



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 2 – 2015**

## **Tema:**

### **Hvordan man undgår, at strategien bliver diffus - eller udebliver...**

Vi har set det så ofte.

Vi har fornemmet det i drøftelser i mange virksomheder.

Og vi har set de manglende resultater deraf – som en naturnødvendighed!

Indsatserne blev til skønne spildte kræfter, fordi de ikke var født ud af og tænkt ind i en strategisk ramme.

Det er en ommer!

Og virkeligheden viser, at det slet ikke kræver mere indsats eller flere ressourcer at opnå det stik modsatte resultat. Tværtimod ligger der i en grundlæggende strategisk rammesætning så meget energi og synergi, at man knap nok tror sine egne øjne, når det begynder at rulle...

Det begynder med, at man tager de strategiske briller på. Og det er en ledelsesudfordring.

Strategi – er afledt af det græske ord *strategos*, som betyder feltherre – og *strategia*, som betyder feltherrekunst.

Vi skal her give nogle vitale stikord til en sådan strategisk rammesætning.

Det er fokus i dette nummer af Opdateret Lederskab.

**God læselyst!**

## **Fisken ”Dory” fra filmen ”Find Nemo” – lærer os at fokusere strategien**

Disney har et ret godt eksempel på den kraft, man kan udløse, når alle arbejder i samme retning. I filmen ”Find Nemo” bliver en af filmens hovedpersoner, fisken ”Dory” fanget af en fiskekutters net. Det er en meget dramatisk scene, hvor hun sammen med 100vis af andre fisk bliver fanget i et stort net, der langsomt med sikkert trækkes op mod overfladen.

Den lille fisk Nemo får den geniale idé, at de måske kan redde Dory ved at få alle fiskene til at svømme i samme retning, nemlig nedad! Det virker først som en vanvittig idé, men hurtigt viser det sig, at fiskekutteren har kun overtaget så længe alle fiskene spræller i alle mulige retninger. Deres kræfter ophæver bare hinanden.

Nemo holder fast i sin idé – også selvom det ser faretruende ud. Men flere og flere begynder at svømme i samme retning – som Nemo og Dory råber til dem, de skal.

Og resultatet bliver, at kutterens kran ikke længere kan holde til presset - og den kæmpestore fiskekutter bliver til sidst trukket hele vejen rundt. Alle fiskene slipper ud i friheden – også vores hovedpersoner. Stor succes.

Se klippet [her](#).

Historien her er bestemt ikke et indlæg for boycott mod fiskeindustrien! Men den er en metafor, som peger på værdien i strategisk og visionær helhed i en virksomhed.

Peter Senge siger sådan i *The Fifth Discipline*: “Få, hvis nogen, kræfter i menneskelig henseende er så kraftfulde som fælles visioner”



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## Engagement – uden strategisk helhed, kan være skønne spildte kræfter

Man kan arbejde sig til blods – uden at det rykker. Man kan lave alle de spændende undersøgelser og målinger – uden at det rykker det mindste. Man kan have alle de gode og rigtige intentioner, lave tilfredshedsundersøgelser, MUS, GRUS, APV o.l. – men sættes det ikke i den rette strategiske ramme, så kan det være med meget, meget ringe udbytte, som slet ikke står mål med indsatserne.

Fordi der mangler den strategiske rammesætning!

Hvis ikke man har en strategi, ender man som regel med at blive en del af en andens strategi!

## Hvad er en strategi?

De basale begreber hænger sådan sammen, idet vi bruger et yndet billede for os:

- Mission – fortæller, hvad vi er sat i verden for
- Vision – fortæller, hvad vi ultimativt vil nå
- Værdier (samspilsværdier) - fortæller, hvordan vi vil agere sammen for at nå vores mål
- Strategien – fortæller, i hvilken rækkefølge og med hvilke indsatser vi vil agere for at nå målet. Billedligt talt står vi i Esbjerg og skal til Aalborg. Skal vi tage fly, tog, bus, bil eller... og med hvilken rute.



## Strategien – og ressourcerne?

På den måde hænger strategien og de strategiske valg også tæt sammen med de forhåndenværende ressourcer. Med et andet billede: Vi skal forcere et bjerg – går vi den ene vej, møder vi tæt vildnis af bevoksning. Går vi den anden vej, vil vi møde sumpområder. Her betyder de strategiske valg: Hvilke evt. forhindringer er vi bedst muligt udrustet til at kunne forcere...?

Robert S. Kaplan og David P. Norton har arbejdet meget med strategisk fokus i virksomheder – både processer, redskaber og lederskab. I flere publikationer peger de på en række vitale forudsætninger for at lykkes her.

Vi opsummerer det her i følgende temaer og sætter dem i en konkret kontekst:

## #1. Gør strategien enkel og operationel

Der er flere lag i at gøre strategien enkel og operationel. Det første lag er, at indsamlet viden straks anvendes og sættes i spil for at underbygge virksomhedens visioner og mål.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

En af vores kunder, en privat landsdækkede kæde, har netop valgt at se MUS i en strategisk sammenhæng. Når HR-chefen ser den grafiske oversigt af resultaterne fra alle kædens enkelte lokationer, så ved denne HR-chef, at hvor der er et dyk i medarbejdertilfredshed eller trivsel, der skal der sættes ind straks, idet man ellers negativt vil kunne aflæse det på bundlinjen året efter fra denne lokation.

I denne case er strategien:

1. Vi vil gennem MUS skabe et klart overblik over ”rigets tilstand” i alle hjørner
2. Vi vil straks handle på den indsamlede viden, og det sker på den og den måde...

Denne enkle strategi kan forfines og udbygges skridt for skridt, så det sigter længere og højere.

Kun fantasien sætter grænser.

## #2. Tilpas organisationen til strategien

Nu følger det helt afgørende: at man tilpasser organisationen til strategien. Det vil sige, at hver enkelt del af organisationen nu må få defineret, hvad den overordnede strategi konkret betyder for os.

Hvis vi bliver i ovennævnte case, så er strategien ens for både HR og en lokal lokation. Men udmøntningen er meget forskellig, hvis den dynamiske synergi skal opnås.

For HR udmøntes strategien ved systematisk at indsamle al den nødvendige viden, som er en forudsætning for det strategiske fokus. Og

derefter at tage individuel dialog med ledelsen for hver enkelt lokation afhængig af den enkelte lokations situation.

For de lokale lokationer er strategiens indhold at sikre, at der sættes handling bag viden. Hvis der er et dyk i vitale tilfredsheds-elementer hos medarbejdere, så skal dette straks udmøntes i aktiviteter, som retter op og derved sikrer, at man undgår et dyk på andre områder.

Sagt på en anden måde: der arbejdes på tværs i organisationen, både med benchmarking og med erfaringsudveksling gennem en åben kultur, så man også kan drøfte hinandens udfordringer og inddrage nyttig erfaring og viden fra hinanden. Derved bliver organisationen mere robust på den længere bane.

## #3. Nedbryd strategien til hver enkelt medarbejders daglige arbejde

Hver eneste medarbejder skal kunne spejle sit arbejde – i vision, mål og strategi.

Det er kunsten – og idealet!

Den enkelte medarbejder skal ikke bare opleve, at han ”hugger sten”, men at han er med til at ”bygge katedraler”.

Til tider en vanskelig kunst, men dog nødvendig ledelsesmæssigt fokus. Hvor det lykkes, der frigøres bunker af energi. Og synergien får 3+3 til at blive 10.

Det kommer ikke af sig selv, men gennem skarp og vedholdende dialog. For dialog udvikler!

Derfor er dette også et vigtigt tema i MUS!



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

## #4. Lad strategien blive en løbende proces

Vi har set meget gode erfaringer med at skabe en års-cyklus i en organisation, så alle er med på, hvornår vi placerer de vitale og nødvendige aktiviteter: Trivselsundersøgelse, lederopfølgning på det, MUS, lederopfølgning på MUS, revitalisering af strategiske mål og indsatser o.l.

Hermed er det en del af organisationens agenda kvartal for kvartal, så medarbejdere også véd, hvad der sker, hvornår og hvordan.

Højt informationsniveau og gennemsigtighed er afgørende her.

## #5. Lederskabet – forandring er mere end at måle!

Ledelsen må erkende, at et strategisk fokus indebærer redskaber, som hører hjemme i det, man kalder: forandrings-ledelse. Det betyder, at Ledelsen må skabe bevidsthed om alvor, ”sense of urgency” (som John P. Kotter kalder det), så hele organisationen er klar og fokuseret på det nødvendige og vigtige i dette strategiske fokus. Billedligt talt: Når vi går venstre om bjerget, er det fordi vi har bedre ressourcemæssig udrustning til at agere i vildnis og jungle end i uvejsom sump. Og det betyder, at de kompetencer, som er skarpe på at forcere vildnis og jungle rykker frem og baner vej.

Derefter må ledelsen udvikle en tydelig vision for forandringen, som kommunikeres igen og igen, og hvor der følges op på udviklingen skridt for skridt. John Kotter taler også om at høste lavhængende frugter på forandringens vej, kommunikere dem, når de er plukket og derved stabilisere og forankre processen yderligere i organisationen.

## Mening – Commitment – Handlekraft!

Tre søjler viser sig ofte bæredygtige, når man skal eksekvere strategier i organisationer:

- *Mening* – strategien skal give mening i organisationen og for den enkelte, men mening i sig giver ikke fremdrift for strategien
- *Commitment* – at alle står sammen om den. Men commitment i sig selv giver ikke fremdrift for strategien
- *Handlekraft* – at organisationen også har noget power at sætte bag! Men handlekraft i sig selv giver ikke fremdrift for strategien.

*Hemmeligheden ligger netop i helheden og sammenhængen alle 3 dele imellem...*

## Når MUS sættes ind i denne strategiske kontekst...

Kunsten for enhver virksomhed – uanset størrelsen! – er at skabe *samstemmighed* og *sammenhængskraft* i organisationen. Det vil sige, vi planlægger og agerer efter en strategisk model, som fokuserer energien fælles på samme temaer og på samme tid.

Det er netop det, historien om fisken Nemo kan lære os...

Et forslag til en meget lavpraktisk MUS-model som års-cyklus kunne se sådan ud pr. kvartal:

- Q1: Anonym tilfredshedsmåling, hvad er øjebliksbilledet og status lige her og nu i virksomheden (og det kan netop være meget væsentligt, idet tilfredshed – og



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

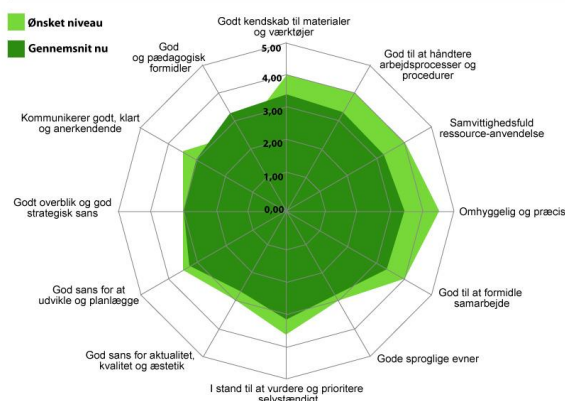
produktivitet – og bundlinje i virkeligheden hænger meget tæt sammen)

- Q2: Strategiske indsatsområder i hele virksomheden fastlægges på baggrund af denne tilfredshedsmåling.

OK, her står vi så efter målingen på de og de parametre, og vi vil gerne forbedre x, y og z. Hvad skal, kan og vil vi gøre og med hvilke ressourcer. Hvem har så ansvar for dit eller dat. Disse strategiske indsatsområder nedbrydes pr. afdeling, så alle kan identificere sig med dem. Her vil man erfaringsvis hurtigt løbe ind i kompetencemæssige problemstillinger: Hvor finder vi disse eller hine kompetencer, som vi netop lige har behov for? Er der potentialer der kan udvikles? og hvor? eller skal der rekrutteres nye?

- Q3: Gennemførelse af kompetenceafklaring med niveau 0-5 i et grafisk spindelvæv, så vi både ser det ønskede niveau pr. team, det gennemsnitlige niveau pr. team – og den individuelle persons niveau. Her bliver det tydeligt, hvor mulighederne ligger for udvikling.

Faglig kompetence-oversigt



- Q4: Gennemførelse af MUS, hvor der spejles i såvel trivselsmålingen, strategi-

ske indsatsområder i vores afdeling – og i kompetencespindelvævet

- Omsættes til konkrete individuelle kompetenceplaner
- Og ligeså mål for den enkelte
- Løbende opfølgning og udbygning
- Q1: Anonym tilfredshedsmåling... og så fremdeles...

På et tidspunkt kan man sagtens nedsætte den anonyme trivselsmåling til lavere frekvens.

Især hvis man netop i MUS sikrer et grafisk billede, som man kan følge over tid.

**Musskema.dk** kan tilbyde redskaber til hjælp på alle områderne her.

Hent gratis e-bog på [www.musskema.dk](http://www.musskema.dk):



**Opdateret Lederskab** udsendes ad hoc.