



# Dansk Handelsblads strategiudvikling i samarbejde med Mindbiz

Da Mindbiz i 2017 blev kontaktet af Dansk Handelsblad var det på baggrund af et ledelseskifte. Med overtagelsen ønskede de nye ledere at sætte gang i en strategiudvikling, der skulle konkretisere den nye retning for organisationen, samt få samlet organisationen omkring den nye ledelse.

Samtidig ønskede den nye ledelse at involvere medarbejdergruppen i strategiudviklingen for at skabe engagement, medindflydelse og ejerskab medarbejdergruppen og organisationen imellem.

”Niels satte sig ind i konteksten, forstod situationen og handlede derefter. Han tog højde for, hvad vi ønskede.”

- Peter Helm-Petersen, Adm. direktør

Mindbiz og Niels Sparre blev bragt ind som facilitator, da de ønskede én, som var nede på jorden, som medarbejderne og ledelsen kunne være i øjenhøjde med, og som stadig var i stand til at strategiudvikle og drive processen.

## Processen med strategiudvikling

Efter de indledende samtaler med ledelsen vedrørende ønsker, vilkår, osv., blev strategiprocesen skudt i gang med et internt ”kick-off” møde, hvor hele organisationen blev involveret.

14 dage herefter tog alle medarbejderne en hel dag ud af huset, hvor de med Niels som facilitator fik sat gang i strategiudviklingsprocessen med de klassiske SWOT analyse og forretningsmodel (*Business Model Generation*) og andre øvelser, hvor det hele blev foldet mere ud, og hvor den samlede gruppe fik defineret ambitionen, ret-

ning, mål (både på længere sigt og for det kommende år), marked, konkurrencesituation – og fik sat op på de principper, som gør Dansk Handelsblad unik. Diskussionerne fra disse møder blev sammenskrevet til et ”strategi-dokument”, der efter bestyrelsens godkendelse var klar til at blive ageret på.

Peter Helm-Petersen, adm. direktør for Dansk Handelsblad, fortæller, at Niels hele tiden sørgede for at gøre ”strategi-dokumentet” og processen operationel og eksekverbar, så ”vi fik simpelthen linet op, hvad skal vi nå 2018, 2019 og så fremdeles og på hvilke områder.” Strategien blev gjort konkret, meget operationel og noget, som alle kunne tage til sig og føle ejerskab over, fortæller han.

## Hjemmeopgaver og eksekverbar strategi

Undervejs i processen fik ledelsen og medarbejderne opgaver, både gruppevis og individuelt, som løbende skulle besvares og sendes til Niels. Det var med til at give medarbejderne noget konkret at handle på og skabe indsigt, forståelse og et godt afsæt til den næste proces-dag.

Netop dét, at strategiarbejdet blev gjort konkret, operationelt og forståeligt gjorde også, at alle følte sig inddraget og set og var bevidst om retningen. Niels gjorde det relevant for situationen i Dansk Handelsblad og forklarede hele tiden, hvad de skulle i gang med, *hvorfor* og hvad udbyttet var, med det de gjorde, fortæller Peter Helm-Petersen. ”Der var ikke nogen processer, hvor folk sad og tænkte, ”hvad skal vi gøre det her for?” ”Hvad skal det nytte?”. Medarbejderne følte derimod ejerskab overfor processen og strategien, *fordi* de blev set og fik anerkendt deres input.”





# Dansk Handelsblads strategiudvikling i samarbejde med Mindbiz

## Udbyttet

Ifølge Peter Helm-Petersen har strategiprocesen og samarbejdet med Mindbiz gjort en stor forskel i Dansk Handelsblad: Organisationen og medarbejderne kender den strategiske retning, faktisk efterspørger de videre arbejde med strategiudvikling. Derudover er der blevet skabt en høj grad af ejerskab og engagement i medarbejdergruppen.

Strategien, som Dansk Handelsblad udarbejdede sammen med Niels Sparre, dækkede perioden 2017-2020 og midt 2019 oplever han også, at ”der er nogle, der begynder at efterspørge ”hvad nu?”. Og det tager jeg som et tegn på, at det har virket, og at folk ser sig selv i det. Medarbejderne er ikke ligeglade. De efterspørger mere.”

”I mit arbejde i dag inddrager jeg nogle af de metoder, vi brugte sammen med Niels. Dels for at få en rød tråd, men også fordi de virker.”

- Peter Helm-Petersen, Adm. direktør

Derudover bruger Peter Helm-Petersen også flere af de metoder og teknikker, som de brugte sammen med Niels, i sit daglige arbejde. ”Dels for at få en rød tråd, men også fordi de virker,” fortæller han. Det er således ikke kun strategien, Peter Helm-Petersen og Dansk Handelsblad har fået ud af samarbejdet. Også en mere engageret organisation og et ændret mindset er fulgt med.

## Samarbejdet med Mindbiz

Da ledelsen i Dansk Handelsblad valgte, at hele organisationen skulle inddrages i processen og strategiarbejdet, var Peter Helm-Petersen samtidig bevidst om,

at kollegerne kunne have visse forbehold overfor processen. ”Folkene på redaktionen har en sund skepsis og specielt overfor management og konsulenter,” fortæller han og uddyber, ”men den blev gjort til skamme, fordi Niels er i øjenhøjde med folk og gør ikke tingene mere konsulentagtige, end er nødvendigt.”

”Dét, der adskiller Mindbiz fra andre, er personligheden og pragmatismen.”

- Peter Helm-Petersen, Adm. direktør

Denne tilgang til strategiudvikling og samarbejde er også dét, der differentierer Mindbiz og Niels Sparre fra andre konsulenter og konsulentvirksomheder, mener Peter Helm-Petersen. ”Niels var i hele processen i øjenhøjde med os og meget forstående, for han stod ikke bare og lirede modeller af. Det blev gjort til vores. Han var rigtig god til at sætte sig ind i vores kontekst, forstå situationen og handle derefter.”

Peter Helm-Petersen og Dansk Handelsblad oplevede en oprigtig interesse fra Niels' side. Det betød også, at strategiarbejdet tog nogle genveje og omveje, nogle ting blev droppet og andre ting styrket. Dette sammenfatter han som en af Niels' styrker: ”han formåede at mærke, hvor vi var henne og hvad behovet var. Han tog højde for det, vi ønskede.”

