

# Hvordan de bedste omsætter strategi til resultater

*INTENZ*



# Velkommen

Når alt kommer til alt, er virksomheder mennesker. Mennesker, som på den ene eller anden måde investerer i virksomheden. Og her snakker vi ikke kun om en monetær investering – det er meget mere end det.

Det er investering af tid. Energi. Idéer. Ekspertise. Handlekraft. Samarbejde.

Det er den menneskelige investering, som driver værket og afgør, om I i sidste ende når de resultater I stræber efter.

Men den menneskelige investering skal virksomheden gøre sig fortjent til.

For i en verden fuld af muligheder kan medarbejderen tage investeringen til nabo-virksomheden, investoren kan tage checken med til den innovative start-up, og kunderne kan vælge at købe hos konkurrenten.

Vi har mere end 20 års erfaring med at gøre organisationer stærkere, med at udvikle og forandre medarbejdere og med at puste nyt liv i strukturer og metoder og dermed udvikle det fundament, virksomheden bygger på.

På de kommende sider stiller vi skarpt på, hvad mere end 30.000.000 datapunkter viser, vi bør gøre for at skabe virksomheder, der bliver værd at investere i for ejere, samfundet og menneskene, som bruger de fleste af deres vågne timer på arbejde.

Helt specifikt er vi dykket ned i mere end 20 års data fra + 300 danske virksomheder, som har gennemført en eller flere kulturmålinger med det formål at blive klogere på:

- 1. Hvilke faktorer gør jer i stand til hurtigere at omsætte strategi til adfærd?**
- 2. Hvilken adfærd skal der til for at produktiviteten stiger, og strategi og mål indfries?**
- 3. Hvad er det rigtige sted at starte?**

God læselyst!

Venlig hilsen  
Jes Graugaard  
Partner



# Hvad er de vigtigste konkurrenceparametre?

Hvad er det, der i 2021 adskiller de virksomheder, der performer stærkt fra alle de andre?

Nogle vil mene, at årsagen til deres overbevisende resultater skyldes deres produkter, en bedre strategi eller måske endda nogle klogere mennesker. Og det vil da helt sikkert også hjælpe på rette vej.

Men det er i sidste ende adfærd og kultur, der afgør, om I lykkes med at omsætte strategier til resultater. Kultur og adfærd korrelerer med performance, der alt andet lige vil påvirke evnen til at skabe resultater – både på godt og ondt.

Men vores data viser, at vi ofte ubevidst undervurderer kultur og adfærd. Det svære er ikke at konstatere, om der mangler den adfærd, som får jer i mål. Det svære er at opdage det i tide og at finde ud af, hvorfor I har den adfærd og kultur, I har, og hvordan du ændrer den.

Det handler ikke kun om, hvad vi gør – for det kan kopieres – men det handler i høj grad om, hvordan vi gør det.

I takt med at konkurrencen stiger i de fleste brancher, og konkurrencen om at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere intensiveres, bliver det kun mere forretningskritisk, at vi arbejder med mennesker og adfærd som vigtigste konkurrenceparameter.

Med den introduktion, så lad os dykke ned i og se nærmere på, hvordan vi skal fokusere, når vi vil skabe en virksomhed, som er værd at investere din egen, kollegernes og ejernes tid og penge i.



# Kernen afgør, om I lykkes med at bryde status quo

Når vi skal fra A til B, er der 3 vigtige forudsætninger, der skal være på plads:

- 1. Alle skal forstå, hvilken retning vi skal i**
- 2. Alle skal være klar på at ændre det eksisterende**
- 3. Det skal give mening - også for individet**

Hvis vi bliver bedt om at ændre på nogen af de vigtige strukturer og processer 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 kan lyde banalt, men ikke desto mindre viser vores data, at kæden ofte hopper af, inden vi rigtig får begyndt.

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.

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 gældende i en virksomhed.

Vores data viser, at en af de mest afgørende faktorer, som påvirker en forandringsproces i en negativ retning, er manglende Sense of Urgency. Eller oversat til dansk: Hvorfor skal vi egentlig ændre noget? Hvad er problemet, og vil det ikke være meget nemmere bare at fortsætte, som vi altid har gjort?

Nogle gange er det nødvendigt at gøre det meget tydeligt, at der skal ske noget. Og lige så nødvendigt er det, at målet står helt klart. Når du sætter tændstikken til bålet, skal du have sikret, at der ligger en fælles vision klar, som organisationen kan købe ind på.

Målet er at skabe et fællesskab - fokus bør ikke være individets kamp for overlevelse, men fællesskabets kamp for en bedre fremtid. Det kan du gøre ved at arbejde med at binde hele virksomheden bedre sammen.



# 3 ting top-performerne gør

## 1 - Eksistens og mening

Missionen er vores eksistensberettigelse, formål og opgave. Det er afgørende, at vi har et fælles billede af missionen, og at alle oplever, at deres arbejde bidrager til at opfylde missionen.

Det, som får en mission til at leve, er forståelse, stolthed og meningsfyldthed samt oplevelsen af sammenhæng til dagligdagen. Men det er ikke nok at vide, hvorfor vi er her – vi har også brug for at vide, hvor vi skal hen.

## 2 - Målbillede

Visionen er udtryk for den ønskede fremtid og sætter retningen for det daglige arbejde. Er vi stolte af det, vi bidrager til, og kan vi se at lederne træffer beslutninger, der bidrager til vores langsigtede mål?

## 3 - Spilleregler når vi er sammen

For at inkorporere missionen og visionen som en del af vores dagligdag kræver det spilleregler, som vi alle efterlever. Disse afspejler sig i værdierne. Værdierne er rettesnor for den adfærd, der skal give os succes. Alle skal kunne genkende sig selv i værdierne og vide, hvordan de kommer til udtryk i dagligdagen – og så skal vi aktivt anvende dem. Så hvis en kollega fx har en adfærd, der strider mod værdierne, ved vi, hvad vi skal gøre.

I en virksomhed med en svag kultur vil vi lade stå til. I en stærk kultur vil vi som kolleger give feedback og tage hånd om problemet. For når hele organisationen er i synk – alle ved, hvad de bidrager til ved at gå på arbejde hver dag, hvad virksomheden stræber efter, og hvilken adfærd der skal til for at komme derhen – er fundamentet på plads. Og det er netop det, der skaber grobund for en stærk



# Svag forretningsfokus koster bundlinje og medarbejdere

Virksomhed X har et mantra, der lyder:

*Vi skal arbejde kundeorienteret.*

Det lyder nobelt, men i virkeligheden er der måske alt for mange processer, der har gjort virksomheden stiv og bureaukratisk, og der sker alt for mange ting, som ikke har kunden i centrum eller ikke kan ændre måden, vi gør tingene.

Så mens alle ledere og medarbejdere bruger tid og energi på at skabe bedre samarbejde og tale trivsel - hvilket isoleret set sagtens kan give mening - er der ingen, der tænker på, at kunden faktisk ikke kan mærke effekten af alle disse indsatser.

Men hvad har de bedste performende virksomheder fokus på, når det handler om de forretningsmæssige drivers, som gør en forskel for kunderne i sidste ende?





## Show me the money!

De virksomheder som top performer har skabt fokus og forståelse for, at økonomi skaber stabilitet og handlefrihed. Medarbejderne forholder sig til spørgsmål om, hvorvidt vi tænker lønsomt i vores dagligdag, og om vi kender og kommunikerer vores økonomiske mål og resultater godt nok, så hele organisationen ved, hvor vi står henne.

Hvis vi gør det, har vi et godt udgangspunkt for vores forretning. Virksomheder som lykkes har et entydigt fokus på økonomiske mål og resultater, og de bliver kommunikeret, så alle kender nøgletal og ved, hvad de betyder. Der er en stærk holdning til lønsomhed i hele organisationen.

## ... og de kommer fra kunderne

Men økonomien skal jo komme et sted fra – nemlig fra vores kunder. Det er dem, vi lever af, så målet er naturligvis at have loyale kunder, der handler med os igen og som anbefaler os til andre. Vores data viser, at de top-præsterende organisationer har et ufravigeligt stærkt fokus på markedet og kunderne, og alle ser en adfærd, som sætter kunden i centrum og yder fremragende service. Hovedparten i virksomheden har ligeledes en god forståelse for, hvorfor kunderne ønsker at være kunde netop her.

## Ved vi, hvad kunderne vil købe?

Vores kunder kommer selvfølgelig kun, hvis vi har et produkt eller en ydelse, de ønsker at købe. I en top-performance virksomhed er der en stor stolthed over produkterne – og et stort fokus på innovation, udvikling og kvalitet. Alle i organisationen er stolte af det, der leveres til kunderne og værner om at sikre god kvalitet. De er på forkant med udviklingen af ydelser, så de altid dækker kundernes behov godt.

## Og så er der effektivitet

For at skabe den effektivitet i leverance-systemet, der gør kunderne glade, samtidig med, at vi tjener penge, kræver det, at vores interne processer og strukturer er smidige, velfungerende og effektive.

Vores måde at gøre tingene på har nemlig en afgørende betydning for vores effektivitet og succes. Her har vi brug for at undersøge, om vi er gode til at forenkle arbejdsgange, om vi er effektive, og om vi er gode til at tage imod initiativer til forbedring. For hvis vi ikke er det, hvordan tror du så, kunderne oplever os? Netop de ting lykkes top-performers med



# Sammenhængskraft, lederskab og motivation

De mere menneskeorienterede aspekter som ledelse, organisering og samarbejde er helt afgørende for at lykkes med at skabe virksomheder, som over tid top-præsterer, og som folk vil investere tid og energi i. Men hvor er det, vi skal være særligt opmærksomme for at skabe hurtigere eksekvering?

Her får du 4 områder, de bedste virksomheder excellerer på.

## 1 - Komplexitet og agilitet

De bedst performende organisationer er kendetegnet ved en stærk fællesskabsfølelse, hvor alle bidrager til samarbejde på tværs, og hvor der tages fælles ansvar for problemer. Der bliver sat realistiske mål og planer, som gennemføres, og man taler om tingene med de rette personer.

Her ser man ikke silokultur og manglende fællesskab, egoisme og fokus på egen tarv, problemer og feedback, der forbliver usagte eller manglende tillid og usmidighed - som er klassiske symptomer i organisationer med en svag kultur og manglende sammenhængskraft.





## 2 - Lederskab og følgeskab

Hvis alle intuitivt forstod, hvor vi skal hen, og hvordan vi skal lykkes - og selv kan skabe fantastisk samarbejde - så behøvede vi sådan set ikke ledere. Det er dog sjældent tilfældet.

Der skal være nogen, der viser eller minder os om vejen og er katalysator for forandringer og nye veje: Lederne. De er en afgørende forudsætning for vores succes og de vigtigste rollemodeller for ny adfærd.

Desværre viser vores data, at mange ledere er – uden de ved det – årsagen til manglende eksekvering og fremdrift. Og det er jo paradoksalt, når stort set alle direktioner arbejder benhårdt på netop at skabe mere eksekvering og fremdrift i organisationen.

I mange tilfælde skyldes det, at der ikke er synlig og nærværende ledelse. Folk har ikke tillid til deres leder. Der mangler udvikling, da man ikke får feedback og sat klare mål for udvikling.

I den anden ende af skalaen findes i top performerende virksomheder ledere som lykkes med at skabe øget effektivitet, innovation, autonomi og glæde gennem:

### Sense of Urgency

De skaber en vilje i organisationen til at rykke på tingene – nu! Medarbejderne er motiverede til at agere på en ny måde. Hvis I skal have en adfærdsændring (og det skal I, hvis I skal flytte noget), er der behov for, at kulturen er sådan, at medarbejderne gør tingene og ikke bare taler om dem.

### Eksekveringskraft

Én ting er at ville – noget andet er at kunne. Hvis adfærdsændringen udebliver, kan det være, at organisationen mangler eksekveringskraft. Måske ligger udfordringen i manglende vilje og holdninger, der ikke flugter med den nye strategi, men det kan også være, at der simpelthen mangler viden og færdigheder. De bedste ledere sikrer, at medarbejderne rent fagligt er klædt på til at kunne agere i tråd med jeres strategien.

### Fjerne barrierer for ny adfærd

Hvis I ligner de fleste andre virksomheder, har I sandsynligvis en plan om, at I skal have trimmet processerne, trænet sælgerne eller sendt mellemliderne på kursus. Men det er som om, der aldrig er tid. I top-performerende virksomheder hjælper lederne med at udstikke en klar retning, prioritere til og fravalg og sikre, at driften ikke æder udvikling og fremdrift.



### 3 - Stærke teams

Evnen til at kunne samarbejde godt, trives med hinanden og sammen nå i mål har tilsvarende naturligvis en afgørende betydning for, om vi top-præsterer.

Kendetegn ved et team, som præsterer i verdensklasse, er, at de samarbejder godt og effektivt, de løser konflikter og har aftalt klare roller. Der er respekt, tillid og integritet og man gør god brug af hinandens kompetencer.

### 4 - Det enkelte individ

Det sidste aspekt handler om individet og engagement. For at top-performe skal den enkelte medarbejder have det godt i sit team – men også i sit job generelt, så man oplever sig selv som en succes. Det kræver, at vi oplever arbejdsglæde og har det ansvar, vi gerne vil have.

Medarbejderne i de bedste performende virksomheder udvikler sig løbende og føler sig succesfulde i jobbet. De føler, de bliver inddraget i beslutninger, hvor deres mening tæller. Samtidig oplever medarbejderne en god balance mellem arbejde og privatliv og kan varmt anbefale virksomheden som arbejdsplads.





# Hvor er det rigtige sted at starte?

Du skal vide, hvor du er, hvor du skal hen - og så skal du have ledere, der kan hjælpe dig på rejsen.

## Find det rigtige udgangspunkt

Hvor langt er der til Paris, og hvad koster det at komme dertil? Et meget præcist spørgsmål, men som er svært at svare på uden at vide, hvor vi skal rejse fra, hvor mange der skal rejse, og hvor meget tid vi har at rejse i.

Strategien har måske afstukket retningen, men hvor du bør starte afhænger af, hvor I står på områderne i dag. Vi er nødt til at kende udgangspunktet og være enige om det. Hvis nogen tror vi står i Herning, og andre tror, vi befinder os i København, bliver det udfordrende at skabe enighed om den bedste og hurtigste vej.

Derfor er vores råd at starte med at afdække, hvad jeres udgangspunkt er, på de områder, vi har beskrevet ovenfor.

Hvis du er nysgerrig på, hvordan vi undersøger det, kan du helt gratis afprøve vores [Culture Alignment analyse her](#).

## Ledere er din forlængede arm til at sikre ny adfærd - sørg for, at de har færdighederne

Én ting, der er afgørende for succes under alle forandringer, er evnen til at mobilisere organisationen til at trække i samme retning.

Ønskescenariet er, at vi i enighed beskriver den ønskede adfærd og vupti, så ser vi alt det rigtige i hele organisationen. Det ville da være fantastisk...

Desværre er det sjældent tilfældet.

Og det er her, vores ledere kommer ind i billedet - for en af de fornemteste opgaver som leder er at formidle organisationen overordnede mål til resten af organisationen og omsætte den til konkret adfærd, der skal bringe os derhen.

Vores oplevelse er, at mange ledere mangler afgørende færdigheder i at håndtere mennesker i forandring.

Det betyder, at de er ubevidste om, at de er årsagen til manglende eksekvering og fremdrift.

I videoen [her](#) får du vores erfaringer om, hvad ledere skal kunne for at lykkes.

*INTENZ*