beslutningen er vigtig, og hvordan den gennemføres. Og lad dem i det omfang det er muligt, selv få indflydelse på den praktiske gennemførelse.

Idéer, som er udtænkt af andre, er ikke så sjove at gennemføre som ens egne. Sørg derfor at få allierede, der kan hjælpe med gennemførelsen.

# Formular 1: Forberedende problemanalyse

Forberedende problemanalyse	
Hvordan oplever du problemet?	
Hvordan oplever andre problemet?	
Hvordan oplever din omverden problemet?	
Hvordan opstod problemet?	
Hvornår opstod problemet?	
Hvem er involveret i problemet?	
Hvilket ansvar har du i forhold til problemet?	
Hvad har du gjort for at løse problemet?	
Hvordan gik det?	
Hvilket forhold har du til de involverede parter?	
Skaber problemet følgeproblemer?	
Hvad er symptomerne?	
Hvad er årsagerne?	
Hvad er konsekvenserne, hvis intet foretages?	
Hvad koster problemet organisationen og virksomheden?	
Hvordan er organisationen og kommunikationsvejene omkring problemet?	

## Formular 2: Den fremtidige situation

Den fremtidige situation	
Idégrundlaget	
Økonomisk - eller anden form for – resultat	
Rationel udnyttelse af ressourcer	
Eksterne interessenter	
Interne interessenter	
Samarbejdsformer og relationer mellem involverede personer	

# Formular 3: Konsekvensanalyse

Konsekvensanalyse			
Målbeskrivelsen	Alternativ A (ja til ordren)	Alternativ B (nej til ordren)	Alternativ C (nyt produkt - hjemmemarke d)
Mål 1:			
Mål 2:			
Mål 3:			
Mål 4:			
Mål 5:			
Mål 6:			
Samlet pointsum:			
Var målbeskrivelsen relevant i sammenhængen. Eller er der brug for at justere den?			
Samlet vurdering af konsekvenser af beslutning (stikord)			
Beslutning (noter også bedste alternativ)			

Der bruges en 3-trins skala til vurdering:

**3:** Høj grad af målopfyldelse

**2:** Mellemstor grad af målopfyldelse

**1:** Lav grad af målopfyldelse



# Checkliste: Forbered brainstorming møde

Checkliste ✓		
Husk	Hvem	Det særlige bidrag Viden og erfaring
Deltagere fra bestyrelsen?		
Deltagere fra ledergruppen?		
Nøglepersoner i denne specielle problemstilling?		
Personer udefra?		
Andre interessenter?		
Hvem vil egne sig til at lede mødet?		
Antal deltagere i alt inklusiv mig selv?		
Hvem af disse er gode til at analysere?		
Hvem er gode til at komme med nye idéer?		
Har du brug for at supplere - eller reducere - deltagerkredsen?		