**Kapitel 12 - Strategy as practice**

|  |  |
| --- | --- |
| **Opbygning af en fortælling** | |
| **Formål** | Formålet er, at du kan skabe et udkast til en fortælling om din virksomhed, dit projekt, din afdeling, dit strategiprojekt eller en specifik opgave, der skal løses. |
| **Indhold** | Udgangspunktet er figur 12.8 om Strategy as practice, der går ud på løbende at skabe, udbygge og vedligeholde fortællinger, der underbygger forståelsen af mission, vision og værdier. |
| **Øvelse** | Tanken er, at du vælger en fortælling, du ønsker at opbygge, så den kan forstærke forståelsen af et projekt, en opgave eller en strategiændring.  Du er i denne øvelse lederen, der står i øverste venstre hjørne af figur 12.8. |
| **Fremgangsmåde** | Først skal du vælge et projekt, en afdeling, en specifik opgave eller en strategiændring, som du vil forme en fortælling om.  **Trin 1 og 2 – kolonnen ”Beskrivelse”:**  Faktisk er dette en meget vanskelig øvelse, der kræver, at du har en god forståelse af mission og værdier som udgangspunkt for, at du kan skabe en vision. Her skal du selv på banen for at formulere din vision med den øvelse, du har valgt.  **Trin 1, 2 og 3 – kolonnen ”Udvalgte ord og ny formulering”:**  For mission, vision og værdier skriver du herefter i yderste højre kolonne de udvalgte ord for hver af dem. Disse ord skal efter din mening tilsammen kunne være med til at forme pointerne for den fortælling du ønsker at udforme.  **Trin 4**  Nu begynder det vanskelig for alvor. Du skal herefter forsøge at svare på spørgsmålene: Hvem er vi? Hvad vil vi? Og ikke mindst: Hvorfor vil vi det vi vil? Dine svar skal rumme pointerne fra trin 1, 2 og 3, som du netop har formuleret ovenfor.  **Trin 5**  Kronen på værket er herefter at udforme en fortælling, der omfatter svarene på de tre spørgsmål. Fortællingen skal være enkel, så den er let at huske og så det samtidig er noget man som ansat kan forholde sig til i praksis og ikke mindst være stolt af at være med til at løfte.  **Eksempel**  En leder, der er ansat i Novo Nordisk, kan på baggrund af mission (figur 3.3), vision (figur 3.5) og værdier (figur 3.7) fx formulere en fortælling om en specifik opgave således: ”Vi står i spidsen for at bekæmpe alvorlige sygdomme og har respekt for forsvarlighed i forhold til klima og menneskelighed.” |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Opbygning af en fortælling** | | | |
| **1. Det projekt, den afdeling, den specifikke opgave eller den strategiændring, som du vil forme en fortælling om** | | | |
| (Her indsætter du din korte beskrivelse) | | | |
| **2. Fortællingens elementer** | | | |
| **Fase** | **Element** | **Beskrivelse** | **Udvalgte ord og ny formulering** |
| **Fase 1** | **Mission** | (Gengiv missionen som den foreligger) | (Udvælg de vigtigste ord) |
| **Værdier** | (Gengiv de værdier, der ligger til grund) | (Udvælg de vigtigste ord) |
| **Fase 2** | **Vision** | (Formuler visionen med udgangspunkt i mission og værdier) | (Udvælg de vigtigste ord) |
| **Fase 3** | **Hovedpunkter i fortællingen** | (udfyldes ikke) | (Fortællingens pointer med udgangspunkt i udvalgte ord ovenfor) |
| **3. Konstruktion af fortællingen** | | | |
| **Fase** | **Spørgsmål** | **DIN formulering i forhold til DIT projekt, afdeling, specifikke opgave eller strategiændring** | |
| **Fase 4** | **Hvem er vi?** | (Giv en kort formulering) | |
| **Hvad vil vi?** | (Giv en kort formulering) | |
| **Hvorfor vil vi det vi vil?** | (Giv en kort formulering) | |
| **Fase 5** | **Fortællingen** | (Her opstår et første udkast til fortællingen) | |

Som vist på figur 12.8, vil din fortælling formentlig blive tolket forskelligt af dig og din målgruppe, og din opgave er derefter løbende at vedligeholde og udbygge fortællingen, så den bliver så fyldig at alle kan se sig selv i den.

Udfordringen er her, at fortællingen samtidig skal holdes så enkel som muligt, så alle kan forholde sig til den.