

Gratis e-bog:
Fra målsætning
til implementering

MÅL MØDER MENNESKER

At bruge forskelle som styrker



Indholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Kender du det? | 3 |
| Del 1: Når målene ikke bliver realiserede | 4 |
| Del 2: Når forandring møder modstand | 5 |
| Del 3: Hvorfor målene fejler – Og hvordan vi ændrer det | 6 |
| Del 4: Når mål møder mennesker | 8 |
| Har I brug for at skabe forandring? | 12 |
| Skal vi mødes over en kop kaffe? | 13 |

Kender du det?

Du sidder med en genial idé og kan næsten ikke vente med at føre den ud i livet – men din kollega beder om mere tid til at forstå og planlægge. For dig føles det som stilstand. For kollegaen føles din iver som forhastet og risikabel.

Måske har ledelsen arbejdet intensivt med en ny strategi og forventer hurtig handling og begejstring, men for medarbejderne er det helt ny viden, alt virker overvældende, og de har brug for tid til at forstå og overføre målene til praksis.

Det er netop i disse spændingsfelter, at et samarbejde enten kan blomstre eller bryde sammen. Når vi forstår hinandens personprofiler og perspektiver, kan vi sætte pris på forskellene i stedet for at irritere os over dem. Vi kan bruge hinandens styrker i stedet for at forsøge at ensrette adfærd.

Hvordan sikrer vi, at der bliver bygget bro mellem topledernes mål og medarbejdernes hverdag?

Nogle teams lykkes, mens andre går i stå. Ofte skyldes det ikke evner – men forskelle i måder at tænke, arbejde og samarbejde på.

I en verden med højt tempo og krav om effektivitet, tror vi måske, at retning og fart er nok. Men mennesker er forskellige: Nogle tænker hurtigt og handler straks. Andre har behov for at forstå, analysere og planlægge. Nogle trives bedst i en tryk og positiv atmosfære, mens andre motiveres af tydelige resultater og klare mål.

Denne guide handler om at skabe positive samarbejds mønstre ved at bringe mål og mennesker sammen – på en måde, hvor begge får plads.



Del 1

Når målene ikke bliver realiserede

Mange strategier når aldrig længere end til papiret. Ikke fordi de er dårlige, men fordi vi undervurderer den menneskelige faktor. Vi bruger måneder på at formulere visioner og mål – men glemmer, at det er mennesker, der skal føre dem ud i livet. Midt i drift, møder, deadlines og allerede fyldte to-do-liste.

Kender du det?

- Strategien ligger i skuffen.
- Målene er formuleret – men ingen føler ansvar.
- “Det har vi prøvet før” bliver en automatreaktion, før vi overhovedet kommer i gang.
- Driften overtager, og strategien mister sin retning.

Case 1: Strategien uden ejerskab

En mellemstor produktionsvirksomhed har udarbejdet en ambitiøs vækststrategi. Ledelsen præsenterer den på et stormøde – med slides, slogans og visioner. Men bagefter sker der...
...ingenting.

Mellemlederne er usikre på deres rolle. Medarbejderne forstår ikke, hvorfor den nye retning er vigtig. Ingen har oversat strategien til konkret adfærd, og det er heller ikke helt klart, hvem der har ansvar for hvad. Strategien lever ikke – fordi den ikke er forankret i organisationen.

Del 2

Når forandring møder modstand

Forandring kræver mere end handling – det kræver mentalt overskud.

Som psykolog og Nobelprismodtager Daniel Kahneman beskriver i sin teori om *System 1* og *System 2*, bruger vi to systemer til at tænke:

- System 1 er hurtigt, intuitivt og automatiseret. Det hjælper os med at træffe beslutninger i hverdagen – men styres af vaner og genveje.
- System 2 er langsomt, reflekterende og kræver energi. Det er her reel læring og forandring sker – men det kræver overskud.



Når vi beder medarbejdere om at ændre adfærd, lære nyt eller engagere sig i en strategi, aktiveres System 2. Derfor skal vi skabe trygge rammer, god tid til refleksion og meningsfuld kommunikation. Ellers falder vi tilbage i gamle mønstre – og strategien mister sin kraft.

Konsekvenser, når mennesket glemmes:

- **Lav tillid:** "Det her er bare endnu et tiltag."
- **Utydelige roller:** "Hvem har egentlig ansvaret?"
- **Manglende motivation:** "Endnu en opgave oven i alt det andet..."

Del 3

Hvorfor målene fejler – og hvordan vi ændrer det

Når mål og strategier fejler, skyldes det sjældent selve målene – men måden, de implementeres på.

Vi tror, vi har været tydelige, fordi vi har lavet en plan. Men mennesker følger ikke planer. De følger mening, relationer og forståelse.



Case 2: Projektleder med forkert profil

En ny kundeplatform skal implementeres. Projektlederen er teknisk dygtig og struktureret – men har ikke blik for relationer og forankringer.

Resultatet? Tidsplanen skri-

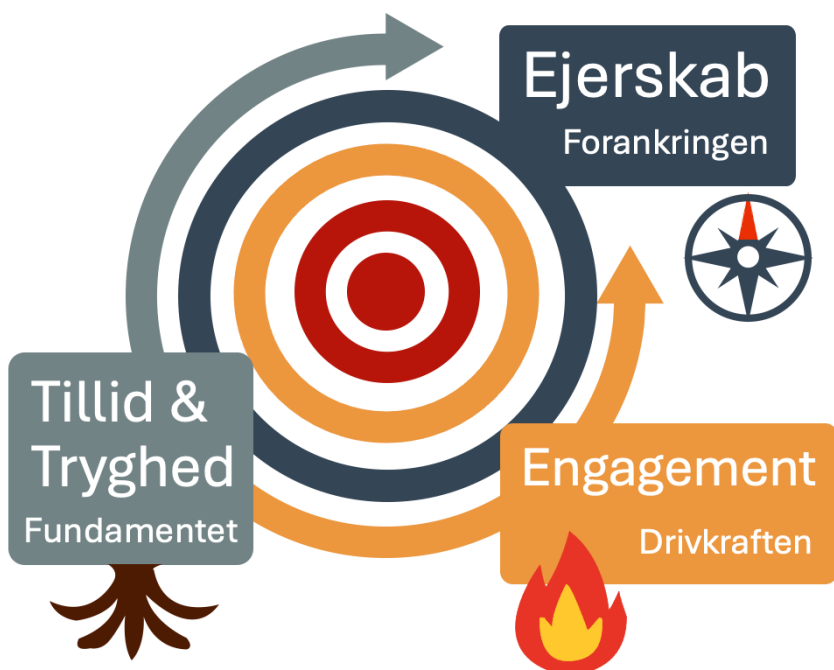
der, modstanden vokser, og medarbejderne føler sig overset. Implementeringen bliver en kamp. Ikke fordi målet er dårligt – men fordi processen ikke tog højde for menneskene.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvornår har I sidst haft en strategi, der ikke kom ud at leve – og hvorfor skete det?
- Hvordan bliver nye strategier typisk kommunikeret i jeres organisation – og hvem bliver involveret i oversættelsen til handling?
- Har I tydelige roller og ansvar, når nye mål skal implementeres – eller skaber det forvirring og overlap?
- Hvordan reagerer jeres medarbejdere typisk på forandringer – og bliver deres behov og forskelligheder taget alvorligt?
- Har I ledere og nøglepersoner med de rigtige menneskelige kompetencer – og dermed ikke kun de tekniske – til at drive implementering?
- Bruger I tid på at skabe tryghed og refleksion, når noget nyt skal ske – eller forventes det, at folk bare følger med?
- Hvilke tegn ser I på modstand – og hvordan håndteres det i praksis: Som et problem eller som en naturlig del af processen?
- Hvornår har I sidst oplevet, at driftens dagsorden udkonkurrerede strategiens – og hvad kunne I have gjort anderledes?

Del 4

Mål Møder Mennesker



Det er netop derfor, jeg har udviklet modellen "Mål Møder Mennesker" – en praktisk tilgang til at sikre, at vi får hele organisationen med fra strategi til handling.

Modellen bygger på tre centrale principper, som skal være til stede i

enhver vellykket forandringsproces: Tillid og tryghed, engagement og ejerskab. Disse principper illustreres med tre stærke symboler, der hjælper os til at forstå deres rolle i forandringen:

Rødder, ild og kompas.

Del 4

Tillid og tryghed – Rødderne i forandringen



Forandring kræver mod, og mod kræver tryghed. Ligesom rødderne, der forankrer et træ stabilt i jorden, skaber tillid og tryghed det fundament, der giver mennesker mod til at være åbne, stille spørgsmål og tage ansvar uden frygt. Tryghed opstår, når vi forstår og respekterer forskelligheder i personlighed og behov. Nogle har brug for klare rammer og stabilitet, andre søger frihed og handlemuligheder. Nogle prioriterer fællesskab og harmoni, og andre drives af resultater og handling.

Når vi opbygger gensidig tillid og anerkender disse forskelle, skaber vi både tryghed og ansvarlighed. Som Amy Edmondson understreger i *Den Frygtløse Organisation*, handler psykologisk tryghed ikke om at være flink, men om at kunne give ærlig feedback, indrømme fejl og lære af hinanden. Netop denne form for tryghed skaber mod og engagement – og bliver dermed en afgørende kraft i forandringsprocesser.

Engagement – Ilden, der tænder motivationen



Engagement er ikke blot en følelse, men en indre drivkraft, som tænder lysten til at bidrage og skabe værdi. Ligesom en ild, der bringer varme og lys, giver engagement energi til at handle og skabe resultater. Mennesker engageres forskelligt. Nogle motiveres af mål og fremdrift, andre af involvering og anerkendelse. Nogle af forudsigelighed og samarbejde, mens andre drives af fakta og struktur. Når vi tilpasser kommunikationen og strategien, så den giver mening for forskellige profiler, skaber vi ægte engagement, som kan flytte mennesker og organisationer. Se for eksempel Case 1, hvor ledelsen kunne være lykkedes med strategien, hvis de havde taget højde for medarbejdernes forskelligheder.



Del 4

Ejerskab – Kompasset, der viser retningen



Ejerskab forvandler en strategi fra ord på papir til handling i virkeligheden – fordi mennesker tager ansvar og navigerer aktivt efter den. Som et kompas på rejsen giver ejerskab retning, skaber klarhed om roller og fordeler ansvar tydeligt. Strategier lykkes ikke kun, fordi de er gennemtænkte, men fordi de giver mening i praksis. Det sker, når styrker bliver brugt rigtigt, når nogen tager ejerskab som tovholder med gennemslagskraft, og når alle involverede forstår deres rolle.

Det kræver ledere, der ikke kun kan lægge planer – men som kan engagere, samle og skabe følgeskab.

Disse tre elementer – rødder, ild og kompas – udgør kernen i modellen "Mål Møder Mennesker". Når tillid og tryghed, engagement og ejerskab er til stede, skabes der et stærkt rum, hvor forandringer ikke blot planlægges, men også lykkes i praksis.

Refleksionsspørgsmål:

- Har I skabt tid og ressourcer til at implementere strategien – eller regner I med, at det "bare sker" ved siden af driften?
- Har I valgt den rette personprofil til at stå i spidsen – eller blot den teknisk mest kompetente?
- Er der tillid og psykologisk tryghed i teamet – både horisontalt og opad i organisationen?
- Er de involverede engagerede – og motiverede ud fra deres individuelle drivkræfter?



*Når tillid og tryghed,
engagement og ejerskab er til
stede, skabes der et stærkt
rum, hvor forandringer ikke blot
planlægges, men også lykkes i
praksis.*

Har I brug for at skabe forandring?

Forandringer lykkes ikke kun, fordi vi har en god plan – de lykkes, når vi formår at skabe mening, engagement og retning sammen med de mennesker, der skal føre dem ud i livet.

Modellen “Mål Møder Mennesker” viser, hvordan vi kan gøre netop det: Ved at styrke tillid og tryghed, tænde engagementets ild og skabe ejerskab, der giver retning og fremdrift. Det kræver, at vi ser hinandens forskelligheder som styrker – og tør tænke lige så meget i relationer som i resultater.

Når vi anerkender og arbejder med vores forskelligheder frem for imod dem, skaber vi ikke bare bedre resultater – vi skaber også stærkere fællesskaber.

Måske kan du genkende nogle af de udfordringer, der ofte opstår, når nye strategier skal ud at leve. Måske står du midt i en forandringsproces, hvor det går op for dig, hvor afgørende de menneskelige faktorer er. Uanset hvor I er i processen, er det aldrig for sent at stoppe op, justere kursen og få hele organisationen med.





Skal vi mødes over en kop kaffe?

Jeg hjælper både ledere og teams med at omsætte strategier til konkret adfærd – og med at skabe de rammer, hvor mennesker trives, tager ansvar og lykkes sammen.

Du behøver ikke stå alene med opgaven. Nogle gange skal der blot et blik udefra til at skabe det gennembrud, I har brug for.

Hvis du har fået lyst til at arbejde videre med, hvordan mål og mennesker bedre kan spille sammen hos jer, så lad os tage en kop kaffe.

Jeg har mange års erfaring fra den kommercielle side af fødevarerbranchen, hvor jeg har arbejdet med marketing, innovation, salg og ledelse. Fra små start-ups til store koncerner og alt derimellem. De seneste tre år har jeg arbejdet med HR og ledelsesudvikling i en større virksomhed, hvor jeg har lagt særlig vægt på, hvordan både ledere og teams performer og trives. Fordi jeg selv har stået midt i det, ved jeg, hvordan mål og mennesker skal mødes i praksis.



Kontakt

Lise-Lotte Callesøe York

Tlf.: +45 42 68 42 49

E-mail: lcy@kombination.dk

<https://www.linkedin.com/in/callesoe/>