



🕒 3 min. 👁️ 📌 14-06-2013

Strategi der virker

Ledere, der vil sikre at en ny strategi giver resultater, skal involvere medarbejderne bredt og dybt. Her kan du få tips til medarbejderinvolvering, og læse om de faldgruber, du skal styre uden om i strategiarbejdet.

Skribentinfo



[Lars Bo Hansen](#)

Partner i Implement Consulting Group

Det kan være svært at få organisationens strategiske mål kommunikeret, så det giver mening for medarbejderne, og det er tydeligt, hvad der forventes af dem. Derfor er design af den strategiske proces vigtigt. For kun gennem et design, der sikrer fuld, meningsfuld og positiv *involvering* af medarbejdere på alle niveauer, kan den fornødne opbakning til strategien skabes. Hvis I mener noget med jeres strategiarbejde, skal processen gennemtænkes. Her kan du læse, hvordan du kan involvere medarbejderne samt hvilke faldgruber, du skal passe på – og lære af.

Strategien skal besvare fem spørgsmål.

For at virke, skal strategien holdes enkel. Med stigende kompleksitet i omverden, er det fristende at udarbejde en strategi, som bliver lang og indviklet. Men komplekse strategier kan ikke implementeres. Strategien skal besvare fem spørgsmål. Hverken mere eller mindre. De fem spørgsmål er:

1. Hvad er det for mål organisationen vil opnå?
2. Hvordan vil organisationen opnå disse ambitioner - hvilke ydelser og kompetencer prioriteres højest?
3. Hvad gør jer særlig som enhed og organisation, og hvad vil I gerne kendes for?

4. Hvordan vil strategien blive implementeret - hvilke projekter og initiativer skal skabe forandringen?

5. Hvorfor er dette en god strategi?

Involvér dine medarbejdere

Når strategien først er defineret og klar, er det for sent at involvere. Derfor gælder det om at involvere dine medarbejdere undervejs i strategiarbejdet. I danske organisationer arbejder medarbejderne ikke for lederen. De arbejder for organisationen. Og da strategi handler om at skabe forandring, skal medarbejderne forstå, hvorfor en given strategi ser ud som den gør - og kun sjældent kan det forklares. Gennemdyb og bred medarbejderinvolvering hører medarbejderne argumenter for og imod forskellige strategier, de får indblik i logikken bag strategien og de kan, bogstavelig talt, læse mellem linjerne i selve strategien, fordi de selv har medvirket ved formaliseringen af den.

Her får du nogle råd til medarbejderinvolvering, som i praksis betyder at du skal:

1. Skab involvering i analyserne, der skal gennemføres.

Invitér ind i interessentanalyserne, lad medarbejdere og andre ledere gennemføre forskellige af de analyser, der skal laves, som led i arbejdet med strategien.

2. Tag dialogen bredt omkring de forskellige analyser og konklusionerne.

Lav små møder, hvor medarbejdere og ledere kan se resultaterne af fx en brugerundersøgelse, og hvor konklusionerne kan diskuteres. Kan medarbejderne genkende dette billede? Er omverdens vurdering af organisationen én, som medarbejderne kan genkende?

3. Skab et fysisk rum, hvor strategiprocessen "hører til".

Måske et centralt sted på arbejdspladsen, hvor alle kan komme ind og spørge, diskutere, komme med gode ideer og høre, hvad der foregår mv.

4. Vær konkret omkring hvad organisationen forventer vil ske i fremtiden.

Strategien bygger på nogle antagelser om fremtiden. I kan ikke vide, hvad der kommer til at ske – det kan ingen. Men for at kunne tilpasse strategien til forandringerne i omverden, skal det være eksplicit, hvad jeres forventninger til fremtiden er.

Det skal understreges, at denne totale involvering ikke må forveksles med en såkaldt "bottom-up" proces, hvor de forskellige dele af organisationen bliver bedt om at lave hver deres del-strategi. Strategien ejes af ledelsesgruppen, og de skal sætte de overordnede rammer.

Fem faldgruber du kan lære af

Det er ikke ligetil at udvikle en strategi, der giver mening, skaber målbar forandring og opleves som motiverende for medarbejderne på alle niveauer i organisationen. Derfor kan det være en god idé at lære

af, hvad andre har gjort, og hvor andre typisk fejler. Nedenfor følger fem faldgruber:

1. Strategiprocessen bliver noget, der skal overstås.

Nogle organisationer opfatter strategiprocessen som budgetprocessens ægtefælle. De to ting kan blive opfattet som to negative sider af samme sag. Det duer ikke. Strategiprocessen skal være udviklende, sjov og med stor grad af kreativitet.

2. Der vælges ikke fra.

Fordi strategiarbejdet er bredt, vil der være en tendens til, at der identificeres en masse muligheder – måske nye ydelser, nye måder at arbejde på, eller nye partnere og lignende. Det er blevet bevist, at fokus virker, og derfor skal strategiprocessen føre til meget klare, eksplicit udtrykte og entydigt forståelige valg og fravalg. Lav en "not-to-liste", så alle ved, hvad der er valgt fra.

3. Strategiarbejdet lammes af analyser.

Mange ting er i spil i strategiprocessen og det handler om fremtiden for organisationen. Det er derfor fristende at søge at analysere en masse faktorer – interne og eksterne – for derigennem at få et præcist billede af, hvad fremtiden indebærer. Og analyser skal der til, men pas på ikke at sætte for mange af dem i gang, og bruge måneder på analysearbejdet. Sæt klare tidsfrister for analyserne, så I får tilstrækkelig indsigt, men søg ikke perfekt viden.

4. Der kigges for meget bagud.

Mange bruger fortiden til at forstå fremtiden. Dermed bruges mange kræfter i strategiarbejdet på at kigge bagud. Men for langt de fleste organisationer er virkeligheden så foranderlig, at fortiden ikke nødvendigvis fortæller os meget om fremtiden. Organisationen bliver dermed en form for mønsterbryder, fordi det, der går forud, ikke definerer det, der kommer.

5. Strategiarbejdet overlades til ledelsen.

Ingen ledelse ved nok, til at kunne fastlægge den optimale strategi. Det kræver nærhed til brugere, til organisationen, til interessenter mv. at vide, hvad der er det helt rigtige at gøre fremadrettet. Så selvom strategien er ledelsens ansvar, og selvom det i sidste ende er ledelsen, der skal beslutte strategien, så skal medarbejdere og mellemledere involveres både før, under og efter strategien udvikles.

Artiklen er baseret på bogen "Strategi der virker" af Lars Bo Hansen, hvor strategiarbejdet og dets faldgruber er forklaret yderligere.

