



Shutterstock

# Få med alla på resan framåt

Alla behöver vara med och skapa ett sammanhang. Det är en naturlag. En strategi som inte bygger på delaktighet och engagemang redan från början är dömd att misslyckas.

– Inte sällan sker ett halvhjärtat försöka att förankra, utan att man tar medarbetarna riktigt på allvar, säger Gunnar Dehlfors, förändringskonsult.

**M**ÅNGA AV ER har säkert vid något tillfälle varit med om att nya strategier lanseras med pukor och cymbaler, för att sex månader senare ligga i aska och sot, utan att någon riktigt kan peka på vad det var som hände.

Många till synes lysande strategier lider av en rad barnsjukdomar: de är för teoretiska, de är för komplexa. Eller så är de utformade som en abstrakt önskelista

som inte riktigt lyckas haka i verklighetens komplexitet och föränderliga förutsättningar.

## DELAKTIGHET OCH ENGAGEMANG

Misstaget framför alla andra tycks vara att styrelsen med bifall av ledningsgruppen fattat ett beslut om en ny bländade strategi. Därmed är nya, strålande tider praktiskt taget redan här. Förankring och implementering är en bisats, det ordnar

sig med den saken. För att undvika sot- och-aska-läget krävs en del hårt arbete av vd och ledning.

– Förankring handlar om att få medarbetarna delaktiga och engagerade. Om medarbetarna bjuds in att tänka kring och bidra till företagets framtid, blir de automatiskt engagerade, säger Gunnar Dehlfors, som drygt 35 års erfarenhet som förändringskonsult.

## KARTA OCH KOMPASS

Det finns ingen quick fix. Alla bolag och verksamheter är unika, lika unika som de människor som befolkar dem. Gunnar Dehlfors understryker att det är viktigt, för att inte säga avgörande, att förstå sin egen organisation, sin egen kultur och

terräng. Att göra en kvalitativ undersökning kan vara en mycket bra början.

Gunnar Dehlfors förespråkar kvalitativa metoder framför kvantitativa, det vill säga att ställa två eller tre öppna frågor till medarbetarna ansikte mot ansikte, snarare än att göra en kvalitativ mätning via intranätet.

– Det blir allt vanligare med kvantitativa mätningar och undersökningar via nätet, men det är egentligen bara ytan som undersöks då. Underliggande faktorer och resonemang, som kan vara avgörande vid förankring av en ny strategi, kommer inte fram.

#### LÅNGSAM MATERIA I SNABB OMVÄRLD

Människor är långsam materia. Kvartalsekonomin rasar på i rakt motsatt tempo. Vd och ägare kan känna en oerhörd press på sig att leverera resultat, och då måste allt gå fort.

– Det blir lätt ett glapp mellan ledning och medarbetare, och då måste ledningen hämta in medarbetarna. Få kontakt i den skärningspunkt där medarbetarna faktiskt befinner sig, inte där ledningen tror att de bör finnas. Du kan sätta skärt läppstift på en gris, men det är fortfarande en gris. Medarbetare är inte dumma, de förstår det mesta.

#### TILLIT FRÅN BÅDA HÅLL

Hur kan du då agera som vd? En vanlig fallgrop, enligt Gunnar Dehlfors, är att vd:n upplever att hen förlorar kontrollen när flera bjuds in att tänka och skapa företagets framtid.

– Om de som ska överföra strategin till handling inte riktigt tror på den och heller inte har varit med att utforma den, finns det stor risk för missnöje. Motivationen sjunker. Förankring handlar till så oerhört stor del om delaktighet och på det engagemang som följer på delaktighet. Tillit är ett nyckelord i allt förankringsarbete. Tillit är ett bra ord, för det ser exakt likadant ut från båda håll, vilket speglar verkligheten ganska exakt.

#### KULTUR KOMMER FÖRE STRUKTUR

När ett företag jobbar med värderingar, och att implementera en strategi handlar till stor del om att jobba med värderingar, då behöver ledningen ofta även jobba med sin egen syn på företaget, medarbetarna och affärerna.

– Vd och ledning behöver fråga sig vad är viktigt och hur syns det i vårt sätt att



Ta med medarbetarna i ett tidigt skede när nya affärsstrategier skapas och ge dem en ärlig chans att få bidra med sina idéer och tankar. Medarbetarna är i verksamheten och har kunskap om hur strategier påverkar både produkter, arbetsmetoder och kunder, säger Gunnar Dehlfors.

vara och agera? Var och en i en organisation, inklusive ledningen, bör få möjlighet att fråga sig själv vad är viktigt för mig i relation till mina arbetsuppgifter. Att bygga en kultur av återkommande återkoppling i vardagen har visat sig vara

en stark framgångsfaktor. Med hjälp av feedback kan företaget hålla kultur, struktur och utveckling levande – och därmed också hålla strategierna levande.

LINDA JOHANSSON

## 84 PROCENT MISSLYCKAS

**SVENSKA BOLAG** har tydliga strategier, men möter stora utmaningar i implementeringen.

En studie från konsultbolaget Acando visar att åtta av tio större bolag har tydligt formulerade strategiska planer, med både inriktningsmål och målsatta nyckeltal. Ändå misslyckas 84 procent av bolagen med att implementera sina strategier.

Studien som är utförd bland 60 av Sveriges största bolag visar att 60 procent av bolagen har tydliga operativa mål som utarbetats från strategin.

Ändå misslyckas tre av fyra bolag med att medvetandegöra medarbetarna om strategin och att involvera dem i hur strategin ska omsättas i vardag och verklighet.

De faktorer som de tillfrågade bolagen tycker är viktigast att förbättra i sitt eget bolag för att bli bättre på att implementera strategier är:

1. **Regelbunden kommunikation och diskussion om strategin.**
2. **Nedbrytning och konkretisering av strategin.**
3. **Kontinuerlig strategisk uppföljning.**