Implementering af strategier

– en checkliste til bestyrelsen og direktionen

af Jørgen Brask

August 2005

Denne checkliste bygger på modeller og undersøgelser af strategiimplementeringens problemstillinger tolket og set i lyset af mine praktiske erfaringer fra løsning af strategiske udviklingsopgaver i skandinaviske virksomheder.

Checklisten indledes med refleksioner over begrebet "implementering" og tendenser i lederes og medarbejderes præferencer og afsluttes med en gennemgang af mulige blokeringer, som ledere oplever hos medarbejderne og hos sig selv i forbindelse med gennemførelse af forandringer i virksomheden.

Formålet med checklisten er således at bidrage til, at ledere skærper opmærksomheden mod strategiimplementeringens problemstillinger og dermed opnår en større sikkerhed for, at virksomheden når sine mål.

1. Om implementering

Begrebet "implementering" anvendes ofte som synonym for "gennemførelse" i sammenhæng med, at beslutninger om typisk større forandringer eller strategiske aktiviteter bliver omsat til handling. Men begrebet "implementering" dækker mere end selve gennemførelsen. Begrebet dækker også "iværksættelse, realisering og virkeliggørelse" og er således et mere rummeligt begreb. Iværksættelse retter sig mod selve beslutningsprocessen og kan i sig selv være en omfattende del, når de praktiske konsekvenser af beslutningen skal falde på plads. Realisering knytter sig til kommunikationsprocessen, der følger efter iværksættelsen, hvor tanker og planer skal forankres i organisationen og hos den enkelte og omsættes til handlinger, der følger virksomhedens vertikale hierarki og har indflydelse på virksomhedens horisontale funktioner og processer.

Gennemførelsen er fasen i implementeringsarbejdet, hvor forandringerne er forstået og accepteret, og hvor organisationen og den enkelte tænker og handler i overensstemmelse dermed, dvs. forandringerne er blevet til ny hverdag.

Virkeliggørelsen er tilstanden, hvor resultaterne viser sig i et omfang, hvor visioner og planer veksles til et udbytte for virksomheden og dens interessenter.

Derfor er implementering en dynamisk proces, der kræver en sikker styring for at nå de planlagte resultatmål.

2. Blokeringer og præferencer

Eksterne såvel som interne blokeringer kan påvirke den dynamiske proces. Blandt de eksterne er f.eks. fusioner i kunde- og leverandørleddet, uventede konkurrentreaktioner, konjunkturelle udsving, kriser og politiske beslutninger.

De interne blokeringer knytter sig til den generelle modstand mod forandringer, som kan være af vekslende styrke fra almindelig usikkerhed og træghed til manglende accept og direkte obstruktion, såvel på gruppe- som individniveau.

Blokeringer kan også findes i beslutningstagerens adfærd som en funktion af dennes personlighed, erfaringer og aktuelle situation, privat som arbejdsmæssigt. Disse blokeringer kan være udslagsgivende, hvis de optræder som blokeringer for den personlige gennemslagskraft. I øvrigt et fænomen, som oftest fortrænges eller ses helt bort fra, når ledere på alle ledelsesniveauer møder modstand mod forandringer.

Strategiimplementering indeholder en væsentlig dimension mere – ledelsens forståelse for medarbejdernes præferencer og prioriteringer.

Derfor skal implementeringens iværksættelse, realisering, gennemførelse og virkeliggørelse også ses i sammenhæng med tendenserne i medarbejdernes syn på arbejdsliv, karriere og fritid.

F.eks. blandt yngre ledere er der i dag en større opmærksomhed mod en ligevægt mellem privat- og arbejdsliv. Dette kræver, at virksomhedens øverste beslutningstagere skaber arbejdsvilkår, hvor fleksibilitet kan sikre opfyldelse af såvel karriereambitioner som kravene, et moderne familieliv stiller.

Imidlertid er denne balance meget dynamisk, idet specielt yngre ledere har høje og skiftende målsætninger helt afhængigt af deres aktuelle situation og muligheder, som ikke nødvendigvis svinger synkront med virksomhedens.

Kortlægningen af vilkårene for succesrig strategiimplementering rummer således elementer, der rækker fra virksomhedens planlægnings-, beslutnings- og kommunikationsprocesser til det enkelte individs personlige situation, ressourcer og præferencer.

I forbindelse med iværksættelsen af strategiimplementeringen, specielt hvis ændringerne er store og omfatter mange personer i virksomheden, kan det således være en fordel at have gennemført en tilstandsanalyse i virksomheden, som dækker såvel de efterfølgende nævnte elementer i strategiimplementeringen som medarbejdernes præferencer.

3. Elementer i strategiimplementering

Visionsforståelse

Mindre end 5% af medarbejderne forstår strategien og har ikke fået information om, hvad strategien betyder for medarbejderens hverdag.

Checkliste

1. Er der udarbejdet en missions- og visionsbeskrivelse med en tolkning i hverdagstermer, som underbygger mål og strategier på en forståelig måde for alle?
2. Er der tilrettelagt en kommunikationsstrategi og –plan, hvori der er taget stilling til tilhørernes forudsætninger, behov, præferencer, mulige barrierer, og hvad de ”tænder” på – har professionelle kommunikationseksperter været taget med på råd?

3. Har ledelsen selv tolket strategiplanen og prøvet at sætte sig i tilhørerens sted og fortalt dens indhold til hinanden – og lært deraf?
4. Er der udarbejdet et præsentationsmateriale, der gennem ordvalg og illustrationer appellerer til tilhørerens lyst til at høre og se – er AV-mulighederne udnyttet optimalt?
5. Er præsentationen iscenesat, har indlægsholderen været gennem en generalprøve – gerne optaget på video - og efterevalueret?
6. Har der efter første præsentation iflg. kommunikationsplanen været efterevalueret? Har ledelsen sikret sig, at budskaberne er trængt igennem – er planen evt. blevet justeret?
7. Har ledelsen evt. "udnævnt ambassadører" i organisationen, som skoles/informeres om, hvorledes dialogen om strategiplanen og dens betydning for organisationen og den enkelte holdes i live?
8. Husk, når ledelsen ikke mere kan holde ud at sige det samme igen, så er det, fordi ledelsen ikke fornyer sin budskabsformidling
9. Vis respekt for at mange først forstår budskabet, når det giver mening for den enkelte i dennes arbejdssituation
10. Er der planlagt opfølgende identitetsskabende og værdiefterlevede aktiviteter, som understøtter strategiforståelsen?
11. Er der taget stilling til, hvorledes visionsforståelsen og strategiefterlevelsen måles, f.eks. i forbindelse med årlige medarbejdertilfredshedsanalyser?

Ledelsessystemer

I mere end 60% af virksomhederne er budgetter ikke afledt af strategien men følger vanlig budgetpraksis.

Checkliste

1. Munder strategiplanen ud i klart definerede "strategiske aktiviteter", der f.eks. knyttes til et eller flere halvår i strategiperioden?
2. Er disse strategiske aktiviteter blevet "døbt" med et passende slogan, som kan bruges som fællesnævner og som opmærksomhedsskaber?
3. Fremgår det tydeligt af budgettet, at der er allokeret ressourcer til aktiviteten – og er der regnet på cost/benefit af aktiviteterne?
4. Følges der særskilt op på de konti, der er etableret – og justeres budgettet hvis nødvendigt i overensstemmelse med den f.eks. kvartalsvise opfølgning af de strategiske aktiviteter?
5. Gennemføres der konsekvent korrigerende handlinger, og kommunikeres disse entydigt igennem de organisatoriske niveauer?
6. Hvis de allokerede ressourcer er udtryk for en væsentlig investering, synliggøres det så tydeligt i organisationen, og bruges det som løftestang til strategiimplementeringen?

Ledelsesprocessen

Mere end 85% af lederne bruger mindre end en time om måneden til at tale strategi, og kun få ledere følger systematisk op på vedtagen strategi.

Checkliste

1. Er opfølgning på strategiplanen lagt ind som et fast punkt på agendaen i det/de relevante strategiske mødefora – typisk bestyrelsesmøder, direktionsmøder, ledergruppemøder?

2. Er konsekvenserne for det taktiske niveau i virksomheden vurderet og kommunikeret – og tilsvarende for det operationelle niveau?

3. Er der udpeget en "vagthund" i ledergruppen for forskellige temaer, der knytter sig til strategiens bæredygtighed, f.eks. tendensovervågning, konkurrentovervågning, overvågning af den interne "strategiske moral" m.v.?

4. Har man valgt en uformel ”coach-ordning”, hvor f.eks. to personer i ledergruppen er hinandens engagerede og indlevende sparringpartner – gerne f.eks. økonomiperson til produktionsperson?
5. Har ledergruppen f.eks. halvårligt taget en hel dag ud til opfølgning, evaluering og gensidig konstruktiv kritik af strategiefterlevelsen?
6. Har ledergruppen f.eks. en årlig seance, gerne med ekstern bistand, hvor man gør status på strategiplanen og får et styret modspil, så det sikres, at ledergruppen frigøres af den etablerede ”magtstruktur” personerne imellem?
7. Gennemføres der strategiunderstøttende tiltag som f.eks. systematisk lederuddannelse på strategisk niveau?
8. Øges krav og forventninger til strategiprocessen og strategiplanens form og indhold – sikres fornyelsen?
9. Tager direktion og bestyrelse initiativ til f.eks. en årlig strategiseance, hvor bestyrelsen bruges som idégiver og høringspart?
10. Søger direktionen med mellemrum inspiration fra f.eks. litteratur, kurser, sagkyndige fra branchen, kunder, leverandører, konkurrenter eller andre brancher?
11. Sikrer direktionen sig med mellemrum et professionelt og kritisk modspil fra eksterne rådgivere, f.eks. i forbindelse med nye eksterne og interne udfordringer – en second opinion og en fortrolig samtalepartner?

Personlige mål

Mindre end 25% af lederne belønnes i forhold til strategien, såvel økonomisk som karrieremæssigt.

Checkliste

1. Er direktionens samlede gagepakke omfattet af incentives, der relateres direkte til resultatudviklingen?
2. Er funktionschefernes gagesystem omfattet af en variabel del/bonus, som er relateret til den del af dækningsbidragsudviklingen, den pågældende selv har indflydelse på?
3. Er der en direkte kobling mellem indsatsen og resultaterne af at implementere virksomhedens strategi og den enkeltes karrieremuligheder?
4. Er der taget hensyn til den nødvendige fleksibilitet i forhold til ledernes og medarbejdernes individuelle behov og ambitioner?
5. Er der en overskudsdelingspolitik, der kommer den enkelte til gode i forhold til opnåelse af f.eks. udvalgte succeskriterier i jobbet?
6. Er medarbejdersamtalesystemet koordineret med udvalgte succeskriterier og den enkeltes indsats i strategiefterlevelsen?
7. Er der allokeret midler til aktiviteter, hvor succesen dyrkes og identitetsfølelsen styrkes?
8. Afspejles resultatudviklingen, f.eks. i form af investering, i bedre fysiske rammer, bedre faciliteter på arbejdspladsen, kantineordning og andre tilfredshedsskabende personalegoder?
9. Modsvares investeringer i bedre fysiske rammer m.v. af krav og forventninger om øget effektivitet og tempo i strategiimplementeringen?
10. Gøres resultatet af strategiimplementeringen synlig, f.eks. gennem anvendelse af Balanced Score Card metoden eller andre relevante opfølgningsmetoder?

4. Blokeringer

Blokeringer for den personlige gennemslagskraft

Alle ledere oplever fra tid til anden at have vanskeligheder med at trænge igennem med budskaber og beslutninger og kan ofte henføre årsagen til egen personlige gennemslagskraft.

Eksempler:

Konfliktundgåelse

- Opfatter ordet "konflikt" som stærkt negativt ladet
- Oplever ubehag ved konflikter og interessemodsætninger
- Fejer konflikter ind under gulvtæppet og gyder olie på vandene
- Trækker sig tilbage i konfliktsituationer
- Ignorerer at uløste konflikter ofte vokser i intensitet og omfang

Tillidsvægring

- Har svært ved at vise andre tillid
- Stoler kun på sig selv
- Er mistænksom overfor andres bagtanker og skjulte dagsordener
- Er skeptisk og tillukket overfor andres forslag og idéer
- Har en tendens til at overkontrollere andre

Ressourceblindhed

- Har svært ved at se egne stærke sider og kompetencer
- Har svært ved at se andres stærke sider og kompetencer
- Har tendens til at nedvurdere sig selv
- Har et fastlåst billede af egen formåen og er blind over for potentialer og udviklingsmuligheder
- Husker fiaskoer og glemmer succesoplevelser

Personlig magtvægring

- Viger tilbage for anvendelse af personlig gennemslagskraft
- Er bange for at virke aggressiv, dominerende og bedrevidende
- Er bange for at fremkalde modstand og misstemning
- Er bange for at blive upopulær
- Har svært ved at gå mod strømmen

Fiaskofrygt

- Lille risikovillighed: er tilbøjelig til at undgå risikoen for nederlag for enhver pris
- Overdreven frygt for at mislykkes
- Holder sig til det sikre
- Er angst for ikke at være god nok
- Er bange for nye ukendte opgaver og udfordringer

Vanebundethed

- Fokuserer på fortiden frem for på nye muligheder
- Er bange for forandringer
- Føler sig usikker uden faste metoder og systemer
- Håndhæver eksisterende regler som universelle sandheder og stiller ikke spørgsmålstegn ved gængse måder at gøre tingene på
- Manglende kreativitet, nytænkning og idéudvikling

Ingen leder kan sige sig fri for at være "belastet" af en eller flere af ovennævnte blokeringer.

Derfor er det en god personlig strategi at vurdere "ændringsmængden" i afstanden mellem den nuværende situation og den aktuelle strategiplans mål og nøje vurdere, hvilke barrierer man kan forvente at støde imod både i omgivelserne og hos sig selv.
Kendskabet til barriererne og en veludviklet selvindsigt giver et overskud til at tilrettelægge sin personlige implementeringsstrategi.

5. Perspektivering

Når man tænker på, hvor mange strategiprocesser, der udløste en kortvarig euforisk stemning og derefter vendte tilbage til almindelig hverdag, så burde det være en konkurrencefordel at være god til strategiimplementering, specielt hvis implementeringen følges af en dynamisk opmærksomhed mod strategiernes bæredygtighed og ikke mindst implementerbarhed.

I en konkurrencemæssig verden, hvor forandringerne sker med stigende hast og hvor alle har lige adgang til teknologi, viden, kapital og ressourcer, så er det i høj grad den menneskelige faktor, der gør forskellen.

Derfor er et godt kendskab til, hvordan organisationer og individer reagerer på forandringer og til det enkelte individs præferencer, en værdifuld viden til at sikre en smertefri og effektiv strategiimplementering.

Den praktiske konsekvens af dette kunne være, at direktionen så at sige er 1-2 år foran implementeringen og dermed virksomhedens garant for, at der bliver et langsigtet perspektiv i de kortsigtede beslutninger.

I tilslutning til denne checkliste findes to artikler. Den ene: "**Strategisk diagnose – et analyseværktøj til bestyrelsen og direktionen**" omtaler bestyrelsens og direktionens roller i forbindelse med fastlæggelse af mål og udarbejdelse af strategier for virksomheden.
Den anden artikel: "**Valg af proces og metode – et udviklingsværktøj til bestyrelsen og direktionen**" belyser aspekterne ved arbejdet med at tilrettelægge det strategiske udviklingsarbejde i virksomheden.

6. Om forfatteren

Jørgen Brask har siden 1981, som medejer af Lisberg Management A/S, beskæftiget sig med strategisk udvikling og ledelse som konsulent og som underviser på Handelshøjskolen i København og hos Henley Management College.
I 2001 overtog Aston Group A/S managementdelen af Lisberg Management, som siden 2003 er videreført af Right Kjaer & Kjerulf A/S.
Jørgen Brask fungerer nu i eget regi som ledelsesrådgiver i et netværk af samarbejdspartnere.

Referencer:
Gary Hammel
Center of Leader Excellence

Brask Management Consulting Peder Oxes Vej 3 DK-2960 Rungsted Kyst
Telefon: +45 51 30 78 55 E-mail: jb@jbrask.dk