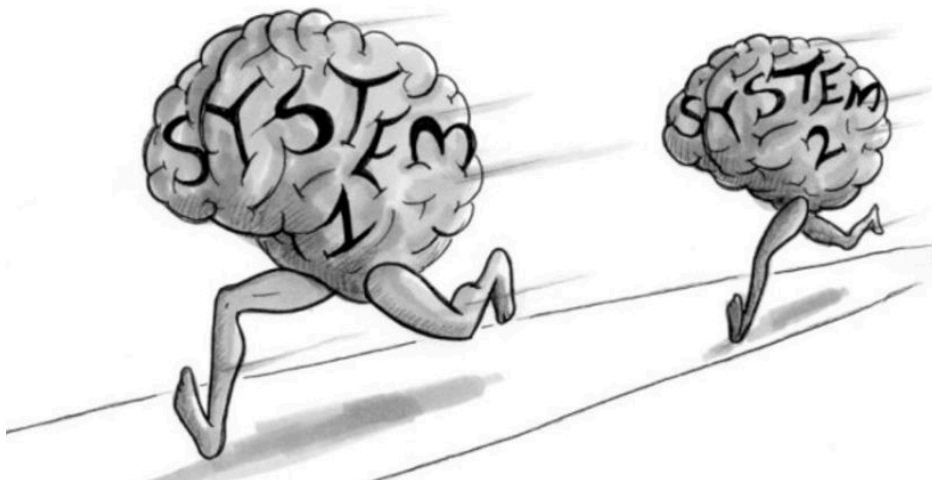


## Det er mennesker, der realiserer strategien

*Når vi i Factor3 udarbejder en strategieksekveringsmodel - organisering, konkrete aktiviteter, metoder og værktøjer - gør vi det altid i tæt samspil med kunden. Sammen skaber vi både de organisatoriske vilkår og rammerne for den ønskede adfærd hos den enkelte, der skal drive forandringen.*

af LENE ANDERSEN ([la@factor3.dk](mailto:la@factor3.dk))



### HVORDAN LEDES STRATEGIREALISERINGEN?

Vi er helt bevidste om, at strategien gennem til- og fravalg skal gøres fokuseret, og at det betyder, at nogen skal gøre noget andet, end det de gør i dag. Og at det skal gøres synligt, hvad der skal gøres fremadrettet. Men hvordan er det lige, at vi gør det konkret, involverer, skaber og fastholder det nye, så strategien forankres?

De udfordringer vi møder i den virkelige verden i arbejdet med strategieksekvering bunder ofte i, at der er langt fra de strategiske intentioner til operationaliseringen af disse.

Meget forskning viser, at vi i træffer beslutninger på to måder. Den ene måde er hurtigt, automatisk og intuitivt (system 1), mens den anden er langsom, analytisk og bevidst (system 2). Da det er energikrævende at være analytisk og bevidst, er man tilbøjelig til at handle automatisk og intuitivt. Med andre ord: Vi er vanemennesker,

og det kan der ikke ændres ved. Men der kan ændres ved vanerne. Skab nye vaner ved at lave en plan, detaljeret og konkret. Jo mere detaljeret og konkret en plan er, desto større er oddsene for, at vi ikke gør, som vi plejer, fordi vi i detaljer forpligter os på en specifik adfærd. Over tid internaliserer vi denne nye adfærd, det vil sige, vi får nye vaner, og de fastholdes, hvis de belønnes. For nogle er belønning for den nye adfærd status, penge, tid, og for andre er det tryk, udvikling, anerkendelse eller noget helt andet.

Med kendskab til disse adfærdsmekanismer sammenholdt med de udfordringer vi møder i den virkelige verden er her 10 operationelle anbefalinger, vi oplever, der virker:

1. **Bryd strategien ned i konkrete indsatser for den enkelte.** Bryd de store initiativer ned i mindre, håndterbare aktiviteter, der kan drives af dedikerede

- projektledere og projektmedarbejdere, og giv dem tid til at tilpasse sig det nye.
2. **Kortlæg hvad der ikke længere skal bruges tid på.** Lav en workshop og sæt ord på hvad teamet skal starte, stoppe og fortsætte med at gøre. Strategien skal gennem bevidste til- og fravalg gøres fokuseret, så medarbejderne ikke drukner i også at gøre det de plejer - halvt.
  3. **Udpeg projektere og giv dem ansvar og ressourcer.** De bedste projekter og ideer dør hurtigt, hvis der ikke er nogen, der tager ansvaret for at sætte dem i værk. Tildel nu en projekter den tid og de ressourcer der skal til for at opnå et vellykket resultat. Eksekvering af prioriterede projekter er den maskine, der skal realisere strategien.
  4. **Vurdér løbende, hvilke indsatser der har størst chance for at målene.** Tid er en knap ressource, og der skal prioriteres benhårdt hver dag, så *kill your darlings*, hvis de ikke ser ud til at bringe dig nærmere målene med strategien. Acceptér at ikke alt virker efter hensigten.
  5. **Anerkend spørgsmål.** I store organisationer er der ofte et rockwoollag mellem topledelsen og de udøvende. Det er ikke tydeligt, hvad der er *lade-sig-gøre-bart*. Så tilskynd spørgsmål i hele processen. Spørgsmålene skaber dialog og dialog er nøglen til at afklare, om strategiens antagelser stadig er valide og til at sikre de nødvendige justeringer undervejs.
  6. **Tillad iterativ udvikling.** Der er ofte mange usikre parametre, når der indføres noget nyt, og det kan være umuligt at planlægge sig ud af, hvad der virker. Sæt derfor aktiviteter i gang med en ufuldstændig viden, eksperimentér og tilpas så løbende i takt med, at ny viden om brugere, forretningsprocesser, teknologier tilegnes. For at kunne reagere på udefrakommende ændringer i krav er iterativ udvikling ofte essentielt.
  7. **Skab og fasthold nye vaner.** Skab nye vaner ved at lave en plan, og den skal være detaljeret. Jo mere detaljeret og konkret en plan er, jo større er oddsene for at den bliver gennemført. Planen internaliserer vores intention, fordi vi i detaljer forpligter os på en specifik adfærd. Nye vaner fastholdes, hvis de belønnes. For nogle er belønning for den nye adfærd status, penge, tid, og for andre er det tryk, udvikling, anerkendelse eller noget helt andet.
  8. **Gør fremdrift synlig.** Gør det tydeligt, når vigtige milepæle nås og fejr resultaterne. På den måde giver det mening at have travlt, og det giver en yderst tilfredsstillende følelse af at bidrage og mestre noget, og at være en del af et team der lykkes.
  9. **Anerkend resultaterne.** At blive set, hørt og anerkendt er drivkraften for langt de fleste medarbejdere. Anerkend derfor også den enkelte medarbejder for de opnåede resultater. Det bekræfter medarbejderen i, at bidrage med noget værdifuldt til arbejdspladsen. Anerkendelse gør, at medarbejderen føler sig synlig og taget alvorlig. I modsat fald kan arbejdsindsatsen føles ligegyldig. Hvis man forstår sin lederrolle og anerkender sine medarbejdere kan man spare på de eksterne teambuildingaktiviteter.
  10. **Vær en sikker base for dine medarbejdere.** Arbejd målrettet på at medarbejderen føler sig tryk i forvisningen om, at du som leder støtter og accepterer dem, som de er – og at de oplever, at du som leder stiller høje forventninger, og at du inspirerer dem. Så vil du til gengæld opleve, at de præsterer på et stadigt højere niveau og at de tør ændre vaner, så den nye strategi forankres.

At udvikle og implementere en strategi er således en betydelig ledelsesopgave. Vi mener en strategiimplementering er forfejlet, hvis den ikke materialiserer sig i virkeligheden. Det er magtpåliggende at tænke udover det strategiske og rationelle og forstå og inspirere menneskene, der skal realisere strategien.

Det er i samspillet mellem at forstå mennesket og dets natur, forretningsforståelse samt vilje og kompetence til at levere resultater at strategien realiseres succesfuldt.

*Factor3 hjælper offentlige og private med at realisere det fulde potentiale ved at facilitere strategiprocesser, udvikle ledere og optimere projektmaskinen.*

FACTOR3 A/S | STRATEGY MANAGEMENT CONSULTING  
www.factor3.dk | Springforbivej 4 | DK-2930 Klampenborg  
+45 3115 33 00 | info@factor3.dk