

Hvorfor bruge tid på en strategi overhovedet?

Af Lars Østerby, konsulent

Og faktisk er det jo et helt legitimt spørgsmål: "Er det virkelig nødvendigt at have en strategi? Det er et spørgsmål jeg ofte får i forbindelse med strategiprocesser, workshops og undervisning i strategi. Så lad os i denne korte artikel se på:

- Hvad er egentlig en strategi?
- Hvad er strategiens formål?
- Og hvad karakteriserer "den gode strategiplan"?

Hvad er en strategi?

Det er et spørgsmål, man på en business school kan botanisere længe rundt i. Og hvis man prøver at google sig frem til svaret, kan man let falde i et kaninhul af definitioner. Så lad mig give et kort og simpelt bud:

- En strategi er en langsigtet plan, der fører vores organisation frem mod et fælles defineret mål.
- Strategien beskriver, hvor vi skal hen, hvordan vi kommer derhen, samt baggrunden for de valg, vi har truffet.
- Strategien skal være et ledelsesværktøj for organisationen.

Og særligt det sidste plejer jeg at lægge vægt på i argumentet for at bruge tid på strategiarbejdet. En strategi kan fungere som et solidt ledelsesværktøj, på hvilken baggrund du kan træffe beslutninger. Ikke at du kan finde alle svarene på dine spørgsmål i din strategi. Men du bør kunne finde retning og det bør kunne guide dine beslutninger. Derfor kan det være et vigtigt ledelsesværktøj.

Og det fører os netop frem til det næste nøglespørgsmål:

Hvad er strategiens formål?

Eller man kunne også spørge: Hvad skal vi som organisation egentlig bruge den til? Igen kan der være flere svar på spørgsmålet. Strategiens formål bør være at:

- Skabe en fælles forståelse af situationen for vores organisation. Herunder forstå muligheder og trusler i omgivelserne. Muligheder og/eller trusler som vi skal forberede os på eller drage fordel af.
- Skabe et fælles mål og formål for vores organisation. At sætte en fælles retning der kan virke både samlende og motiverende.
- Have fælles fokus og prioriteringer. Det handler om de valg, vi skal træffe – og det handler mindst lige så meget om, hvad vi fravælger. Og ofte er det fravalgene, der er de mest vanskelige.
- Placere et tydeligt ansvar. Hvem er ansvarlig for hvilke mål og for hvilke strategiske indsatsområder?

- Strategien sikrer, at vi handler proaktivt fremfor reaktivt. Har vi som organisation selv initiativet – eller reagerer vi på bagkant?
- Vi flytter vores organisation fremad og skaber forandringer – og nogle gange endda transformation!

Hvis man som organisation kan blive enige om disse formål, er det værd at bruge tid på strategiarbejdet. Og lad os med det in mente se på fem af de vigtigste karakteristika for "den gode strategiplan."

Hvad karakteriserer "den gode strategiplan?"

1) Klare mål:

Den gode strategiplan har klare mål. Dette kan være målbare finansielle mål såvel som mål og formål beskrevet i prosa. Men ofte er gode mål kortfattede, letforståelige og retningsgivende.

2) Tydelige prioriteringer:

Herudover bør strategien, for at kunne fungere som ledelsesværktøj, have tydelige prioriteringer. Hvad skal vi bruge tid på, og hvad er vigtigst? Og hvad vælger vi fra? Dette i forhold til vores kunder, vores brugere, markeder, produkter, services eller interesser.

3) Klare indsatsområder i et begrænset antal:

Strategiske indsatsområder, fokusområder, pejlemærker eller de som begreb lidt hensygnende Must Win Battles. Kært barn har mange navne. Men uanset hvad vi kalder det, er det de områder, vi som organisation skal have et særligt stort fokus på, og som skal flytte os fremad mod vision og mål. Hvilke områder skal vi fokusere på og virkelig rykke på?

4) Positionering af organisationen:

Hvordan vil vi opfattes af kunder, brugere, borgere og/eller interesser? Og hvordan vil vi opfattes i forhold til vores konkurrenter – eller dem, der kunne blive fremtidige alternativer til os? Det er ikke vanskeligt at indtage en unik position på et marked. Men det er særdeles vanskeligt at have en position, der både er unik og relevant på samme tid.

5) Sammenhæng og realisme:

Den gode strategiplan er på en gang ambitiøs og har også en sammenhæng mellem mål, indsats og ressourcer. Vi kan godt gøre en gris til en hurtig gris – men det bliver aldrig til en væddeløbshest. Så hvordan sætter vi ambitiøse og meningsfulde mål, der samtidig opleves som realistiske og motiverende?

Ovenstående kan forhåbentlig både være en hjælp og motivation til dit eget arbejde med strategien for din organisation, din afdeling eller dit team.