



⌚ 4 min. 👁️ 📌 27-02-2015

# Undgå at strategien forbliver fine ord på et papir

Topledelsen bruger fire måneder på at formulere den nye strategi. Fire dages workshop med de mellemledere, der skal oversætte og implementere strategien, og fire timers stormøde til at formidle budskabet til medarbejderne i fronten. Det er karikaturen på en typisk strategiproces. Formentlig er det også derfor, at mange strategier forbliver fine ord på papir. Sådan behøver det ikke at være. Læs her, hvordan I kan skabe en alternativ strategiproces, hvor implementeringen lykkes.

## Skribentinfo

[Claus Nygaard](#)

Professor ph.d. og stifter af cph:learning

[Rune Bang Puggaard](#)Underviser og seniorkonsulent  
cph:learning

**F**orskerne Corby og O'Corrbui fastslog i 1999, at 70 pct. af alle strategier ikke lykkes tilfredsstillende. De typiske grunde til, at strategien taber pusten, er, at:

- Der mangler opbakning fra topledelsen i implementeringsfasen.
- Strategien bygges op om nye arbejdsgrupper, ledere mv., men gamle værdier, normer og rutiner hersker stadig.
- Strategien er en kopi af andres succesfulde strategier og tager ikke hensyn til konteksten.
- Medarbejderne forstår ikke strategien – de fine ord på papiret er svære at omsætte til ny praksis.

*Strategiimplementering fejler, når de ansatte ikke ejer strategien*

Giles (1991)

*Mangel på strategisk lederskab hos topledelsen er ofte blevet identificeret som en af de største barrierer ved implementering af strategier.*

Kaplan og Norton (2004)

## Sådan undgår I faldgruberne

Her er fire overordnede forudsætninger, som topledelsen skal facilitere, for at I kan undgå faldgruberne i implementeringen af strategien.

### 1. Bak op om implementeringsfasen

Topledelsen skal søge input til meningsafklaring om strategien hos mellemledere og medarbejdere allerede i den planlæggende fase og investere i uddannelse og træning. Derudover skal topledelsen skabe forankring, før I går videre til næste strategiske projekt.

### 2. Udbred de nye værdier, normer og rutiner

Både ledere, afdelinger og arbejdsgrupper skal udvikle de nye værdier, normer og rutiner. Det er vigtigt, at alle i organisationen kender og finder mening i de nye værdier og normer. Det kan sikres ved, at I bringer medarbejderne sammen på tværs af organisationen og funktionsområder fx i vidensfora eller til fælles træningsdage eller workshops.

### 3. Udvikl strategien i samspil med organisationen

Topledelsen skal indgå i netværk med mellemledere, medarbejdere og nøgleinteressenter uden for organisationen og formulere og udfolde strategien. Fokus er på relationer, samarbejdsprocesser og social kapital. Formålet er at involvere interessenterne i hele processen og lave praktiske læringsforløb, der kan afdække og afhjælpe de problemer, som interessenterne oplever.

### 4. Lad medarbejderne være aktive medproducenter af strategien

Strategien skal løbende forhandles og meningstilskrives kollektivt på alle niveauer i organisationen. Her skal I tænke nye former for kommunikation ind. Det er centralt, at I inddrager medarbejderne som aktive medproducenter af den kollektive viden, når I kommunikerer resultaterne, når ny læring skabes og formidles, og nye fremgangsmåder i arbejdet tages i brug. På den måde bliver medarbejderne aktive medproducenter og formidlere af strategien.

## Ledelsesroller der sikrer implementeringen

De fire forudsætninger for implementeringen af strategien kommer ikke af sig selv. Skal I implementere strategien succesfuldt, kræver det, at I som ledere aktivt påtager jer tre nye ledelsesroller: en rammesættende rolle, en faciliterende rolle og en katalyserende rolle.

Det er et bevidst skridt væk fra den klassisk styrende rolle, hvor ledelsen definerer key performance-indikatorer, beslutter performancemål og fastsætter opfølgningstempoet.

### **Den rammesættende ledelsesrolle**

Rammesætningen handler om, hvordan I sætter holdet inden for og uden for organisationen (topledelse), hvordan I fordeler rollerne (mellemlidelse), hvordan I klargør processen (projektledelse), og hvordan I sikrer opbakning fra enten politiske ledere og udvalg eller fra bestyrelser (topledelse). Som rammesættere skal I udforske rammer og retning ud fra spørgsmål som:

- Hvad ønsker vi at opnå med vores mål? Hvad er drømmen bag målet? Hvornår oplever vi, at målet giver mening? Hvornår er vi en succes?
- Hvad skal vi beskæftige os med? Hvad har vi indflydelse på? Hvad er ikke til diskussion? Hvordan forpligter vi hinanden?

### **Den faciliterende ledelsesrolle**

Den faciliterende rolle handler om, hvordan I understøtter og hjælper medarbejderne i forankringsfasen. Forankringen må gerne tage positivt afsæt i en af de succeser, der allerede er opnået i den indledende fase. I kan bruge de erfaringer, som allerede understøtter strategien, til at løse de nye problemer. I skal have fokus på roller og relationer ved at arbejde med spørgsmål som:

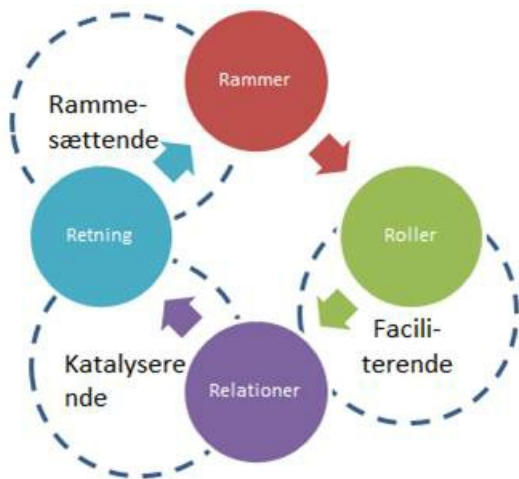
- Hvilke aktiviteter udfører organisationen med succes i hverdagen – aktiviteter, som organisationen også gerne vil have succes med i fremtiden? Hvilke aktiviteter føler vi os draget imod hver især, og hvordan kan vi bruge dem aktivt til at understøtte strategien?
- Hvornår oplever vi, at afdelingen eller teamet fungerer bedst? Hvad er det vigtigt at sætte i værk, for at vi kan lykkes?

### **Den katalyserende ledelsesrolle**

Som katalysatorer har I en inspirerende rolle. Den katalyserende ledelsesrolle kommer typisk i spil, når holdet eller netværket er etableret. Som katalysatorer kan I fx arbejde med at konstruere kreative forstyrrelser, ændre mødeformen eller bringe nye aktører i spil. Retning og relationer er i fokus, og centrale spørgsmål er her:

- Hvad skal vi forny os med i forhold til nu? Hvilke ændringer skal vi gennemføre? Hvad skal vi gøre mere eller mindre af fremover?
- Hvilke udfordringer skal vi løse nu? Hvem skal hjælpe os med at realisere målene? Hvad ville andre gøre i vores situation?

Figuren viser, hvordan I knytter forbindelser mellem rammer, roller, relationer og retning, når I arbejder med de tre nye ledelsesroller.



Der er ofte langt fra tanke til handling. Sådan er det også i strategiprocesser. For at sikre fokus på implementering skal I som ledelse indtænke implementeringsfasen fra starten og kontinuerligt arbejde med den i det daglige, strategiske arbejde – på alle niveauer i organisationen. Som ledelse skal I gå foran som et eksempel på sammentænkning af strategisk tanke og operationel handling.

Et godt udgangspunkt er, at I påtager jer de tre ledelsesroller og derigennem begynder at stille nye typer af spørgsmål til refleksion på alle niveauer i organisationen. Det vil skabe nye opmærksomhedspunkter, som sikrer en bedre implementering af strategien.

### **Læs også**

[Derfor falder jeres strategi til jorden](#)

[Advarsel: Strategier kan opføre sig som virus](#)

[Derfor går ledere og strategier i hver sin retning](#)

