



🕒 9 min. 👁️ 📌 13-03-2022

# Anerkendende strategiprocesser

I takt med at mange ledere i det offentlige har fået helt selvstændigt drifts- og resultatansvar for eget ledelsesområde, stiger behovet for ledelsesredskaber, som på en enkel og kraftfuld måde skaber både overblik og retning i den organisation, man er leder for.

## Skribentinfo



[Frank Iversen](#)

Perspektivgruppen

**E**nkelheden, fordi den er en forudsætning for - i en meget driftsorienteret hverdag - at strategiprocesser reelt bliver til noget og endda med løftet pande og et nysgerrigt blik. Kraftfuldheden, fordi det skal give klar og synlig mening for travle ledere og medarbejdere at involvere sig engageret i organisationens og arbejdspladsens fremtid.

Nu findes der imidlertid allerede en del bud på, hvordan sådanne processer kan gribes an. Den klassiske strategiske analysemodel, SWOT, er en vej at gå, og mange ledere har med stor iver praktiseret den. Den er imidlertid udviklet som redskab alene for ledelsen og er dermed ikke særligt involverende for resten af organisationen.

Dernæst er den meget lineært tænkende: Vi lægger strategier for fremtiden baseret på vores viden fra fortiden. En anden brugt udviklingsmodel, Balanced Scorecard, synes at være noget mere dynamisk. Den er til gengæld en ganske kompleks sag at kaste sig ud i, om end der efterhånden er udviklet raffinerede systematikker ind i denne strategitænkning.

Det er i dette lys, at vi har begivet os ud i udvikling af en strategiproces, som forhåbentlig mange institutioner, afdelinger og organisationer vil finde nyttig og effektiv fremover.

Den strategiproces, vi har beskrevet nedenfor, er organiseret sådan, at den vil være meget velegnet til grupper med op til ti deltagere, f.eks. ledergrupper eller teams. Med en lidt anden opbygning vil processen ubesværet kunne anvendes med op til 60 - 80 deltagende medarbejdere.

Selve forløbet kan gennemføres over et seminar på to dage efter det forberedende arbejde, men kan også integreres i hverdagen, således at interviews, strategiske dialoger og udviklingssamtaler tilrettelægges over en måned.

### **Opspil – procesrammer og vilkår**

Lederen/ledelsen må som optakt gøre sig overvejelser over rammer, hovedretning og andre indiskutable vilkår, som processen og dens resultater skal respektere. Rammer og vilkår kan være organisationens mission, overordnede visioner, værdier, økonomiske eller andre ressourcemæssige forhold, politiske målsætninger osv.

Hovedretningen er selvfølgelig det fokus, processen primært skal rettes mod. Lederen kridter således den bane op, inden for hvilken de strategiske samtaler skal gennemføres. Dermed undgår processen at blive forført af tilfældighedernes spil, eller at "alt mellem himmel og jord" skaber tumult på banen og resulterer i manglende overblik. Processen igennem er lederen garanteret herfor – en slags linievogter.

### **1. proces**

Forspil – tendenser, nye perspektiver og håb for fremtiden.

I god tid inden første strategimøde finder sted, varmer gruppen sig selv op gennem to opgaver, som alle skal gennemføre.

A) Allerførst får hver deltager opgaven at besvare følgende spørgsmål:

- Hvilke tendenser i omverdenen får jeg øje på, som har/bør have indflydelse på vores dispositioner, uanset om vi kan lide dem eller ej?
- Er der i den sammenhæng helt specielle aspekter i forhold til vores organisation, vi skal være særligt opmærksomme på?

Disse spørgsmål besvares ved, at hver enkelt vælger en spændende og relevant person, som forventeligt kan sige noget væsentligt og måske usædvanligt om den omverden, organisationen indgår i. Denne person interviewes om sine tanker og ideer, og interviewereren bringer de vigtigste iagttagelser med til det strategiske møde.

Det skal selvfølgelig koordineres indbyrdes, hvem der interviewer hvem. Og det er en god idé også at finde folk med krudt i, der tør udfordre vanetænkning, blinde områder og traditioner.

Som hjælp til medarbejdere, der skal prøve et sådant interview for første gang, er det en god idé, at lederen udarbejder mere præcise spørgsmål som støtte og guide i interviewet.

På denne måde får gruppen på en ret enkelt facon - og med alle involverede og velforberedte - indsamlet vigtige elementer til at tegne et billede af, hvad der rører sig i den aktuelle situation. Interviewprocessen er også med til at få den enkelte til at tune sig skarpere ind på den strategiske stillingtagen, som venter.

Interviewene har i øvrigt den meget vigtige sidegevinst at inddrage de ressourcer, som findes i strategigruppens egen organisation, i netværk, blandt vigtige samarbejdspartnere, politikere, kunder og andre videnspersoner.

B) Anden del af forberedelsesfasen består i, at hver deltager – i god tid inden første strategimøde - skriver en og kun en side om:

- Hvilke særlige håb og drømme har du, som vil gøre det næste år endnu mere spændende og berigende for dig selv og din organisation/institution/afdeling/team?

Historien mailles rundt en uge inden 1. møde.

På denne måde stilles gruppen, både individuelt og i fællesskab, ind på mulighederne og udfordringerne i det kommende år, samtidig med at et energifyldt og engageret billede af fremtiden begynder at tegne sig – som et godt udgangspunkt for tydelige prioriteringer og valg på strategimødet.

Tanken er, at det altid er klogere at begive sig afsted på en vej, som er fyldt med lyst og energi, end ud på en rute, der er brolagt med skepsis, tvivl og måske manglende mening.

## **2. proces**

I spil – strategimødet.

Hovedformålet med dette møde er at besvare spørgsmålet:

Hvor er vi som organisation allermest udfordret?

Men processen åbner et andet sted!

A) Som begyndelse på mødet fortæller hver deltager en historie eller oplevelse, som virkelig har været et højdepunkt i det seneste år. Dét tænder op under glæden og begejstringen til de kommende samtaler. Fortællingen skal eksemplificere nogle af de vigtigste værdier og ressourcer, som motiverer og engagerer den enkelte:

- Hvad har især skabt trivsel, arbejdsglæde og enestående resultater eller præstationer?

B) Herefter præsenterer hver deltager sine væsentligste iagttagelser og indtryk fra de interviews, der er gennemført om tendenser. Hver tendens drøftes og undersøges i gruppen:

- Hvad betyder dette for os? - Fordel eller ulempe?
- Hvor hurtigt og kraftfuldt vil det påvirke os?

Fremlæggelserne dokumenteres og samles i "bundter af ens tendenser og iagttagelser" på en stor tavle, så alle har overblik. Når alle tendenser og synspunkter er præsenteret, rundes processen af med at skærpe pennen og prioritere:

- På baggrund af det vi nu har hørt og drøftet, hvilke tendenser vurderer vi så er de tre til fem allervigtigste at forholde os til og reagere på?

Vær opmærksom på, at tendenser og udsagn både kan rumme trusler og muligheder. En variant er alene at fokusere på de tendenser, der rummer muligheder.

C) Endelig får strategimødet til opgave – og dette er et skæringspunkt - at spejle de valgte tendenser og iagttagelser i de fremtidsbilleder, håb og drømme, som alle deltagere allerede har formuleret. Og ud af denne spejling kommer der flere bud på vores åbningsspørgsmål:

- Hvor er vi især udfordret, når vi gerne vil i den og den retning?
- Altså: Hvor er det især, vi skal anstrenge os, tænke nyt, forandre, nedlægge, oprette osv., for at nå i den retning, som visionerne pejler os i?

I første omgang vil disse udfordringer have karakter af overskrifter som:

- Vores ressourceanvendelse og –fordeling.
- Internt samarbejde og inspiration i organisationen.
- Udvikling af vores service produkter og læringskapacitet.
- Kunde- / brugerbetjening.
- Intern kommunikation og konflikthåndtering.
- Interessentrelationer.
- Salg.

...Blot for at nævne nogle mulige fokusområder, hvor organisationen kan være udfordret.

Når alle relevante fokusområder er linet op vælges et passende og realistisk antal, som strategiprocesen så rettes imod, og som udgør dét eller de områder, alle kræfter sættes ind på i den kommende periode.

Vær opmærksom på, at lederen/ledelsen her spiller en meget vigtig rolle. Selvom medarbejderne er inddraget så aktivt, som det er tilfældet her, er der ikke tale om en demokratisk beslutningsproces.

Lederen skal især sikre, at de overordnede rammer og vilkår respekteres i de valg der træffes, og samtidig være skarp på sine egen prioriteringer af, hvad der er nødvendigt og realistisk.

### **3. proces**

Udspil – visionære strategier.

Når udfordringerne er formuleret i fokusområder som ovenfor, består næste skridt i at drøfte og formulere, hvor vi ønsker at bevæge os hen inden for hvert område:

- Hvad gør vi i praksis, når vi er allerbedst og lever fuldt op til vores egne værdier, håb og visioner på fokusområdet?

Dette arbejde gøres hensigtsmæssigt i mindre grupper. Opgaven er på en kort og fyndig måde at beskrive et visionært udsagn, som er:

- Attraktivt – det vi ønsker skal ske, og som vi har lyst at bidrage til.
- Udfordrende – det vi kun kan nå, når vi virkelig strækker os og yder vores bedste.
- Realistisk – det som giver os tro på, at vi godt kan.
- Relevant – så vi bruger krudtet på det væsentligste.
- Handlingsrettet – så vi kan komme i gang med at tage livtag med udfordringerne.

Udsagnene – eller de visionære strategier – skal formuleres i nutid, som om de allerede er indfriet. Det øger motivationen betragteligt.

Til denne opgave kan også hentes inspiration til formuleringerne på flere planer:

- Dels i mødestartens beretninger om det værdifulde og berigende i det forløbne år – det som er værd at tage med ind i fremtiden.
- Dels i de individuelle visioner, håb og spændende ideer.

En udfordrende og visionær strategi på fokusområdet – kommunikation og konflikthåndtering - kunne se ud, som følger:

”I dag kender vi ikke til, at konflikter ligger og ulmer uden at blive taget op. Der hvor forskelligheder og uenigheder i teamet eller mellem to teams viser sig, taler vi om det i situationen. Og lykkes det ikke at finde en løsning, inddrager vi f.eks. vores leder, som har vist sig at være fremragende til at få os til at nå hinanden, også i svære situationer.

Derudover er det en stor hjælp for os, at vi som et fast ugentlig indslag fortæller historier om det, vi har sat allerstørst pris på hos hinanden i den forløbne uge.”

Når grupperne er færdige efter ca. en halv time, fremlægges resultaterne, og den øvrige gruppe kan supplere, tilføje og skærpe yderligere, hvis det er nødvendigt.

Selve strategiprocessen er nu færdig: Vi har grundigt undersøgt og udvalgt en række fokus-områder, som, vi vurderer, er af afgørende betydning for organisationens fremtid. Og vi har for hvert område udarbejdet et billede af, hvor vi ønsker at udvikle os hen.

Herudover er resultatet af processen en tændt og begejstret medarbejdergruppe, hvor alle har solid føling med og aktier i fremtidsudsigterne og de handlinger, kompetencer og bidrag, de kalder på.

#### **4. proces**

Efterspil – realisering gennem GRUS og MUS

Et springende punkt i mange strategiprocesser er bevægelsen fra de fine ord og tanker på papiret til realiseringen af visionerne i en hverdag, som ofte er travlt booket op med at få driften til at køre.

Derfor er det også gængs praksis, vane eller rutine i mange organisationer, at ledelsen overtager den nærmere planlægning af, hvordan strategierne skal realiseres, hvornår og af hvem. Og dét er en praksis, som har været med til at begrave mangan en god idé. For hvem siger, at lederne er de bedste til at planlægge det, som medarbejderne alligevel kommer til at udføre i sidste ende?

Hvorfor ikke forsætte strategiprocessen og køre den involverende og energisk til ende?

I umiddelbar forlængelse af strategimødet er det derfor afgørende at gennemføre en gruppe-udviklingssamtale – GRUS. Samtalen her har til formål yderligere at styrke gruppens energi for den kommende – og måske krævende indsats – ud fra et anerkendende perspektiv.

Samtalen i denne sammenhæng skal derfor ikke inddrage aspekter af dagligdagen og andre opgaver, men specifikt tage afsæt i de visionære strategier for fokusområderne.

GRUS-samtalen kræver en halv times forberedelse for hver deltager. Forberedelsen kan bedst ske ved, at hver individuelt arbejder med følgende to spørgsmål:

- Hvor ser jeg hver enkelt af de andre – med deres styrker, ressourcer og præferencer – tage fat på vores fokusområder?
- Hvor ser jeg gerne mig selv i de kommende udfordringer? Hvad er det for styrker og ressourcer hos mig, som jeg især bidrager med for at nå virkeliggørelsen af visionerne?

Den efterfølgende GRUS kan afvikles meget enkelt. Hvert medlem i gruppen får 15 minutter i fokus. Først fremlægger gruppen, inklusiv lederen, de tanker de har gjort sig om den pågældendes stærke sider, talenter mv. og hvordan de skal bruges og kobles til de visionære strategier.

Lederen skal også undervejs sørge for at få noteret samtalsindholdet ned – til senere brug ved en individuel udviklingssamtale.

Herefter er følgende spørgsmål til fokuspersonen relevante:

- Hvilken af de visionære strategier ønsker du at have hovedansvaret for at tilrettelægge og realisere, og hvilke vil du være ressourceperson for?
- Hvilke idéer har du allerede nu til at arbejde med de udfordringer, der ligger i strategiområdet?
- Hvad har du brug for, for at det kan lykkes?

I løbet af GRUS-samtalen får gruppen tegnet et meget tydeligt billede af de store træk i den kommende opgave- og ansvarsfordeling. Samtidig får hver enkelt anskuet og overskueliggjort sin egen indsats i sammenhæng med de øvriges indsatser.

Dette bevirker en høj grad af tryghed og meningsfuldhed: "Der kommer noget konkret ud af vores strategiske arbejde, vi ved nu nogenlunde, hvem der skal gøre hvad, for at nå de attraktive mål – visionerne – som vi selv har sat".

Relativt kort tid efter strategiprocessen gennemføres individuelle udviklingssamtaler med mere detaljerede personlige aftaler, så strategien så at sige siver kraftfuldt helt ud i organisationens porer.

## **Mulighederne i den anerkendende strategiproces**

Så lad os lige afslutningsvis opsummere fordelene ved den anerkendende strategiproces:



- Forløbet og resultatet er enkelt og kraftfuldt.
- Processen inddrager fra begyndelsen netop de ledere og medarbejdere, som i praksis skal sikre, at de ønskede resultater indfries i fremtiden.
- De værdier, erfaringer og ønsker, der i forvejen virker motiverende og energiskabende, inddrages som afsæt til at imødekomme de fremtidige udfordringer.
- Processen bliver inspireret af relevante og skrappt tænkende ressourcepersoners viden og indblik.
- På strategimødet deles viden, inspiration og det bedste af det, vi allerede praktiserer.
- De fremtidige mål skabes i fællesskab og udfordringerne formuleres af dem, som skal gribe dem.
- Processen lander lige dér, hvor hver enkelt individuelt kan tage kompetent og energisk fat.
- Processen sikrer, at alle har overblik over eget og de andre involveredes ansvar for resultaterne.
- Hele vejen igennem skaber arbejdsformen og den anerkendende tilgang begejstring, vilje og meningsfuldhed.

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2007

