

HR's vigtige rolle i strategirealisering

Hvad er formålet med HR? I vores perspektiv er det primært at være med til at sikre, at jeres virksomhed anvender de menneskelige ressourcer på en måde, så virksomheden har det bedste tænkelige udgangspunkt for at lykkes med sin mission. For at lykkes med det, som virksomheden er sat i verden for. HR's aktiviteter og fokus bør derfor efter vores mening tage udgangspunkt i virksomhedens vision og strategi. Som HR har I potentiale til at være en af de drivende kræfter omkring realiseringen af en virksomhedens strategi. Måske gør du det allerede som HR Business Partner, hvor du sparrer med ledere og ledergrupper, eller som en del af en central HR-enhed, hvor du planlægger udviklingsaktiviteter? Måske er der potentiale for, at du og dine HR-kolleger i endnu højere grad kan være en strategisk sparringspartner for ledere og medarbejdere, når strategien ligger klar og skal ud og leve i organisationen? Vi giver i denne artikel et par bud på, hvordan vi ser på vigtigheden af HR's rolle i strategirealisering. Og vi skal hilse og sige, at når HR fungerer bedst med et udfordrende og insisterende fokus på strategirealisering, så er I guld værd for jeres direktion og resten af organisationen og ikke mindst i forhold til jeres kunder og brugere.

Af Mikkel Ejning, partner og Nanna Hebsgaard, seniorkonsulent, Resonans A/S

Hvor har vi lagt strategien?

Udfordring: Hvornår var du sidst ude og spørge ledere og medarbejdere om, hvordan de forstår strategien, og hvordan de arbejder i det daglige med at realisere den?

I mange virksomheder – private som offentlige – lever strategien ikke ude i organisationen. Hvis du spørger den enkelte medarbejder om, hvad strategien er, svarer mange, at det ved de ikke, eller at det er lidt uklart for dem. Det kan være en skræmmende og ret morsom øvelse i enhver organisation at bede folk skrive ned i få linjer, hvad strategien er, og så sammenligne svarene bagefter. Vi oplever ikke sjældent, at selv lederne ikke kender strategien, eller i hvert fald ikke har den inde under huden. Problematikken er velkendt. Toplevelsen har arbejdet med strategien gennem år eller endda måneder. Chefer og ledere får den færdige strategi præsenteret på et seminar, hvor de har et par dage til at forstå og omsætte strategien til deres eget område. Og så præsenteres strategien til sidst for medarbejderne på et teammøde med for mange powerpoints i en times tid. Lederen har øvet sin fortælling og gør det egentlig godt, men medarbejderne skeler til klokken og tænker på driften og alle deres deadlines. Pyha, så er det overstået. Tilbage til arbejdet!

Overdriver vi? Det er op til dig selv at bedømme ud fra erfaringerne de steder, hvor du har været vidne til strategiprocesser. Underdriver vi? Tja, i nogle tilfælde ser vi ligefrem, at topledelsen bogstaveligt talt har stemplet strategien "Top Secret" og dermed nærmest holder den hemmelig for medarbejderne.

Det korte og det lange er, at strategier ofte ikke kommer ud og lever og ånder i organisationen og hos det enkelte menneske. Det er synd og skam, fordi der ofte ligger et stort arbejde og mange vigtige pejlemærker gemt i en strategi. Det skulle der jo gerne gøre, når det nu en gang er enhver topledelses primære opgave at sætte retning for organisationen og sikre fremtidig overlevelse og værdiskabelse. Og konsekvenserne af en død strategi er mærkbare for jer selv og i sidste ende for jeres kunder og interessenter.

Fire generiske udfordringer

Vi har forsøgt at samle nogle udfordringer, som vi ser og hører om i praksis og i dialoger med ledere og medarbejdere, og som desuden beskrives med forskellige vinkler og begreber i forskning og strategi- og ledelseslitteratur.



Mikkel Ejsing, partner og Nanna Hebsgaard, seniorkonsulent, Resonans A/S



Vi beskriver udfordringerne kort og giver vores bud på nogle mulige svar og vigtige spørgsmål:

1. Strategiformulering og strategirealisering tænkes og beskrives som en lineær proces
2. For mange ord i for lang tid – og for lidt handling for sent
3. Indefra-ud-perspektiv og selvtiltrækkelighed, som forhindrer nødvendige forstyrrelser af systemet udefra
4. Handlingslammelse og manglende koordinering på grund af siloer, kompleksitet og offermentalitet

1. Fra den lineære plan til en innovativ og iterativ tilgang

“*Cascading of models to target population*”! Denne formulering er hentet fra et strategisk dokument, som vi drøftede med en HR-konsulent for nylig. HR-konsulentens opgave var at implementere dele af en strategi, som omhandlede et nyt ledelsesgrundlag. Forløbet var beskrevet på en tidslinje med klart definerede handlinger under hvert punkt. Dokumentet var produceret udenfor Danmark og skulle implementeres i hele Europa på samme tid. “Timet og tilrettelagt”, som Egon Olsen ville sige. HR-konsulenten ønsker at skabe ejerskab og sælge idéerne, som rent faktisk er gode og velmente. Men chancen for succes er lille, hvis forløbet ikke tænkes på en anden måde. Som HR kan I bidrage til at udfordre den lineære tænkning. Jo før I kommer i dialog med

ledelsen, jo bedre. For med en mere innovativ og iterativ tilgang opløses den klassiske skelnen mellem planlægning og implementering. Implementeringen eller realiseringen af strategien kan og bør ofte starte meget tidligt i forløbet. Naturligvis skal topledelsen sætte retning, men det kræver ikke nødvendigvis månedsvis af planlægning bag lukkede døre. Vi har gode erfaringer med, at topledelsen kommer tidligt på banen og går i dialog med chefer, ledere og medarbejdere og omkring visioner og strategier for fremtiden. Det kræver mod hos direktionen at åbne dørene og gå ud fra direktionslokalet og ud i organisationen for at åbne strategidialogen op. Og det kræver mod hos ledere og medarbejdere at invitere til besøg og dialog om strategien i eget område. Og her kan HR spille en afgørende vigtig rolle som facilitatorer i den proces. I kan bringe de rigtige mennesker sammen om de rigtige dialoger med jeres netværk og indsigt i, hvor det positive og negative er i organisationen.

Få krøllet den lineære strategirealisierungsplan sammen til en spiral med mange iterationer, hvor der formuleres, afprøves, læres og formuleres igen. Det er ikke nemt! Det er ofte svært og krævende! Men gevinsten er klokkeklar, og en accelereret strategirealisering kan mærkes på både økonomien og på engagement og trivsel.

2. Formulér og realisér strategien på samme tid

Når strategiens overordnede linjer er på plads, når direktionen har givet hinanden håndslag på, at de vil stå sammen om den retning, de har udstukket, så er det om at komme hurtigt videre til handling. HR kan hjælpe direktionen med at undgå at gå for meget i planlægnings-mode. Planen får ikke strategien til at leve. Handlinger og dialog får strategien til at leve. Direktionen skal udstikke retningen, og så give ledere og medarbejdere mulighed for at vælge aktiviteter eller mini-projekter, hvor de kan gå i gang med at arbejde med ting, som er en del af strategirealiseringen. Ofte vil det være ting, som de alligevel skulle gøre. I processen med at udvælge aktiviteter har alle aktører en anledning til (er rent faktisk *tvunget* til) at tale om, hvordan den overordnede strategiske retning skal forstås i netop deres område. Der sker altså en sammensmeltning af strategiformulering og strategirealisering lokalt, som er tro mod den overordnede retning. Det kan sikres, at aktiviteterne er i tråd med retningen, ved at direktionen med støtte fra HR trykte- »

- » ster dem op mod de overordnede strategiske pejlemærker. Derved skabes der også dialog, som igen bidrager til gensidig forståelse og giver input til direktionens fortsatte strategiarbejde. Sammenhængen med den innovative og iterative tilgang, beskrevet under punkt 1, er til at få øje på.

Udfordring: Hvad kan du/I nå på 100 dage, som bidrager til realiseringen af jeres strategi?

En velafprøvet metode til at gå i gang med handling omkring en strategi er det, som vi kalder for "100-dages udfordringer". Vi spørger ledere og medarbejdere på team eller afdelingsniveau, hvad de kan nå på 100 dage i forhold til at tage et element af strategien og så gøre noget i praksis for at få det til at ske. Det er en svær proces, men når først folk er i gang, så er der ufatteligt meget kraft i at mærke, hvordan man i fællesskab rykker på noget, som er afgørende vigtigt. Forskning omkring motivation viser, at noget af det, der motiverer mennesker mest, er at skabe resultater. Så drop det næste trivselsprojekt, og lav noget strategirealisering i stedet... Den lader vi lige stå og boble lidt...

3. Udefra-ind perspektivet sikrer nødvendige forstyrrelser af systemet

Udfordring: Hvornår er du sidst blevet rørt af en kunde?

Mange strategier er tænkt indefra og ud. Vi sidder indenfor murene og forsøger at forestille os, hvad de derude har brug for. Det begrænser organisationens fornemmelse af omverden, kunder, brugere, interessenter osv. Vi har gode erfaringer med at bringe et udefra-ind-perspektiv på banen i strategirealiseringprojekter. I mange tilfælde kan I som HR være dem, der skubber på, at organisationen får modet til at invitere de eksterne aktører indenfor. En måde at gøre det på er ved helt konkret at invitere kunderne ind i rummet. Det skal forstås helt bogstaveligt. Vi har f.eks. gode erfaringer med at samle en hel organisation eller et repræsentativt udsnit på et såkaldt "summit" eller stormøde. Her kan strategien og realiseringen af den drøftes. Og pludselig ankommer de, som det hele handler om. Nemlig kunderne. Vi interviewer dem om deres oplevelse af virksomheden og jeres produkter, ydelser, serviceniveau, osv. Effekten af dette er ofte markant, og de strategiske drøftelser efterfølgende har en større intensitet. Jeres

eget perspektiv på virksomheden og kunderne er blevet forstyrret på en udfordrende, men også vigtig måde. Udefra-ind-perspektivet kan ske på andre måder også, men det grundlæggende i det er altid det samme. Bring dem ind, som det hele handler om. Strategien er ikke kun til for jer selv. Den er til for at gøre det bedre for jeres kunder. Uden kunderne har I ingen fremtid. Så lyt til dem!

4. Handlekraft og fredelige krigere

Udfordring: Hvis skyld er det, hvis strategien ikke realiseres?

Det er egentlig et absurd spørgsmål. Hvis skyld er det? Vi ved jo alle sammen, at alle nok bærer en del af ansvaret. Men vi hører jævnligt det, som vi kalder "offerfortællinger", når det går for langsomt med realiseringen af strategien. Medarbejderne bebrejder lederne for det og mener, at lederne ikke udstikker retningen. Lederne bebrejder medarbejder det, og mener, at de burde tage noget mere initiativ og se at komme i gang. De er til gengæld fælles om at bebrejde topledelsen for slet ikke at kommunikere nok. Og topledelsen bebrejder organisationen for sin manglende handlekraft og modvilje mod forandring. Alle peger fingre og savner handlekraft. Temmelig karikeret, og dog alligevel historier, som vi hører mange steder. Modsætningen til offerfortællingerne er det vi kalder "den fredelige kriger". En fredelig kriger tager lederskab uanset vedkommendes stilling. Vedkommende taler mindre og gør noget ved det. Bebrejder ikke andre, men tager selv ansvar for sin del. Og udfordrer andre til at gøre det samme. Og det er de fredelige krigere, som skaber forandringer, og som sikrer at strategier realiseres. Og er i øvrigt selv i bedre humør end ofrene. Den gode nyhed er, at alle mennesker har iboende både offeret og krigeren. Og HR kan være med til at vække gløden hos både ledere og medarbejdere, så de får lyst til at forholde sig konstruktivt og handlekraftigt til situationen, uanset hvor vanskelig den måtte være. Det lyder måske lidt "fluffy". Men for at fremme handlekraft, initiativ og passion i en organisation, skal der arbejdes målrettet med dialoger, kommunikation og involverende processer, så det enkelte menneske får lyst til at engagere sig. Og her er HR's rolle igen afgørende som sparringspartner for topledelse, ledere og ude blandt medarbejderne.

Det 5. element

Udfordring: Hvad gør I allerede nu, som rent faktisk lykkes?

Der er et femte punkt, og det bliver så den afsluttende bemærkning. En afgørende vigtig faktor for at få en strategirealisering til at lykkes er at arbejde med et både-og-perspektiv på udvikling. For mange strategier fokuserer for meget på alt det, der ikke lykkes, og alt, der skal ændres. Det er naturligvis vigtige elementer. Men udvikling er også at fastholde det, der virker. At kortlægge, tale om og planlægge aktiviteter og tiltag ud fra, at der sker rigtig mange ting hver eneste dag, som bevæger sig i retning af strategiens pejlemærker. Vi kalder det "Find & Forstør", og det kan være ren magi. Men undertryk aldrig de skeptiske stemmer. Giv plads til både de positive og de negative historier.

HR handler om at få organisationen til at lykkes ved at give menneskerne i den de bedst mulige vilkår for at udfolde sig. Brug jeres strategi som en lejlighed til at lade mennesker udfolde sig, og realiser jeres strategi samtidig. Så skaber HR markant værdi. «