



INTENZ

Guide: 6 elementer til at skabe den adfærd, der eksekverer strategien



6 elementer til at skabe den adfærd, der eksekverer strategien

Man siger, at vejen til Helvede er brolagt med gode intentioner, og på samme måde vil mange ledere og medarbejdere sige, at de transformations-processer, som ellers har til formål at flytte virksomheder og mennesker, gør det modsatte - nemlig skaber stilstand, friktion og frustration.

De senere års fokus på purpose indebærer den risiko, at hvis den lidt vidtløftige tilgang ikke bliver understøttet af konkrete tiltag forankret i en klart defineret strategi, bliver den til en papirtiger. Af den slags, der gnaver af både medarbejdere og bundlinje.

Hvis I skal gennemføre en transformationsproces, er du nødt til at sikre, at alle ledere er i stand til at tage aktivt hånd om processen og sikre, at alle dele af processen bliver taget alvorligt.

I denne guide gennemgår vi 6 aspekter af transformationsprocessen og giver dig vores bud på, hvordan du gennemfører den og får både resten af ledergruppen og medarbejderne involveret, så alle trækker i samme retning.

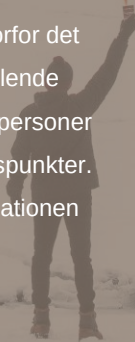


Purpose - giver forandringerne mening?

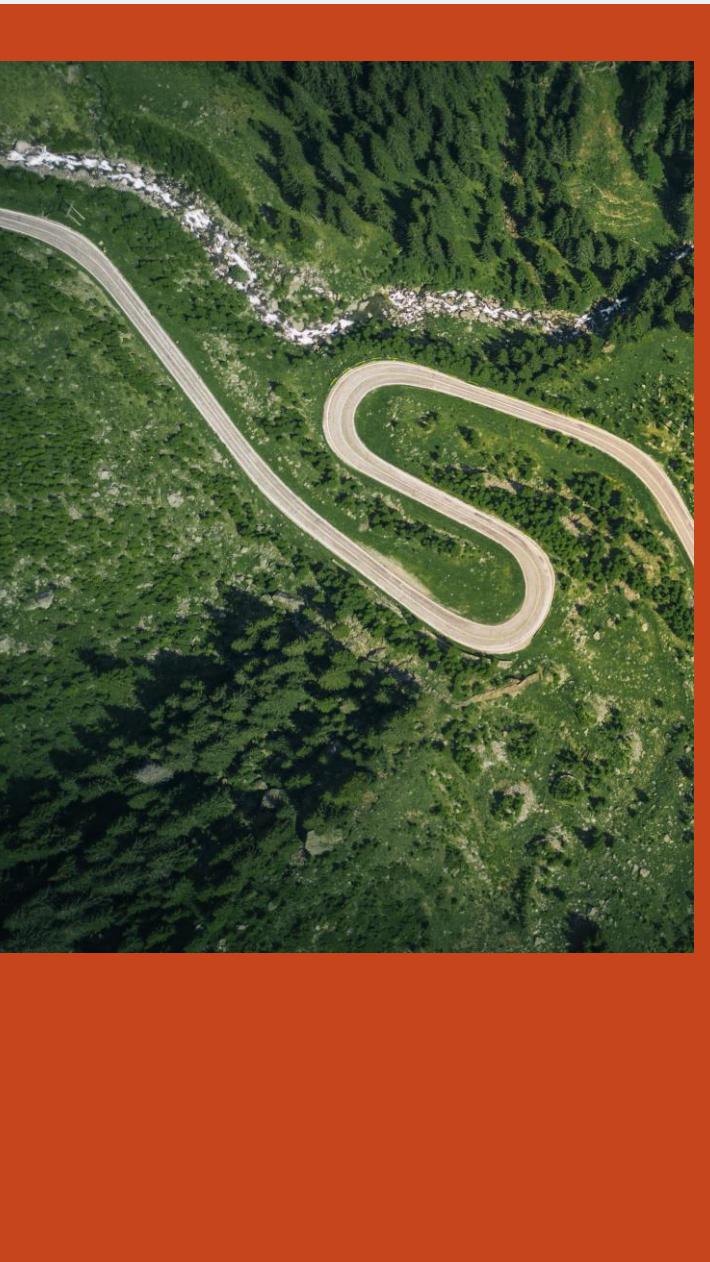
Mennesker er drevet af mening. Hvis vi bliver bedt om at dreje på nogle af de vigtige håndtag i hverdagen, skal det stå klart, hvilken værditilførsel forandringen vil tilføre. Så hvis en organisation skal transformeres, kræver det mere og andet end et lederudviklingsprogram og lidt nye rutiner. Det kræver en gennemgribende forandring, og det kræver, at nøgleaktører på tværs af organisationen alle tager del i opgaven.

Forudsætningen for at få moderne mennesker i moderne virksomheder til at gøre noget andet, end de plejer, er først og fremmest, at det giver mening for den enkelte.

Det kan lyde banalt, men ikke desto mindre er det ofte her, kæden hopper af. Der er ikke tal på, hvor mange ellers fornuftige og velmente initiativer der er kørt i grøften, fordi de mennesker, som skal gennemføre transformationen, simpelthen ikke forstår eller accepterer grundpræmissen. Nu og da kan det handle om, at ledelsen vælger at gennemføre forandringsprojekter uden at lykkes med at forklare, hvorfor det egentlig er det rette at gøre. Og andre gange kan manglende opmærksomhed eller forglemmelser føre til, at de rette personer ikke bliver involveret i de rette processer på de rette tidspunkter. Uanset hvad efterlades de, der reelt skal føre transformationen ud i livet, på perronen, og det samme gør projektet.



#1



En af de helt grundlæggende følelser, vi som ledere skal sikre, er følelsen af **samhørighed**. I situationer, hvor det eksisterende udfordres, og hvor man bevæger sig ud, hvor isen kan synes lidt tynd, har man brug for venner. Det er afgørende, at du som leder anerkender dette.

Samhørighedsfølelsen kan dyrkes og styrkes ved at definere et purpose, som medarbejderne mødes om som en gruppe. Hvis man har en oplevelse af, at man rent arbejdsmæssigt er sat i verden af en grund, er det nemmere at finde motivationen - og vice versa.

Det vanskelige for en leder i arbejdet med at definere et purpose er at balancere mellem det abstrakte og det konkrete. Måske er det ikke så vanskeligt at italesætte et purpose, hvis man er en virksomhed, der producerer drikkevandsfiltre, som dagligt redder tusindvis af menneskeliv i udviklingslande. Men virksomhedens purpose behøver ikke være bundet 1:1 op på det produkt, der bliver produceret. Det kan også være et stærkt purpose at holde en arbejdsplads i gang i en udfordret landsdel, at opfylde et eller flere af FN's verdensmål eller noget tredje. Hvad der giver mening i den konkrete kontekst er noget, I som topledelse bør kunne definere - meget gerne i dialog med andre medarbejdere, så der er opbakning nedefra.

Kan du ydermere koble jeres purpose sammen med jeres customer promise, skaber I en sammenhæng, der giver mening internt såvel som eksternt. Og en forankring i forretningen, som sikrer, at hele øvelsen ikke ender med at blive et støvet papir i en skuffe i et hjørnekontor.

Ambitioner og målbilleder – hvornår er vi en succes?



Når elitesportsudøvere forbereder sig til konkurrence, bliver der ikke kun løbet i skoven og løftet vægte. En stor del af forberedelsen er hjerne-gymnastik, hvor visualiseringer, scenarie-gennemgange og fantasi spiller en stor rolle.

I Intenz har vi tæt kontakt til både tidligere og nuværende elitesportsfolk, og vi tør godt lægge hovedet på blokken og sige, at kun meget få topidrætsfolk har vundet noget, hvis de ikke enten har haft en stærk tro på projektet fra første fløjt eller har evnet at udvikle den undervejs. Og det samme gør sig efter vores erfaring gældende i en virksomhedskontekst.

Derfor er det vigtigt, at du som leder nøje overvejer, hvilke målbilleder - det kalder sportsfolk det - du opstiller for dig selv og dine kolleger. Hvor er det egentlig, I skal hen? I har (forhåbentlig) et purpose, som der er enighed om - ellers bør I rykke tilbage til punkt 1 nu - men hvordan ser det egentlig ud? Hvis kulturtransformationen handler om at styrke samarbejdet i virksomheden, hvordan er det så defineret? Eller hvis I har en ambition om at gå fra at være en mindre familiedrevet virksomhed til at være markedsleder i jeres branche, hvordan ved I så, om I har nået det mål? I skal kunne tænke stort, før I kan blive store, og I skal kunne tænke globalt, inden I kan blive globale.



#2

Rigtig mange ledere begår den fejl at være for fokuseret på tal. Det er helt legitimt at have et mål om en omsætningsfremgang på 10%, men det er yderst sjældent, det fungerer som en motivationsfaktor for medarbejderne at skulle kæmpe for et mål, der lyder på at hæve den årlige omsætningsfremgang på 8% med to procentpoint. Det kan ikke mærkes, det kan ikke smages, og det er ikke følelsesmæssigt forankret i medarbejderne.

Øvelsen er at tale til hjernens limbiske system, som består af hippocampus og amygdala. Disse to centre i hjernen administrerer indlæringssevner og evnen til at bearbejde sanseindtryk henholdsvis vores følelser, og det limbiske system er så at sige en modvægt til frontallapperne, som blandt meget andet styrer vores sprog og evne til at træffe beslutninger.

For at hive pointen lidt ned på jorden kan vi prøve at eksemplificere det med en virksomhed, som i mange år har markedsført virksomhedens produkter ved hjælp af klassisk push-marketing i form af avisannoncer, billboards langt større indfaldsveje og deltagelse i messer. Nu har virksomhedens nye marketingchef besluttet, at strategien skal ændres, så det i stedet skal handle om at binde salg og marketing sammen på en ny måde, hvor marketingindsatsen skal re-designes.

Den strategi giver virkelig god mening. I hvert fald for Marketing - salgsafdelingen derimod står uforstående tilbage. Hvad skal det til for? Hvorfor ikke bare fortsætte som hidtil - hvad er meningen med at ændre på noget, der har virket altid? Og hvorfor er det også altid Salg, det skal gå ud over?

Den nye retning i marketingindsatsen kræver altså både

en ny strategisk approach i Marketing og en grundlæggende kulturændring i virksomhedens øvrige afdelinger.

Nøglen ligger i italesættelsen af den løsning, man nu engang vælger, og i koblingen mellem løsningen og problemet. Og det er her, ambitionerne og målbillederne kommer i spil. Det handler om at få defineret, hvilke mål man vil opnå som virksomhed, og hvordan de mål ser ud. På den måde får man mulighed for at lave en positiv italesættelse og for at definere positive mål - i modsætning til dem, der handler om at undgå noget. Brændende platforme og turnaround-dynamikker kan helt sikkert noget i den rette kontekst, men hvis I skal gennemføre en transformationsproces, som er bæredygtig over tid, bliver I nødt til at stoppe med at flygte fra ting og i stedet bevæge jer fremad mod en bedre destination, som I selv har defineret. Det er det bedste udgangspunkt for at få det limbiske system med på rejsen.





#3

Har du den nødvendige opbakning?

I det foregående afsnit var vi inde omkring eliteidrætsudøvere, og hvis vi skal fortsætte i det billede, er det relevant at dykke ned i sponsoraspektet i en transformationsproces. For på samme måde, som eksempelvis en fodboldklub er afhængig af sponsorer, er det samme tilfældet for dig, der har ansvaret for transformationen i virksomheden. Måske ikke (kun) i form af et budget, men i dén grad i form af mandat og ekspliciteret opbakning.

Det er fuldstændig afgørende, at en transformationsproces, som i sagens natur er inde og pille ved noget helt fundamentalt i en virksomhed, er forankret så bredt og så højt oppe i organisationen som overhovedet muligt. Er det ikke tilfældet, er der overvejende risiko for, at projektet aldrig får flyvehøjde og ender som en god idé, der døde af manglende opbakning.

Som leder af transformationsprocessen skal du derfor prioritere at få styr på dine stakeholders, og du bør sikre dig, at resten af organisationens C-level reelt er med ombord. En af udfordringerne i den forbindelse kan være den afstand, som i nogle virksomheder eksisterer mellem HR og det øverste ledelsesslag. I Intenz har vi ikke så få gange takket nej til at facilitere transformationsprocesser i virksomheder, hvor henvendelsen er kommet fra HR, men hvor det har været åbenlyst, at der ikke har været buy-in fra topledelsen. Og det gælder både på det holdningsmæssige og det økonomiske plan - hvis virksomhedens ledelse ikke vil afsætte ressourcer til processen, kommer det ikke til at fungere.



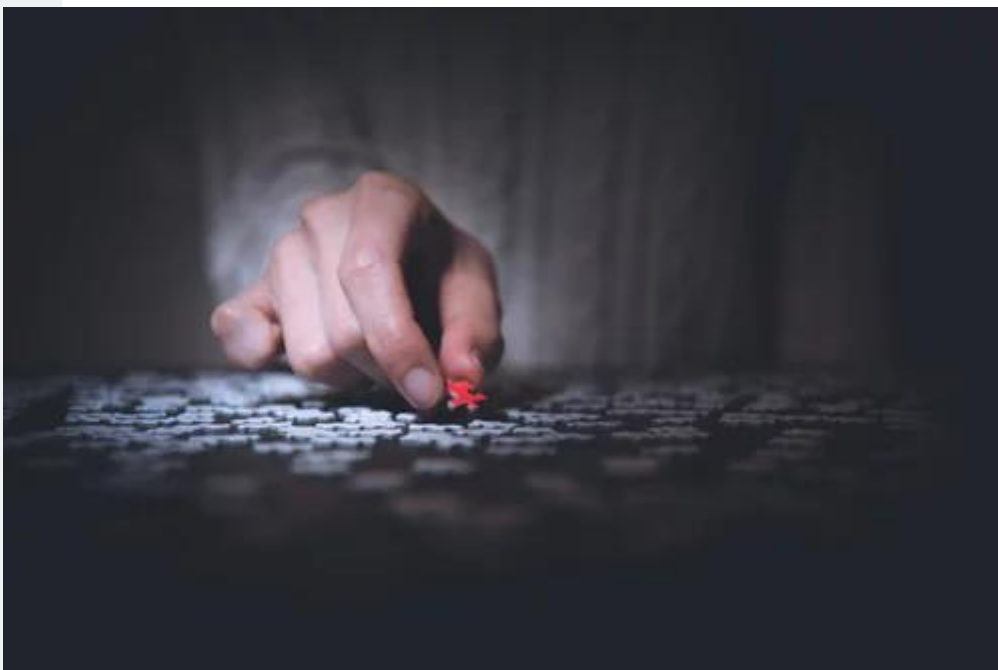
#3

De økonomiske overvejelser kan også handle om at turde sige nej til omsætning - og måske endda acceptere tab på den korte bane. Grundlæggende transformationer vil ofte have en direkte indvirkning på leverancen her og nu, og de kan kræve, at du træffer radikale beslutninger. Det kan eksempelvis være at sige nej til en opgave, hvis den er et bad fit i forhold til den forandringsproces, I er i gang med. Men du er nødt til at gøre det, hvis du vil gennemføre den transformation, som ikke handler om kortsigtede opgaveløsninger, men om langsigtede resultater.

Opbakning kan imidlertid ikke reduceres til et spørgsmål om økonomi - det handler også om et adfærdsmæssigt commitment. Som topledelse skal I gøre det, I prædiker; også når det gør ondt. Er der handling bag ordene, når de reelle dilemmaer dukker op? Bliver de bevingede ord om "sikkerhed over alt andet" fulgt til dørs, når de bedste sikkerhedsløsninger viser sig at være virkelig dyre? Tør I

skifte ud i staben, hvis der er medarbejdere (også på nøgleposter), der ikke passer ind i den kultur, der skal fremelskes? Er I klar til at træffe de hårde beslutninger?

Så konklusionen er: De rigtige folk skal tage ansvar for at få det til at lykkes - det er altafgørende. Og det er dig som topchef, der skal få resten af organisationen med.



Hvilke færdigheder skal man beherske, og hvilken adfærd skal man udvise?

Når børn i en skoleklasse skal ændre adfærd, stiller det temmelig store krav til både lærere og forældre. Det samme gælder medarbejdere. Og nej - vi sidestiller på ingen måde en medarbejder i en virksomhed med et skolebarn. Vores ærinde er at understrege, at når nogen skal ændre adfærd, fordi andre højere oppe i et hierarki ønsker det, ligger det primære ansvar for, at det sker, i toppen af den pyramide.

En succesfuld transformationsproces forudsætter, at både ledere og medarbejdere er klar over, hvilke krav der stilles til dem. Og det kræver, at alle involverede parter har de færdigheder, der kræves, for at de kan udvise den rette adfærd.

For ledere er det helt afgørende at tage udgangspunkt i sin egen værktøjskasse og stille sig selv spørgsmålet: Har jeg de redskaber, jeg skal bruge for at lede en transformationsproces?

Eksempelvis er det afgørende, at man er klar over, hvilken ledelsesstil man praktiserer - og at man er sig bevidst, at det er nødvendigt at kunne veksle mellem forskellige tilgange.



#4

Daniel Golemans 6 lederstile er ganske illustrative for pointen - der er langt fra den kommanderende ledelsesstil ("Gør som jeg siger!") til eksempelvis den coachende ledelsesstil ("Hvad synes du selv?"). Og den moderne, gode og i øvrigt også effektive leder skal kunne variere sin stil efter situationen.

The diagram, Six Leadership Styles at a Glance, shows how each leader goes about achieving results, the underlying emotional intelligence competencies for each style, when each style works best and the overall impact on climate.

DIAGRAM: SIX LEADERSHIP STYLES AT A GLANCE

IN SHORT:	Do what I tell you	Come with me	People come first	What do you think?	Do as I do, now.	Try this
STYLE:	Coercive	Authoritative	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
EQ:	Drive to achieve, Initiative, Self-control	Self-confidence, Empathy, Change catalyst	Empathy, Building relationships, Communication	Collaboration, Team leadership, Communication	Conscientiousness, Drive to achieve, Initiative	Developing others, Empathy, Self-awareness
WORKS BEST WHEN:	In a crisis, to kickstart a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
CLIMATE IMPACT:	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Source: Harvard business review - March-April 2000

<http://www.danielgoleman.info/>

Kravene til en moderne leder i en transformationsproces er imidlertid ikke begrænset til at kunne praktisere situationsbestemt ledelse eller klassisk dilemmaledelse. Det er samtidig nødvendigt at kunne arbejde med paradokser - for eksempel at kunne arbejde med at stabilisere en forretning og samtidig innovere. Nøglen til at kunne lykkes er her både en høj grad af selvindsigt og erkendelse af egne styrker og mangler.

For medarbejdere handler det om at kigge på målbilledet og forholde sig til det: Har jeg det, der skal til for at komme derhen? Hvad har jeg brug for, for at kunne bidrage til, at vi flytter os fra A til B, og hvad har jeg brug for, mine ledere gør for at hjælpe mig? Er der barrierer eller krav, der står i vejen for, at jeg kan lykkes?

#4

En af de nyere strømninger i organisationer er den såkaldte **people led change** - altså forandringer, der sker som følge af en proces, hvor virksomheden faciliterer, at medarbejderne reelt driver (eller i hvert fald aktivt engagerer sig i) change management-processer. Målet er at motivere medarbejderne til at engagere sig, byde ind og tage medansvar for, at tingene udvikler sig i en retning, de kan se sig selv i og har lyst til at bidrage til.

People led change i sin klassiske form har tre faser:

1 Udforskning

Her bliver udfordringen eller målsætningen identificeret og researchet

2 Modning

forskellige idéer og input bliver diskuteret, og der træffes valg og fravalg

2 Eksekvering

De valgte initiativer føres ud i livet og har bred opbakning i organisationen

Det afgørende på medarbejdersiden er altså først og fremmest en mental parathed til at købe ind på planen og eksekvere derefter. Og det understreger så blot, at forudsætningen er ledere, der netop har en plan og evner at facilitere processen på en måde, så både målbilleder og vejen derhen er synlige for medarbejderne.



Kontekst - hvilken virkelighed opererer vi i?

Kender du det der med at tage på kursus, få en masse gode idéer og vende hjem... til en hverdag og virkelighed, hvor din fornyede energi og de friske impulser langsomt, men sikkert sygner hen i skyggen af gamle vaner og fodslæbende kolleger?

Vi løber nu og da ind i ledere, vi har trænet, som fortæller, at de ikke har kunnet overføre det, de har lært, til deres hverdag. Den kontekst, de navigerer i til hverdag, er for fastlåst, og eftersom de konsekvent skal levere inden for de gamle rammer, er den nye viden yderst vanskelig at omsætte til handling.

Igen handler det om, at ledelsen i en virksomhed har ansvaret for at sikre, at rammerne tillader medarbejderne at være den bedste udgave af sig selv. Når overvægtige børn kommer på julemærkehjem, handler det jo ikke kun om at spise noget mindre. Det handler også om at motionere mere og tænke sundhed i bred forstand, og så handler det om at få brudt nogle dårlige vaner. Samtidig er det helt afgørende, at forældrene også sørger for at ændre konteksten, når børnene er hjemme på weekendbesøg og siden flytter hjem igen. Hvis de gamle, usunde vaner fortsætter i hjemmet, kan man ikke forvente, at børnene kan udleve den nye og sunde livsstil, som var målet med hele manøvren.

Når du og dine lederkolleger vil gennemføre en transformationsproces og have organisationen med, er du nødt til at sikre, at konteksten er kalibreret til den virkelighed, I gerne vil skabe. Det kan være en større

opgave end som så, for det handler langt hen ad vejen om kultur. Kultur, som du som leder har en afgørende rolle i at ændre, for de paradigmer, der præger virksomheden, er jo ikke naturlove. De kan ændres, og det er alt andet lige nemmere at gøre fra en position i toppen af pyramiden end fra bunden. Og det tager tid.

Apropos tid er det vigtigt at prøve at huske, hvor man egentlig lægger sine dyrebare minutter. Mange vil kunne nikke genkendende til 3X15-modellen, der beskriver en proces' vej fra hjørnekontoret og ud i organisationen: Først bruger I 15 dage i ledelsen på møder om visioner og strategier, inden I bruger 15 timer på at involvere mellemliderlaget. Slutteligt bliver det hele serveret på 15 minutter for medarbejderne på en ølkasse i kantinen. Måske bør I i stedet vende processen på hovedet - eller i det mindste overveje, hvordan I får allokeret mere tid til den (eller endnu bedre de to) nederste faser i processen?

Metoder og platforme - hvordan gør vi i praksis?

Uanset hvilken transformationsproces, I skal gennemføre, kommer I til at træffe en række valg, der handler om metoder og platforme. Og nogle af de valg indebærer, at I holder "plejer" ud i strakt arm og forholder jer til, om I bør gøre noget radikalt anderledes - eller bare noget lidt andet, end I er vant til.

Mennesker er vanedyr, og der er noget yderst trygt ved at gøre det samme, som man plejer. Udfordringen, der ligger indlejret i det, er, at selve formen kan have en tendens til at smitte af på selve produktet. Eller sagt på en anden måde: Hvis jeres måde at drive transformationsprocessen på bliver de klassiske tre workshops drevet af HR, som det plejer at være, er der en overhængende risiko for, at I reelt ikke får flyttet jer ret meget.

Stil krav til jer selv og til den leverandør - intern eller ekstern - som skal facilitere processen. Tænk i blended learning - folk indlærer forskelligt, så hvis alle for alvor skal med ombord, skal metoderne tage højde for det.

Og stil ligeledes krav til den eller de platforme, I vælger at benytte jer af. I dag skal PowerPoint-præsentationen virkelig være skarp, hvis du skal have alle fra forreste til bagerste række engageret, og hvis du arbejder i en større virksomhed, er der desuden et distance-aspekt, der spiller ind. Onlinemøder og one-to-many sessioner kan gå an i visse tilfælde, men hvis det handler om at få en hel organisation med, skal der typisk andre virkemidler i brug.

Vi lever i en tid, hvor alle har en forholdsvis kraftig computer i lommen konstant, og dine medarbejdere vil alt andet lige være vant til at interagere med digitale lærings- og videndelingsplatforme - og deres forventninger til transformationsprocessen vil være præget af disse erfaringer. Udnyt de digitale muligheder, der findes på markedet, så processen bliver oplevet så agil, friktionsfri og dialogbaseret som overhovedet muligt. Tænk igen på konteksten; hvis I er en moderne organisation med moderne værdier, bør disse også være afspejlet i det produkt, I serverer for medarbejderne. Husk: Det er jer som ledelse, der vil have de andre til at gøre noget - så gør det så nemt og interessant som muligt for dem at bidrage til fremdriften.



A man with a beard and light blue shirt is looking intently at someone off-camera. His hands are clasped in front of him. In the foreground, a hand is holding a pen, suggesting a meeting or negotiation. The image has a blue tint.

INTENZ