

10 GODE RÅD TIL AT REALISERE STRATEGIER

Af Christian Tangkjær, Sverri Hammer og Ellen Marie Sønderris

Vi bruger meget tid på at udarbejde strategier, men de fleste strategier udfordres af "den virkelige verden", når de skal implementeres. Hvordan får vi mon vores ofte ambitiøse strategier til at leve i hverdagen? Hvordan oversætter vi strategierne til en organisatorisk hverdag, og får dem til at give mening? Det er, hvad denne artikel handler om.

Vi kommer med 10 gode råd til, hvordan strategier realiseres. De 10 gode råd er ikke tænkt som en opskrift, der skal følges slavisk, men snarere som et inspirationskatalog.

1. **Strategi skal leve i dagligdagen.** De fleste er optaget af, hvordan strategien implementeres d. 1. januar. Brug hellere krudtet på alt det, der sker 2. januar – 31. december. Det er i dagligdagen, at strategien skal leve og lever, hvis der altså er liv i den. Vær derfor opmærksom på, hvad der sker i dagligdagen.
2. **Udfordr de konstante variable.** Organisationer udvikler hele tiden kulturer, mønstre og rutiner, som man tænker ikke kunne være anderledes. Men det kan de! En MUS-samtale behøver ikke at være et 1½ times møde på et kontor med et 7-siders spørgeskema. Det kan også være en spadseretur med kun tre eksistentielle spørgsmål. Sådan er det også med strategi. Er jeres gamle strategi et 12-siders dokument med 4 pejlemærker udviklet af topledelsen? Måske skal jeres næste strategi så være en strategisk fortælling udviklet med bred deltagelse af både interne medarbejdere og med inddragelse af omgivelserne.
3. **Lever strategien – eller dele heraf - allerede i jeres organisation?** Nye strategier er som regel ikke faldet ned fra månen. Ofte er strategiens elementer udviklet gennem tiden som små eksperimenter forskellige steder i eller uden for organisationen. Så måske handler realiseringen af strategien bl.a. om at fremhæve, tydeliggøre eller justere noget, der allerede er i gang.
4. **Vær tydelig omkring hensigten med strategien.** Beslut jer i ledelsen for, hvad det er, der er det vigtigste med strategien og formidl det. Tal med hinanden i organisationen om, hvordan I opfatter strategien, og hvad den skal kunne. Forfald ikke til detaljer om indhold, men sæt ord på hensigten. Hvis hensigten er forstået og fælles, så er det lettere at gøre noget intelligent sammen.

5. *Strategier skal oversættes ude i organisationen*, så de giver mening lokalt. I skal ikke oversætte strategien fra centralt hold, men I skal gøre det muligt, at den kan oversættes lokalt. Det kræver tid, relationer, meningsfuld indpakning og lokale oversættere. I skal derfor være gode til at identificere de lokale oversættere, der skal involveres. Lokale oversættere kan både være formelle og uformelle autoriteter. Involver dem i arbejdet med at oversætte og realisere strategien!
6. *Strategiske mål bliver sat i starten, men kan også blive udviklet undervejs*. Vi skal ikke rende efter for mange mål og i for mange retninger. Det er forvirrende og skaber frustrationer. Det er vigtigt, at I er bevidste om, at nye mål kan opstå undervejs, som kan være vigtige at forfølge.
7. *Strategier kræver ressourcer*. Er der ingen ressourcer, er der intet strategisk liv. Nogle ressourcer skal være på plads fra starten, men tænk også i fremadskuende ressourcemobilisering – altså at der kan og skal findes ressourcer undervejs. Det kræver nysgerrighed og ikke mindst en tro på, at hvis strategien opleves vigtig nok, så findes ressourcerne også (...et eller andet sted).
8. *Skab råderum til eksperimenter i arbejdet med strategien*, så der kan arbejdes med den i de forskellige virkeligheder, der er ude i organisationen. Råderum betyder også at være rummelig for kritik og modstand. Se på modstand som engagement, interesse og opmærksomhed, der kan bruges konstruktivt i udviklingen og forankringen af strategien. En strategi er ikke en bestilling af handlinger, men et mulighedsrum for handlinger.
9. *Organisationen er et system af relationer og interaktioner, der skal skubbes blidt og insistende*, hvis noget andet skal ske end dét, der ellers sker i organisationen. Hvis de samme mennesker, i de samme relationer og samtaler skal gøre noget andet end dét, de altid har gjort, så kræver det magi. Skab derfor nye relationer mellem kollegaer og skab anledninger for nye samtaler, der giver nye perspektiver, og bring gerne nye aktører i spil.
10. *En strategi er levende og den udvikler sig løbende*. Derfor kan det sagtens være, at I ikke altid genkender "jeres" strategi på formen, fordi den er oversat og har udviklet sig. Genkend ikke strategien på dens form, men evaluér den på dens hensigtsmæssige handlinger og effekter! Stil høje krav til organisationen, men vær samtidig nådig. I skal selvfølgelig være ambitiøse og sigte højt, men de fleste organisationer har travle hverdage med mange opgaver, og der er ikke altid tid og overskud til at give de nye strategier den opmærksomhed, som man kunne ønske.