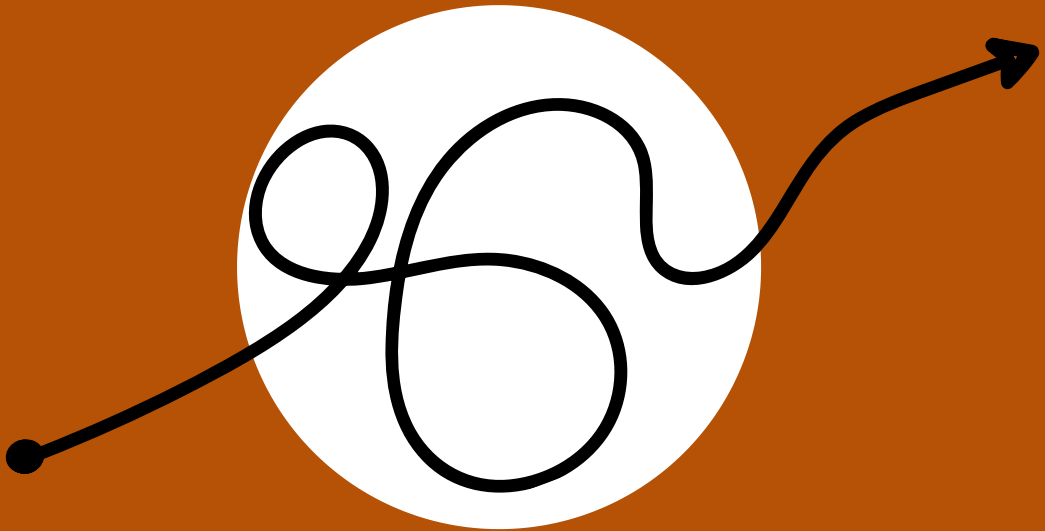


UKON
HUMAN RESULTS



NYE VEJE I STRATEGI

5 NYBRUD SOM SKABER RESULTATER I PRAKSIS



**NYT LIV TIL
UDBREDT
STRATEGIPRAKSIS**



Undersøgelser peger på, at strategieksekvering er en af de discipliner, ledere vægter højest, men samtidig føler sig dårligst rustet til.

Dette tilsyneladende paradoks bunder i en udbredt strategipraksis, der stammer fra bureaukratisk, traditionel og lukket organisations- og ledelsestænkning. En tænkning som på mange områder stadig har noget at tilbyde, men som er utilstrækkelig i forhold til at lykkes med strategieksekvering i organisationer i dag. Vi tilbyder her fem nybrud i udbredt strategipraksis – en praksis, som gentænkt kan medvirke endnu bedre til, at strategier omsættes og leves.

① UDBREDT PRAKSIS

EKSEKVERING DRIVES FRA

TOPPEN



Med de bedste intentioner forhandler mange topledere mål langt ned i organisationen, driver opfølgning og træder til i kritiske situationer. Organisationen lærer hurtigt, at store og små udfordringer eskaleres til øverste ledelseslag, fordi "man godt lige vil være inde over". Denne model kan booste performance på den korte bane, men det modarbejder organisationens samlede eksekveringskraft på den lange bane.

Faldgruben er, at mellemledere og medarbejdere får en passiv og afventende rolle fremfor aktivt at udnytte deres indsigter og kompetencer. At drive eksekvering fra toppen kan således spænde ben for engagement, initiativ, ansvarsfølelse og kloge beslutninger længere nede i organisationen.

MOBILISÉR

ORGANISATIONENS SAMLEDE KRÆFTER

Topledere, der tør slippe mellemledere og medarbejdere løs, har mulighed for at skabe nye veje, der accelererer eksekvering af strategien. Mellemledere og medarbejdere bør være aktive medskabere i strategiprocesen, ikke passive modtagere. Det handler om at mobilisere organisationens samlede kræfter hen mod et mål, ikke kun topledelsens kræfter. Herved skabes øget ansvarlighed hos ledere og medarbejdere, for den sammenhæng de indgår i. Alle sættes i stand til at handle selvstændigt i helhedens interesse. Det kræver og skaber strategisk tænkning, lederskab og følgeskab fra alle.

Fordi medarbejdere og mellemledere er tæt på den daglige drift, har de unik indsigt i, hvad der skal til for at arbejde rundt om de udfordringer, der stødes på i hverdagen, når nye ambitioner skal indfries. Det kalder på teaming som arbejdsform og kreativ problemløsning, som hurtigere vil forløse det strategiske potentiale.



EKSEKVERING

ER LIG MED HANDLEPLANER

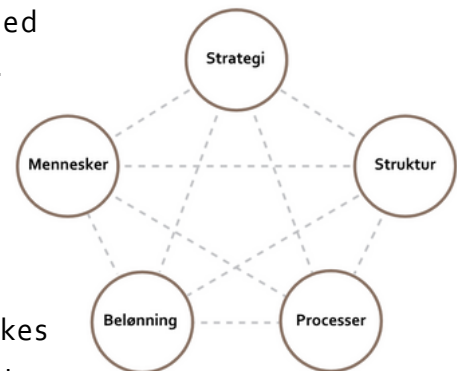
Mange strategiprocesser følger en fast og tryk rytme: oversæt strategien til målsætninger, kaskadér målsætningerne ned gennem hierarkiet, lav handleplaner, mål fremdrift og anerkend performance. Denne styringsmodel fungerer godt i mange organisationer, men ofte taber strategien pusten efter, at den er blevet oversat til handleplaner på alle niveauer i organisationen. Vores erfaring er, at mange strategiprocesser stopper her, og at man ikke får den fulde effekt, fordi organiseringen spænder ben for strategien.

STRATEGIEN SKAL UNDERSTØTTES AF DEN RETTE ORGANISERING

Selv de bedste strategier og planer risikerer at strandе, når de møder den organisatoriske virkelighed. Omsætning af strategien får de bedste betingelser, når den understøttes af den rette organisering rundt om de daglige opgaver. Strukturer, roller, processer, belønningssystemer og menneskelige kompetencer skal ses efter i sømmene og justeres, så de hjælper organisationen hen mod det, den gerne vil opnå.

Belønningssystemerne skal understøtte samarbejde på tværs af organisatoriske skel, hvis vi vil lykkes med at binde organisationen bedre sammen.

Vi skal designe kloge samarbejdsprocesser, der sikrer, at salg og produktion koordinerer optimalt, hvis bundlinjen skal boostes. Samtidig skal vi lede medarbejdernes faglige og personlige udvikling, hvis de skal lykkes med at gribe opgaverne på et nyt niveau.



MERE

KOMMUNIKATION GIVER BEDRE FORSTÅELSE



Vi producerer videoer, laver nyhedsbreve og roll-ups. Topledelsen og de strategiske programledere tager på turné og fortæller passioneret og tydeligt om den nye strategi og ambition, og hvad der forventes. Fordi vi godt ved, at hvis den strategiske ambition skal realiseres, må den forstås af de mennesker, der i sidste ende skal bære tingene igennem. Det er der sådan set ikke noget galt i.

Men det skaber ikke nødvendigvis tilstrækkelig mening for den enkelte og dermed heller ikke samlet mening i organisationen. Hvis meningen ikke er slået fuldt ud igennem, slettes de vigtige strategiske budskaber hurtigt af den organisatoriske hukommelse.

FÅ STRATEGIEN TÆT PÅ DEN **ENKELTE**

Vi skaber mening igennem dialog med andre. Det er et vigtigt ledelsesansvar, at der skabes rum for dette. Den strategiske ambition skal stå tydeligt, og det skal være klart, hvad den betyder for den enkelte. Alternativet bliver at overlade meningskabelsen til den enkelte og lade den foregå hen over skrivebordet, i kantinen eller ved kaffeautomaten.

Enhver strategi vil kalde på noget nyt. I form af nye måder at organisere sig og arbejde på, en anderledes fokusering eller prioritering i ydelser og produkter eller fordi nye kompetencer skal bygges på. Hvis organisationen skal flytte sig, skal den enkelte flytte sig. Det kræver, at strategien kommer tæt på den enkelte, så den strategiske ambition omsættes til lokal mening, initiativ og handlekraft. Og omsættes i de nødvendige udviklingsryk hos den enkelte og ind i de forskellige teamstrukturer.

INSISTÉR PÅ

DISCIPLINERET

OPFØLGNING PÅ AFTALER



Tydelige aftaler, prioriteter, roadmaps, klare ansvarsfordelinger og disciplineret opfølgning herpå er velmente og hyppigt benyttede værktøjer, når strategien skal eksekveres. Men selv den bedste plan kan ikke forudsige alle de situationer, der opstår undervejs, som enten kan give ekstra fart til eller spænde ben for den strategiske ambition. Risikoen er, at vi forfalder til tunnelsyn, stram styring og opfølgning med oversete muligheder og tab af momentum til følge.

INSISTÉR PÅ TILPASNING TIL

OPDUKKENDE

MULIGHEDER OG UDFORDRINGER

En god strategi er enkel, meningsfyldt og fri for detaljer. Den er i højere grad formålsdrevet og retningsgivende for løbende prioritering af initiativer. Dermed bliver den mere tilpasningsdygtig til de muligheder og udfordringer, som kan dukke op undervejs. Det hjælper organisationen bedre, da den gives større fleksibilitet til at omsætte strategien i kloge handlinger under skiftende omstændigheder.

Det indebærer eksempelvis at kunne prioritere om i indsatsområder, gå med en ny mulighed i markedet, reallokere ressourcer eller villighed til at lukke ned for trætte udviklingsprojekter. Når ledere og medarbejdere udvikler nye løsninger på uforudsete problemer eller griber en opstået mulighed, underminerer de ikke strategien. De er i gang med at implementere den. Fordi, de forstår formålet med den.

PERFORMANCEKULTUR

SKABER FREMDRIFT

I jagten på eksekvering og resultater stiler mange efter at bygge performance i alle hjørner af organisationen, som flytter os i retning af den strategiske ambition. Sejrene fejres og anerkendes, og sammen overkommes nederlag i bestræbelserne på at være rustet til den næste kamp, der skal vindes. At tage eller lave fejl er ikke noget, vi hylder eller har det godt med.

Der er ingen tvivl om, at viljen til at vinde og gøre sig umage med det, man har sat sig for, er et vigtigt mindset. Risikoen er, at vi i den fokuserede jagt på fremdrift og resultater forpasser at skabe plads til at blive klogere undervejs.



LÆRINGSKULTUR

SKABER FREMDRIFT

Succesfuld eksekvering af strategi kræver, at vi løbende stopper op og taler om, hvordan vi lykkes med det, vi har sat os for. I form af de resultater vi skaber, og de initiativer vi ikke lykkes med. Og hvordan vi samarbejder om den fælles ambition. Målet er at lære undervejs, forstærke det der virker, og få taget livtag med det som ikke gør, så det næste strategisprint kan profitere heraf. Dette er den afgørende muskel for fremdrift, læring, innovation og dermed eksekveringskraften.

Det beror på ærlig og direkte feedback, dialoger om succeser og fremdrift, mod til at drøfte fejl, rejse tvivl og villigheden til at bringe alternative perspektiver og forslag i spil. Stærke resultater står på skuldrene af en lærende kultur.



10

STRATEGISKE SPØRGSMÅL DER LØFTER JERES PRAKSIS

Strategi bliver til virkelighed, når ledere og medarbejdere reflekterer over og gentænker strategipraksis, som ikke skaber tilstrækkelig effekt.

Eksekvering er derfor mere end en stærk vision, tydelige aftaler, handleplaner, styring og opfølgning. Det handler om at bygge den samlede organisatoriske muskel, der skal drive organisationen hen mod ambitionen.

På næste side finder du en oversigt over de fem udbredte praksisser og nybrud – med 10 anbefalinger til strategiske spørgsmål, som I med fordel kan stille jer selv for at skabe resultater i praksis.

UDBREDT PRAKSIS

NYBRUD

Eksekvering drives fra toppen



Mobilisér organisationens samlede kræfter

Eksekvering er lig med handleplaner



Strategien skal understøttes af den rette organisering

Mere kommunikation giver bedre forståelse



Få strategien tæt på den enkelte

Insistér på disciplineret opfølgning på aftaler



Insistér på tilpasning til opdykkende muligheder og udfordringer

Performancekultur skaber fremdrift



Læringskultur skaber fremdrift

STRATEGISKE SPØRGSMÅL



1. *Hvilke bevægelser skal alle i organisationen arbejde på, for at vi lykkes?*
 2. *Hvilke spørgsmål skal vi stille næste lag i organisationen? (ned og op)*
-
3. *Hvor er der det gode "fit" mellem den strategiske ambition og vores organisering?*
 4. *Hvor er de største "pains" i forhold til vores organisering?*
-
5. *Hvad i strategien betyder noget særligt for dig?*
 6. *Hvad er du optaget af at blive bedre til for at kunne bidrage til den strategiske bevægelse?*
-
7. *Hvad skal vi lige nu forfølge, forstærke og give mere fart?*
 8. *Hvad skal vi bremse op på, parkere indtil videre eller helt slå ihjel af igangværende initiativer?*
-
9. *Hvor er vi, hvad har bragt os hertil og hvad er den vigtigste læring, vi tager med videre?*
 10. *Hvordan kan vi gøre det endnu mere sikkert at dele fejl og tvivl?*
-

LAD OS HJÆLPE JER VIDERE MED STRATEGIARBEJDET

Vi håber, at du med de 5 nybrud selv lader dig inspirere i din strategipraksis. Eller får mod til at udfordre noget af den udbredte strategipraksis, du får øje på i din organisation, og som måske har brug for en gentænkning. Hos os finder du altid nogen, der har lyst til at diskutere videre, og som brænder for at udvikle strategipraksis og -tænkning, der i højere grad modsvarer vores organisationers behov i dag.

HUMAN RESULTS

UKON er et aktivt forskende ledelses- og konsulenthus. Vi har mere end 25 års erfaring med organisations- og ledelsesudvikling. Vi går i øjenhøjde med både topledelse, mellemledere og specialister, når ambitiøse mål skal realiseres, eller når svære udfordringer begrænser organisationens fremdrift.



Følg UKON på LinkedIn og få
inspiration til udvikling af ledelse
og organisation

UKON

HUMAN RESULTS

+45 86261366

info@ukon.dk

www.ukon.dk