

FRA IDÉ TIL FORANDRING MED INDDRAGENDE STRATEGIUDVIKLING

AF SIGNE STOHOLM OG RASMUS SALTOFT STEEN



Strategier er lette at udarbejde, men langt sværere at virkeliggøre. Alt for ofte ender de som flotte dokumenter uden reel forankring i organisationen. Erfaringen viser, at nøglen til succes ligger i at inddrage medarbejdere og interessenter tidligt, så strategien tager afsæt i virkeligheden og skaber ejerskab. Inddragende strategiudvikling kræver tid, struktur og mod, men gevinsten er en strategi, der ikke blot er et dokument, men en fælles ambition, som kan omsættes til handling.

INTRODUKTION

SKREVET AF

SIGNE STOHOLM OG RASMUS SALTOFT STEEN

Tilbage i 2015 udkom der en artikel i Harvard Business Review, der forklarede, at kun 8% af de 700 topledere, som undersøgelsen omhandlede, var gode til både at lægge en strategi og føre den ud i livet. Noget som også ofte kommer til udtryk i organisationens strategiske og eksekveringsmæssige kapacitet.

Selvom undersøgelsen har nogle år på bagen, er det billede, den viser, fortsat aktuelt. I Trustworks oplever vi nemlig stadig, at der en gang i mellem kan være langt fra idé til forandring – hos os selv og vores kunder. Men hvordan kan det være?

STRATEGIER ER LETTE AT UDARBEJDE, MEN SVÆRE AT VIRKELIGGØRE

I mange organisationer begynder strategiarbejdet med gode intentioner. Topledelsen samles, måske flankeret af en ekstern konsulent eller to, og sætter sig for at udstikke en ny retning. Det hele starter ofte med en ambition om forandring og fremdrift. Fremtiden tegnes i store linjer, og der udformes en strategi, som skal lede organisationen godt ind i det næste kapitel. Det er en kreativ og spændende proces, hvor optimismen kan få frit spil.

Resultatet er typisk et gennemarbejdet dokument, måske en PowerPoint-præsentation, med pæne grafer, visionære mål og fokusområder med tilhørende buzzwords.

Når strategien præsenteres, sker det ofte med stor fanfare. Der bliver talt om transformation, innovation og konkurrencedygtighed. Men bagefter, når applausen har lagt sig, og hverdagen vender tilbage, står mange organisationer tilbage med et strategidokument, der ikke for alvor bliver levet. Strategien ender i skuffen eller på opslagstavlen i kantinen. Som et luftkastel alle nikker til, men få handler på.

NÅR STRATEGIEN IKKE LEVER, ER DET IKKE FORDI FOLK ER DUMME ELLER DOVNE

Der kan være mange grunde til, at strategier ikke bliver ført ud i livet. Men det er vores erfaring, at det i mange tilfælde handler om én ting. Strategien er ikke forankret hos dem, der skal føre den ud i livet.

Når medarbejdere ikke kan se meningen med strategien. Når de ikke føler, at deres virkelighed eller viden er blevet inddraget. Når de ikke føler ejerskab. Så sker der det helt naturlige, at de ikke handler på den.

Det er let at pege fingre og sige, at modstand skyldes, at medarbejderne er forandringstrætte eller bare imod alting. Men som oftest er modstanden ikke personlig. Den er strukturel. Den handler om, at der mangler sammenhæng mellem strategien og de mennesker, som skal gøre den til virkelighed.

STRATEGISK FORANDRING KRÆVER INDDRAGELSE

Forandringsledelse, herunder brugerinddragelse, er en disciplin, mange virksomheder kender og anvender. Vores erfaring er dog, at værdien af forandringsledelse og brugerinddragelse, til stadighed undervurderes på det strategiske niveau. Alt for ofte introduceres det alt for sent i processen på et tidspunkt, hvor det er for sent at rette op på den manglende forankring.

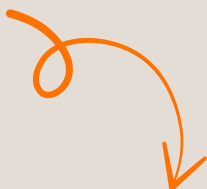
Brugerinddragelse skal ske fra starten af strategiarbejdet. Og ikke kun i form af spørgeskemaer eller opfølgende informationsmøder. Rigtig inddragelse betyder, at medarbejdere og andre interessenter er med til at definere både visionen, retningen, de konkrete indsatser og prioriteringen.

Det kræver tid. Og det kræver en styret proces. Men resultaterne er markant bedre. Ikke bare i form af højere trivsel og ejerskab – men også i form af en strategi, der er mere realistisk og har større sandsynlighed for at indløse de planlagte gevinster.

EN INDDRAGENDE TILGANG

I Trustworks arbejder vi med inddragende strategiudvikling, fordi vi ved, at det virker. Vores tilgang følger stadig den klassiske struktur med at forstå, hvor organisationen står i dag, hvor den vil hen, og hvordan den kommer derhen. Men vi insisterer på, at det er en fælles proces.

Vi samler relevante medarbejdere, ledere og nøgleinteressenter til en række workshops, hvor vi sammen danner et billede af den nuværende situation og de **udfordringer og muligheder**, organisationen står over for. Med udgangspunkt i data og indsamlet viden, trykprøver vi også forskellige antagelser om **kundens/brugernes oplevelse** af den service eller det produkt, organisationen tilbyder. Det gør vi for at sikre, at strategien har et såkaldt **udefra-ind perspektiv**, og er lagt med henblik på at sikre en god kunde/brugeroplevelse.



Derfra bevæger vi os ind i et **fælles arbejde med at formulere vision og mål** samt identificere hvilke **strategiske indsatser**, der kan indfri målene, før indsatserne til sidst samles i et **prioriteret roadmap**. Endelig følger en eksekverings- og forankringsfase, hvor der skal laves en **model for forankring af strategi og roadmap** og for hvordan, man vil realisere de prioriterede indsatser. I alt dette arbejde handler det om at få **viden og perspektiver** fra de inddragede medarbejdere, ledere og interessenter i spil men også om **at skabe fælles sprog og forståelse mellem dem**.

Gennem hele processen bruger vi **visualiseringer, prioriteringsværktøjer og samarbejdsformater**, der gør det let at se sammenhængen mellem den store vision og de konkrete handlinger. Og – vigtigst af alt – vi skaber rum for, **at man kan tage ejerskab**. Når en strategi ikke bliver trukket ned over hovedet på folk, men bliver noget, vi udvikler sammen, så opstår der nemlig en helt anden form for energi og motivation i organisationen.

STRATEGIUDVIKLING SOM ORGANISATORISK INVESTERING

Inddragende strategiudvikling er ikke en hurtig løsning. Det kræver planlægning, facilitering og en klar ramme. Men vi ser gang på gang, at den investering betaler sig.

Når medarbejdere bliver inddraget i strategiarbejdet, ser vi større engagement, højere ansvarsfølelse og mere sammenhæng mellem ord og handling. Det giver ikke bare bedre implementering, men også en kultur, hvor forandring bliver noget, man skaber sammen, fremfor noget man bliver udsat for.

Organisationer, der arbejder på denne måde, står stærkere i mødet med komplekse og omskiftelige vilkår. De opbygger ikke bare en strategi – **de opbygger en strategisk kapacitet.**

STRATEGI SOM EN KOLLEKTIV AMBITION

Strategi skal altså ikke være noget, man kun taler om på direktionsgangen. Det skal være noget, der lever i organisationen. Noget, der skaber fælles retning.

Det kræver mod at åbne strategiprocessen op og det kræver også tålmodighed. Det kræver ledere, der tør slippe kontrollen og invitere flere stemmer ind.

Gevinsten er dog til at få øje på. For når strategien skabes sammen med dem, der skal føre den ud i livet, så bliver den mere end bare en plan. Den bliver en kollektiv ambition, og det er her, forandring for alvor begynder.

I Trustworks påstår vi ikke, at vi er de første til at have gjort os de her observationer. Vi konstaterer bare, at vi alligevel ofte oplever en ikke ubetydelig kløft mellem strategi og implementering – mellem idé og forandring. Og vi konstaterer, at en måde at bygge bro over den kløft er ved at inddrage medarbejderne i strategiarbejdet.

Vi har samlet fem gode råd, man bør overveje, når man skal i gang med at udarbejde sin strategi. Er du nysgerrig på at høre mere om, hvordan vi arbejder med strategi i Trustworks, **er du velkommen til at række ud til os.**



1 Inddrag fra begyndelsen – ikke først til sidst

Ægte ejerskab opstår, når medarbejdere og nøgleinteressenter bliver inddraget tidligt i processen. Brug deres erfaring og indsigt som brændstof til en strategi, der kan leve i praksis.

2 Skab fælles sprog og retning

En strategi er kun stærk, hvis den forstås og deles bredt. Brug tid på at formulere vision, mål og indsatser i et sprog, der giver mening på tværs af organisationen – og gør det til noget, man kan spejle sig i.

3 Priorité det vigtigste

Alt kan ikke gøres på én gang. Et tydeligt roadmap og klare prioriteringer gør det lettere at holde fokus, træffe beslutninger og navigere i hverdagen.

4 Gør strategien operationel

En strategi uden eksekvering er bare ord. Sørg for at definere, hvordan strategien skal forankres organisatorisk – og hvordan I følger op på, om I bevæger jer i den rigtige retning.

5 Vær parat til at justere undervejs

Verden ændrer sig, og det gør behovene også. En god strategi er ikke statisk. Den er levende og fleksibel – og skal kunne justeres, når virkeligheden kræver det.

Trustworks er en IT-transformationspartner, der skaber resultater i store og krævende digitale initiativer. Trustworks har omfattende erfaring med at levere strategisk udvikling og digitalisering indenfor grøn omstilling, den finansielle sektor, offentlig digitalisering og Pharma & Life science.

Trustworks er en end-to-end partner fra idé til omstilling og implementering, og er specialiseret i IT-arkitektur, forretningsanalyse, projektledelse, applikations modernisering, integrationer og systemudvikling.

