

# Hvorfor fejler de fleste på strategiplanen?

Hvordan du kan få omsat jeres strategi til virkelighed inden for den ønskede tid uden at skulle kæmpe imod, men derimod kæmpe med medarbejderne?

Af CEO Acuity World, Henrik Wenøe og Ledelsesrådgiver Erik Schwensen

Det er kendt for de fleste, der til daglig arbejder med strategi og strategi-implementering, at det er meget lettere at lave strategiplanen end at føre den ud i livet. Alligevel ser vi ofte, at der, hvor virksomheder og organisationer primært sætter deres fokus og anvender deres ledelsesmæssige og HR-ressourcer, hovedsageligt er i selve planlægningsdelen og ikke i implementeringsdelen. Når beslutningen er truffet og planen er lagt, er den ude af øje og dermed ude af sind (selv implementeringen er der jo andre – på lavere niveauer – der tager sig af), og så må vi jo videre til næste vigtige strategiske beslutning og planlægning, der trænger sig på. I Acuity World har vi bevist valgt at følge en anden vej.

Når man læser undersøgelser, der har afdækket, hvor mange strategier der fejler, vil du kunne finde, at det er alt fra 60 og op til 80 procent af alle strategier, der fejler. Og hvorfor så det? Ja, i de samme undersøgelser peger de på et utal af forklaringer og årsager til, at det kan være så svært at få omsat strategien til praksis. Her vil vi blot pege på et par centrale årsager, der peges på af de fleste:

- 1) **En uklar vision og mangelfuld målsætning**
- 2) **Top-down-tilgang uden medinddragelse**
- 3) **Strategien drives af en "Væk fra-motivation" eller den velkendte "brændende platform"**

## De traditionelle svar

De traditionelle svar i virksomhederne, organisationerne og offentlige myndigheder på, hvad man så skal gøre, følger den aktuelle trend i strategilitteraturen og omvendt.

Ofte bliver svaret modsatrettet det afdækkede problem, som blev tydeligt efter sidste fejlslagne "strategimodebølge" og "ledelses-trend" fra de dengang hotteste ledelsesguruer. En "uklar vision" kræver udvikling af en "klar vision", en "mangelfuld målsætning" kræver en præcis og velformuleret målsætning". De traditionelle svar beskæftiger sig således næsten udelukkende med, "hvad" der skal gøres anderledes, og mindre med, "hvordan" det skal gøres.

Derudover findes de traditionelle svar tit ud fra en særlig opfattelse af virksomheden og dens omverden. Svaret udspringer fra det, vi kan kalde en mekanisk tankegang. En mekanisk tankegang, hvor virksomheden ikke er stærkere end det svageste led, og hvor man derfor søger efter fejlene og problemerne og derfra søger løsninger på de fundne fejl og problemer. En tankegang, hvor man tror man tænker "SMARTER" – for det er jo dagens modeord – men i grunden kun tænker "HARDER", mere af samme slags, bare mere fokus, mere kontrol, mere besparelse. En tankegang, der er helt fin og rigtig, når vi har med maskiner at gøre. Så skal fejlen findes og rettes. "Tandhjulet" skal skiftes.

## Hvorfor er det, at det ikke virker?

I Acuity World beskæftiger vi os ikke ret meget med det, der ikke virker. Vi beskæftiger os med det, der virker. Men skal vi alligevel give et bud på, hvorfor det ikke virker, kan vi ud fra vores mangeårige erfaring inden for ledertræning og personlig coaching i store og mellemstore virksomheder, både offentlige og private, pege på to forhold. ☺

- ⊖ For det første taler de fleste virksomheder om alt det, der skal laves om, og ikke om alt det, der skal bevares som en del af den nye strategi. Det skaber frygt hos medarbejderne, en brændende platform, der som konsekvens låser medarbejderne mentalt. Et typisk eksempel er de årlige budgetstrategier, der kun beskæftiger sig med besparelser (måske kun 10 % af budgettet) og fuldstændigt glemmer de 90 % af budgettet, som bevares og lykkes.

For det andet – på trods af de mange flotte visionsord og værdisæt – agerer mange virksomheder også ud fra en mekanisk tankegang, når det handler om lederne og medarbejderne i virksomheden. Dermed skabes en grundlæggende kultur i virksomheden, der sætter en lang række begrænsninger på muligheden for en succesfuld strategiimplementering.

Og du kan sikkert pege på flere andre forhold der, hvor du er, men det er ikke der, vi skal hen nu.

### Hvordan skal man så gøre?

For hvordan gør man så? Hvad er løsningen? I Acuity World tilbyder vi en anden vej, som er afprøvet med succes hos vore kunder, både inden for det private og offentlige, i forskellige organisationer og foreninger og inden for vidt forskellige brancher på både strategisk, operativt og taktisk niveau i små, mellemstore og store virksomheder.

Så hvis du ønsker at lykkes med dine nye strategier, så de får den effekt, du og din virksomhed ønsker, bliver du og I nødt til at starte et helt andet sted. Nye strategier lykkes kun, hvis du også tænker dem ind i den virksomhedskultur og det menneskesyn, som virksomheden ønsker at være talsmand for. Eksempelvis bliver du nødt til at gøre op med at tænke systemer bestående af mennesker (virksomheder, organisationer, foreninger, myndigheder m.v.) som mekaniske systemer og i stedet betragte dem som dynamiske systemer. Virksomheden bliver også



nødt til at inddrage medarbejderne helt fra starten og måske før det, så der skabes en virksomhedskultur om udvikling og implementering af strategier og forandringer, hvor medarbejdernes ressourcer (både de faglige og personlige) løbende inddrages i processen. Virksomheden og dens ledelse er ikke noget i kraft af sig selv, men kun i kraft af dens medarbejdere og deres ressourcer og kompetencer.

Udfordringen er og bliver derfor, hvordan du får dine medarbejdere til at købe ind på strategien, det nye, så de driver strategien og dens

implementering. Det har vi i Acuity World også et bud på, som vi her til sidst kort og overordnet skitserer:

### Sådan får du dine medarbejder til at købe ind på dine strategier – det nye!

Det første, du gør, er, at du skaber mulighed for en god kommunikation med dine medarbejdere ved at **"skabe og fastholde en god og åben stemning"** i virksomheden, både blandt ledere og medarbejdere. Her tager du hele din verbale og nonverbale kommunikationsværktøjskasse i brug, fleksibelt og dynamisk helt afhængigt af personkreds



## Fakta om

### Henrik Wenøe

Henrik Wenøe er Direktør for Acuity World og executive coach. Han er mest kendt for sit arbejde med at skræddersy NEW NLP™ til træning af ledere og mennesker, der arbejder professionelt med salg og marketing. Henriks primære interesseområder ligger i at arbejde både med det enkelte menneske og organisationer med at forbedre deres præstationer såvel personligt som i deres professionelle virke.

### Erik Schwensen

Erik Schwensen er i dag ledelsesrådgiver og facilitator af forandringer i virksomheder, organisationer og foreninger. Han er samtidig en erfaren professionel businesscoach og mentor og bygger sin virksomhed på en mangeårig chef- og ledererfaring fra forsvaret og ekstern censorvirksomhed på en række universiteter.



og situationen, som du befinder dig i. Din virksomhed har måske allerede en kommunikationsstrategi, som afspejler det.

Det næste, du gør, er at **"tale om det, der virker"** for medarbejderne og for virksomheden. Det får dine medarbejdere til mentalt at åbne op for nye ideer og tanker, både indefra (egne) og udefra (andres).

Det tredje, du gør, er at give medarbejderne en oplevelse af, **"hvordan det vil være for dem at blive en del af fremtiden"**, når den nye strategi er implementeret.

Det fjerde, du gør, er at **"vise dem vejen og ikke mindst retningen"** til en fremtid i virksomheden, hvor den nye strategi er implementeret. Hvad er det for en retning, og hvilke overordnede skridt skal der tages, sådan som det ser ud lige nu.

Det næste, du gør, er at **"få alle medarbejdere til at tage de(t) første små skridt hurtigt"**, så der bliver skabt en bevægelse i den retning, du og virksomheden ønsker, hen imod den fælles fremtid, der er skitseret.

Bag denne artikel ligger mange års erfaringer med, hvordan du som

leder og medarbejder får andre til at købe ind på dine eller virksomhedens, organisationens, foreningens, myndighedens, partiets ideer og tanker og herfra tage den "ACTION", der skal til. For det er ikke nok, at dine medarbejdere køber ind på dine ideer og tanker. De skal også handle, tage aktion og i realiteten ændre adfærd, så strategien bliver til virkelighed.

Har du lyst til at se og høre mere om vores ideer, tanker, koncepter og tilbud og måske endda føle, hvordan det virker, enkelt og effektivt, er du meget velkommen til at kontakte os. ☺