

Lektion 6: De fire grunde til at din strategi slår fejl

Tilgiv mig for at fortælle dig noget, du allerede ved: Ledelse handler om at skabe resultater. Der findes to niveauer i at skabe resultater: At lægge en plan, og at føre den ud i livet. Det første er nemt. Det andet er svært.



Ledere tager på strategi-seminar, når de i virkeligheden burde tage på eksekveringsseminar. Det betyder i praksis, at strategierne stjæler al opmærksomheden, mens eksekveringen bliver lemfældig og ustruktureret.

Der findes meget litteratur og research til ledere, der vil blive bedre til at eksekvere deres strategier. Men noget af det mere håndgribelige forskning står Franklin Covey-instituttet for. De har undersøgt de væsentligste årsager til mislykkede strategier. Selvom resultaterne af deres research efterhånden er et par år gamle, repræsenterer de stadigvæk de fundamentale trusler mod at skabe resultater.

Fire centrale faldgruber

Grundlæggende er der fire faldgruber, man skal være opmærksom på, hvis man vil forstå, hvorfor strategier ikke bliver eksekveret. Da jeg læste om dem første gang, blev jeg helt forskrækket over, hvor meget jeg genkendte mønstrene – fra uheldige projekter, hvor jeg selv havde været en del af teamet, og fra opgaver, jeg selv havde løst uden at føle, at det endelige produkt rigtig rykkede.

Her får du dem:

1. Medarbejderne kender ikke målet

Når man spørger medarbejdere, hvad målet for organisationen eller afdelingen er, bliver man slemt skuffet. Kun 49 % af medarbejdere siger, at de rent faktisk kender målet for strategien. Og mere tankevækkende er,

at kun 15 % kan fortælle, hvad det mål så er.

Som leder eller teamchef har du naturligvis et mål med strategien – og du har garanteret kommunikeret det. Men hvor mange fra dit team eller din organisation ville på stående fod kunne fortælle dig, hvad det præcise mål er? Du vil blive overrasket.

Hvordan skal medarbejderne hjælpe dig med at løfte serviceniveauet eller nedbringe sygefraværet, når de ikke ved, hvad det konkrete mål er?

Med andre ord: Hvordan skal de hjælpe dig med at opnå resultatet, hvis de ikke kender det?

De fleste ledere arbejder ofte med uklare retningslinjer eller strategier, fordi de er udstukket ovenfra, men ikke desto mindre er det væsentligt, at du arbejder med at kommunikere retningen og formålet, ellers kan medarbejderne ikke hjælpe dig.

2. Medarbejderne ved ikke, hvad de skal gøre for at nå målet

Kun 54 procent af medarbejderne siger, at de ved, hvad de skal gøre for at hjælpe organisationen til at nå sine mål.

Missioner, visioner, manifeste, strategier, koncepter og mål er fuldstændig værdiløse, hvis teamet ikke ved, hvilke konkrete handlinger der skal til for at nå dem. Hvem skal der ringes til, hvilke tekster skal produceres, hvem skal indkaldes til møder, hvilken adfærdsskiftning er der konkret brug for?

Med andre ord: Hvordan skal de hjælpe dig til resultatet, hvis de ikke kender vejen til målet?

Hvis dit mål er, at dit team skal blive bedre til at ramme jeres deadlines, så er det dit ansvar at oversætte dette mål til konkrete handlinger.

3. Ingen måler på indsatsen

Kun 12 % af medarbejderne kan fortælle, hvordan succes bliver målt i organisationen. Det vil sige, at de resterende enten ikke kender systemet, eller også bliver der ikke målt.

Hvis der ikke bliver målt på indsatsen undervejs, kan man ikke korrigere sin tilgang, blive motiveret af fremdrift eller træffe fremadrettede beslutninger. Hvis en træner ikke kender stillingen i kampen, er det svært at foretage en strategisk indskiftning.

Med andre ord: Hvordan skal dit team beslutte, hvilke fremadrettede beslutninger, de skal træffe, hvis de grundlæggende ikke ved, om de er foran eller bagud?

Målinger har gennem tiden fået et dårligt rygte, fordi det lugter af kontrol, men det er vigtigt, at dine medarbejdere eller dit team kan følge med i udviklingen. Hvis dit mål fx er at nedbringe sygefraværet, så skal dine medarbejdere kunne følge udviklingen i det. Ellers er det svært for dem at vide, om de er på rette vej, og om deres store indsats overhovedet nytter.

4. Ingen forpligter sig over for sine kollegaer og chef

Kun 26 % mødes formelt med deres nærmeste chef mindst én gang månedligt. Det er for få. Jeg vender lige den statistik om for at være helt sikker på, at alle er med på alvoren af den: For tre ud af fire medarbejdere i Danmark går der mere end en hel måned imellem, at de diskuterer deres arbejde med deres nærmeste chef.

Lad os til sammenligning antage, at du er på slankekur, men på forunderlig vis er dit vægttab afhængigt af, hvad en anden spiser. Mon ikke du så ville være interesseret i, at den anden følte sig forpligtet til at overholde jeres aftale? Gensidig forpligtelse på samme klare mål er en forudsætning for at holde fokus, når hverdagens tumult sætter ind.

Hvordan skal dit team hjælpe dig til at nå resultater, hvis de ikke føler sig forpligtet på det samme mål?

Du skal ikke nødvendigvis mødes med alle dine medarbejdere en gang om måneden, men du er nødt til at eje den problemstilling, at det er dit ansvar at holde det overordnede strategiske fokus intakt. Det gør du ved at coache dine medarbejdere der, hvor de befinder sig. Det taler vi mere om i den næste lektion.

Næste skridt

I denne uge skal du blive klogere på, hvordan du kan blive bedre til at komme fra plan til resultat. Stil dig selv disse fire spørgsmål:

1. Kan mine medarbejdere på stående fod gøre rede for strategiens mål?
2. Ved mine medarbejdere, hvilke handlinger de kan bidrage med i forhold til at nå det mål
3. Måler vi på indsatsen?
4. Har jeg tilbagevendende samtaler, hvor jeg coacher mine medarbejdere i forhold til, hvordan de kan hjælpe til med at nå målet?

Læs mere

[Om strategier, der virker](#)

[Hvorfor strategier sjældent implementeres efter hensigten](#)

Alle lektioner

[0. Om e-kurset \(og tilmelding\)](#)

[1. Gør som Madeleine Albright: Skab det store overblik](#)

[2. Derfor er multitasking forbudt \(og dumt\)](#)

[3. Genveje til gode to-do-lister](#)

[4. Her er den absolut største tidsrøver - og hvad du skal gøre ved den](#)

[5. En simpel metode og fem gode råd til at tæmme din indbakke](#)

[6. De fire grunde til, at din strategi slår fejl](#)