

### 3. Strategiimplementering

---

**Når strategien er valgt og defineret af topledelsen, skal den udbredes og accepteres af hele organisationen og omsættes til aktiviteter i dagligdagen.**

I praksis bliver strategien aldrig helt ført ud i livet, og andre strategier, end dem der var besluttet, kan opstå, simpelthen fordi mellemledere og medarbejdere i det daglige arbejde finder måder at arbejde på, som for dem virker mere hensigtsmæssige. Den endelige strategi vil derfor være noget af den oprindeligt valgte strategi samt nogle strategier, som er opstået hen ad vejen.

Virksomheders situation i strategiimplementeringen kan være vidt forskellig; lige fra iværksætterfirmaet, som definerer sin strategi og forretningsplan for første gang og skal implementere det hele, til den modne virksomhed, som har eksisteret i mange år, og hvor store dele af strategien er uændret fra år til år, og det muligvis kun er nogle få nye strategiske tiltag, som skal implementeres.

Implementeringen i det nyopstartede iværksætter firma sker stort set gennem alle virksomhedens aktiviteter, mens implementeringen i den modne virksomhed iværksættes igennem projekter, som kører samtidig med, at de operationelle driftsmål i budgetter og lignende skal realiseres.

#### Undgå modstand

Implementeringen er noget af det vanskeligste i strategiarbejdet, fordi den medfører ændringer, som berører den enkelte på: jobsikkerhed, relativ position, karrieremuligheder, jobindhold, kompetencekrav, chefrationer, kollegakontakt, osv. Derfor vil implementeringen af strategien ofte medføre stor modstand i organisationen, især hvis mellemledere og medarbejdere ikke er tilstrækkeligt informeret om og forstår hensigten med ændringerne.

Involvering af ledere og medarbejdere, en forståelig og logisk strategi, en stærk vision og en løbende kommunikation og information kan hjælpe til at overvinde forhindringerne.

Implementeringen i den modne virksomhed bør organiseres i projekter med klare mål, bemanning og tidsfrister og med en regelmæssig opfølgning fra topledelsen, som også løbende bør informere organisationen om fremdriften i projekterne.

#### Mellemlederens rolle

Som mellemleder er du en central spiller i strategiimplementeringen, da mellemledere skal omformulere generelle strategier til mere praktiske og jordnære forholdsregler og mål for deres egen del af organisationen. Desuden er det din opgave at forklare medarbejderne strategiens betydning for afdelingen og den enkelte og at motivere medarbejderne til at arbejde for strategiens implementering.

Ifølge midtvejsrapporten fra DEA projektet, Leadership i øjenhøjde, september 2007, hvor der ses på, hvordan succesfulde mellemledere håndterer krydsfeltet mellem topledelsen, strategi og vision, har mellemlederen tre udfordringer:

- Mellemlederen er i strategiarbejde gået fra at være bindeled mellem topledelse og medarbejdere til at skabe helhed ved både at implementere strategien og deltage i udformningen af strategien.
- Medarbejdere er blevet mere krævende.
- Handlefrihed og selvstændighed over for lodrette ordrer følger to modsatte tendenser, idet mellemlederne som regel har stor frihed til at skabe eget ledelsesrum, men indimellem udsættes for lodrette ordrer, som skal følges.

De succesfulde mellemledere er kendetegnet ved følgende adfærd over for nævnte udfordringer:

- De er gode til at kommunikere og oversætte virksomhedens mål til den virkelighed, som deres medarbejdere befinder sig i. Det kræver helhedsforståelse og faglig indsigt i afdelingens opgaver.
- De er gode til at inddrage medarbejderne i strategi- og forandringsarbejdet, således at den viden, medarbejderne har, udnyttes, og de føler ejerskab og identifikation med processen,

beslutningerne og resultatet.

- De er gode til at skære igennem, når de vurderer, at inddragelse ikke er optimalt.
- De er gode til at filtrere, udvise dømmekraft og vise selvstændighed ved dels at tolke og tilpasse budskaberne ovenfra, så de passer til de faktiske forhold og deres egen overbevisning og til medarbejdernes behov. Desuden har de en stor personlig dømmekraft, som gør dem i stand til at vurdere, hvornår noget er til forhandling, og hvornår det ikke er.
- De er gode til at balancere imellem modsatrettede forventninger oppefra og nedefra.

**Kilde:** DEA, 2007: Midvejsrapport for "Leadership i øjenhøjde", København.

Opdateret: 04.04.2008  
Jens Lage Hansen