



🕒 2 min. 👁️ 📌 14-01-2011

Derfor falder jeres strategi til jorden

Alt for ofte ender strategiudvikling med floskler på papirfarverige plakater, mens medarbejderne gør som de plejer, og de ønskede resultater udebliver. Forklaringen findes i de forestillinger om både organisation og medarbejdere, som de fleste ledere bærer rundt på. Læs her, hvordan du skaber og udmønter en strategi, der virker.

Skribentinfo



[Marlene Mee Ahrens](#)

Kommunikationskonsulent
Lederweb

Undrer du dig over, hvorfor resultaterne af dine strategier udebliver? Den enkle forklaring er, at dine medarbejdere ikke er engageret i strategien. Alt for ofte sidder medarbejderne efter præsentationen af strategien tilbage med en oplevelse af at have hørt en masse ord, der ikke har relevans for deres hverdag.

Ifølge en rundspørge, Harvard Business Review har foretaget, er der 43 procent, der delvist eller slet ikke kan gengive deres organisations strategi. Statistikken understøtter, at der i nogle organisationer kan være opstået en kløft mellem dem, der udtænker strategien, og resten af medarbejderne, der ikke føler ejerskab over strategien. Denne kløft kalder Roger L. Martin, Dekan ved Rotman School of Management i Toronto, eksekveringsfælden.

Hierarkiske forestillinger skader strategien

Problemet bunder ifølge Roger L. Martin i en udbredt forestilling om, at en organisation er som en krop, hvor direktionen er hovedet, der tænker og tager de strategiske beslutninger, mens de ansatte er kroppen, der som viljeløse robotter helt mekanisk udfører de strategiske beslutninger.

Hvis man har dette mentale billede af en organisation, overser man, at mange medarbejdere i virkeligheden tager strategiske beslutninger i hverdagen, når der opstår unikke situationer og problemer i mødet med borgerne.

Hvis ledelsen ikke forstår, at medarbejderne også tænker og handler strategisk, så efterlader det medarbejderne med kun to valg: At improvisere og kun følge de overordnede linjer i strategien såsom: "Vores brugere skal være tilfredse", eller at vælge den bureaukratiske løsning og melde ud: "Vi kan ikke gøre noget, for der står intet i vores manualer om, hvad vi skal gøre".

For at løseproblemet er man nødt til at ændre det mentale billede, som lederne har af organisationen. Ifølge Roger L. Martin skal lederne se organisationen som en flod af beslutninger, hvor det ikke kun er ledelsen, men alle i en organisation, der tager strategiske beslutninger. Men ledelsen tager de overordnede beslutninger, som påvirker de beslutninger, der tages længere nede i organisationen.

En overordnet beslutning kunne for eksempel være en målsætning om: "Vi skal levere den bedste service". En sådan løs målsætning kan så implementeres ved at bede medarbejderne behandle brugerne, som man selv ville ønske at blive behandlet i enhver situation.

Lyt til medarbejderne

Undersøgelsen fra Harvard Business Review viser, at 72 procent af respondenterne mener, at kommunikation er det vigtigste, når en strategi skal udmøntes i praksis. Men mange steder misforstår lederne deres kommunikationsopgave. De tror, at de skal overtale medarbejderne til at elske strategien, og de tror, at de kan overbevise dem gennem en entusiastisk præsentation.

Hvis medarbejderne bare bliver præsenteret for færdige beslutninger, behandler man dem netop som viljeløse robotter. Det fremmer hverken engagement eller forståelse, men sender et signal til medarbejderne om manglende tillid.

"Medarbejderne har de praktiske erfaringer, og det også dem, der skal udføre strategien i praksis. Derfor bør ledelsen altid inddrage medarbejderne i en diskussion om strategien og lytte til deres input" siger Bodil Otto, næstformand for Væksthus for Ledelse og formand for HK/kommunal

Sådan skaber du medejerskab for strategien

1. Forklar dine valg. Selvom rationalet bag dine valg står klart for dig, så brug alligevel tid på at forklare forudsætningerne og dine bevæggrunde. På den måde vil dine ansatte lettere kunne relatere til beslutningen og føle sig bemyndiget frem for begrænset af den.
2. Gå ind i en diskussion om, hvordan strategien kan udmøntes længere nede i organisationen, så den føles som en fælles opgave. Gør det samtidig klart, at din rolle som leder er at guide og rådgive dine medarbejdere, så de ikke skal tage beslutninger i blinde.
3. Vis at du står til rådighed med råd og vejledning og er klar til at tage beslutningerne for dem, når de har behov for det.
4. Man kan aldrig forudsige resultatet af en beslutning før den er blevet udført i praksis. Det er derfor vigtigt, at man signalerer til sine medarbejdere, at man gerne vil have feedback på konsekvenserne af beslutningen, og at en beslutning kan ændres, hvis den viser sig ikke at fungere.

Kilde: Harvard Business Review

Læs også:

[Drop pseudo-demokrati på arbejdspladsen](#)

[Lederwebs guide til forandringsledelse - hvad, hvorfor og hvordan?](#)