

## Noget om strategiimplementering

Hvorfor er der så mange strategier, som ikke bliver implementeret? Som løber ud i sandet efter den store lancering, og derefter skaber resignation blandt medarbejderne "for der sker jo ikke noget", eller "hvad var det egentlig, der var meningen med den strategi?".

I dette skriv adresserer jeg de tre årsager jeg hyppigt konstaterer, nemlig at der ganske enkelt ikke er en robust plan, men "bare" en strategi, at der ikke kommunikeres effektivt, og at der ikke er en sund eksekveringskultur. Det er et kort skriv, for nok er strategiimplementering svært i praksis, men det er egentlig ret enkelt at beskrive.

Det vil glæde mig, hvis mit skriv kan inspirere til bedre implementering af de mange strategiplaner, som hvert år med stor arbejdsindsats udarbejdes i såvel den private som den offentlige sektor.

**Bjarne Nielsen**

## Hovedårsager til dårlig strategiimplementering

Der findes tilfælde, hvor strategierne er så dårlige, at virksomheden er bedst tjent med, at de ikke implementeres – men de er heldigvis få. Sædvanligvis er strategierne et relevant bud på den bedst mulige vej til fremtiden. Derfor er det også et stort problem for virksomheden, hvis strategierne ikke implementeres. Virksomhedens udvikling skades, ledelsens troværdighed anfægtes og medarbejdernes loyalitet og engagement udfordres.

Når konsekvenserne af dårlig strategiimplementering er så store, hvorfor sker det så tit? Min erfaring fra ganske mange strategiprojekter i årenes løb er, at der er tre hovedårsager. Den ene er, at man begynder at implementere en strategi og ikke en strategiplan. Den anden er utilstrækkelig kommunikation og den tredje er, at der ganske enkelt er en utilstrækkelig eksekveringskultur i virksomheden. Jeg vil i det følgende nærmere beskrive disse forhold.

## Strategiplan i stedet for strategi

Strategi er et relativt begreb, idet en strategi jo blot udtrykker en overordnet måde at opnå noget på. "Hvad er din strategi?" er således et spørgsmål, som underforstår, at der er et kendt mål, som skal realiseres, eller en udfordring, som skal håndteres via strategien. F.eks. for en emballageproducent at nå en overskudsgrad på 10 % eller for en detailhandelskæde at modvirke en ødelæggende konkurrence fra netbutikker. Sædvanligvis er der tale om en flerhed af strategier som samvirker, f.eks. at effektivisere processerne samtidig med at sortimentet udbygges. Strategiimplementering begynder med en strategiplan og ikke med en strategi. Strategier kan være mere eller mindre bredt formulerede, og de mål, de skal opfylde, kan være mere eller mindre klart formulerede. Det kommer der sjældent meget implementering ud af, fordi det er uklart for organisationen, hvordan man kommer fra strategi til handling. Desuden har den almindelige modstand mod forandring i enhver organisation lettere ved at virke, når det ikke er krystalklart, hvem der skal gøre hvad, hvornår og hvorfor.

Det er nødvendigt med en gennemarbejdet strategiplan, og det kan man kun være sikker på, at den er, hvis den er beskrevet i et dokument, som i det mindste indeholder følgende:

1. En klar beskrivelse af virksomhedens værdiskabelse og dens fremtidige udfordring – dvs. hvad det i en strategisk kontekst er, ledelsen skal målrette strategierne imod.
2. Visionen og målene som udtrykker de virksomhedsresultater, der vil være tilfredsstillende over en årrække. Målene brydes tilstrækkeligt ned, til at strategierne kan omsættes til handling. Der skal være mål for alle de interessentkategorier, som er væsentligt afhængige af virksomheden, og som derfor kan finde på at vælge virksomheden fra, hvis de ikke er tilfredse.
3. Strategierne – dvs. hovedvejene til at nå målene, beskrevet så det klart fremgår, hvilke mål, der påvirkes, og i hvilken størrelsesorden. (Det fremgår, at strategierne blot er et ud af fire hovedafsnit i strategiplanen)
4. Implementeringsplanen, som nedbryder strategierne i klart definerede strategiske projekter eller initiativer rettet imod hver deres specifikke mål. Det beskrives nøje, hvem der skal gøre hvad, hvornår og hvorfor, og hvad det kræver af ressourcer. Hvert projekt har et klart formål og resultatkrav, som bidrager til at levere strategien. Projekterne er samlet set tilstrækkelige, og der er foretaget en grundig prioritering bl.a. for ikke at overbelaste

organisationen. Det hele omsættes til økonomi i virksomhedens flerårsbudgetter: "Dette er de forventede økonomiske konsekvenser af strategiplanens implementering!".

Hvis man ikke har et sådant dokument, har man ingen sikkerhed for, at strategierne rent faktisk vil bidrage væsentligt til en ønsket udvikling, eller at de lader sig implementere. Dokumentet er ganske enkelt en sikkerhed for, at det hele hænger sammen. Hvis man ikke kan beskrive udfordringer, mål, strategier og implementering, så det hænger sammen, forstås og giver mening, eksisterer det ikke! Kan man det, bliver strategidokumentet derimod dén fælles referenceramme, som muliggør en ensartet kommunikation om strategierne i organisationen og som udgør det solide grundlag for den store indsats, der skal til for at implementere enhver strategi.

Når strategiplanen er færdig, skal man huske hvad den berømte amerikanske general under Anden Verdenskrig, Dwight D. Eisenhower, sagde: "Intet slag er nogensinde vundet i overensstemmelse med planen; men heller intet slag er nogensinde vundet uden en plan".

## **Kommunikation, kommunikation og kommunikation**

Jeg benytter endnu en gang lejligheden til at fortælle den gamle anekdote om de to mænd, som sidder og hugger sten. Adspurgt af en forbipasserende, hvad de laver, svarer den ene "jeg hugger sten", medens den anden svarer "jeg er med til at bygge en katedral". Den sidste stenhugger accepterer meget lettere end den første at ændre sine arbejdsmåder og give den en ekstra skalle, hvis det er nødvendigt. Han vil også være meget mere værd som medarbejder, kulturbærer og ambassadør på det længere sigt.

Er der så så meget mere at sige om nødvendigheden af, at ledelsen får forklaret medarbejderne begrundelsen for den ny strategiplan, og hvad den indebærer af ændringer og indsats? Måske kun at kommunikationsopgaven ikke standser her, men fortsætter under hele implementeringen, fordi der konstant sker ændringer og opnås fremskridt og resultater. Ingen medarbejder må lades i tvivl om, at dette ikke "bare er noget, som går over"; ingen må lades i tvivl om, at der løbende rent faktisk sker en implementering.

## **Stærk eksekveringskultur**

Der er personer, som er gode til at få idéer, udvikle strategier og sætte dem i gang, men mindre gode til at gennemføre forandringer. Andre er gode til at gennemføre forandringer, men mindre gode til at få driften til at fungere. Alle kan imidlertid blive bedre til det hele. Ikke mindst skal man ved arbejdet i ledergruppen og ved sammensætningen af ledergruppen være opmærksom på, at alle opgaverne altid vil være der i større eller mindre omfang, og at der skal være kapacitet og kompetence til at udføre dem.

Enhver medarbejder og leder har hverdagen fyldt op med opgaver, som skal udføres. Strategiimplementering kræver sædvanligvis væsentlige forandringer, som kun kan gennemføres ved en ekstra arbejdsindsats, eller ved at nedprioritere andre opgaver. Under alle omstændigheder kræver det en del mental energi at omstille vaner, arbejdsmetoder og fokusområder. Derfor er det i en strategiimplementering nemt, og måske også menneskeligt naturligt, at forsøge at fortsætte, som man plejer – for "det går nok over". Det er bare ikke særligt hensigtsmæssigt for virksomhedens fremtid.

Det er derfor nødvendigt med en stærk eksekveringskultur – dvs. først og fremmest en topledelskultur, som sikrer, at ting, der er vedtaget, også bliver implementeret. Strategiimplementering kræver bl.a. følgende:

1. At der afsættes kompetent kapacitet til at bistå med detailbeskrivelse og prioritering af strategiske projekter og til løbende opfølgning og rapportering af fremdriften. Dette arbejde er formentlig det mest undervurderede i strategiimplementering.
2. At topledergruppen har ansvaret for implementeringen og har fremdriften som er et fast dagsordenspunkt mindst en gang om måneden.
3. At topledelsen udviser vedholdenhed og konsekvens med hensyn til fremdrift i forhold til aktiviteter, resultater, tidsfrister og personer.

## Afsluttende bemærkninger

Jeg har ofte hørt vendingen ”god strategi, men dårlig implementering”. Der kan være flere årsager hertil. De væsentligste efter min erfaring er nævnt ovenfor. Det er værd at bemærke, at de påvirker hinanden – både positivt og negativt: Det vigtigste er selve planen (strategidokumentet) – er den god, bliver både kommunikationsopgaven og implementeringen lettere. Er kommunikationen god, hjælper det ligeledes på implementeringen. Går implementeringen godt, bliver det lettere at foretage de mange justeringer i planen, som uundgåeligt viser sig nødvendige langs ad vejen. Er planen derimod ikke i orden, bliver implementeringen i bedste fald meget meget vanskelig og i værste fald rent absurd teater.

Andre forhold end de tre nævnte har indflydelse på implementeringen, f.eks. i hvilken udstrækning det har været muligt i planudarbejdelsen at involvere de personer eller interessenter, som vil blive negativt påvirket af strategien, eller som forventes at yde en særlig indsats implementeringen.

I mit juleessay ”Noget om strategiplanlægning”, ”Something More About Strategy Planning” og ”Noget om (at skrive) strategidokumenter”, som begge kan downloades fra mit websted, har jeg beskrevet, hvordan ledelsen bedst muligt sikrer sig en god strategiplan.

\*\*\*\*\*

*“These are my principles.  
If you don't like them I have others!”  
Groucho Marx*

Bjarne Nielsen  
Strategi- og ledelsesrådgiver  
Strategi – Eksekvering - Værdiskabelse  
Constantiavej 4 B, 2960 Rungsted Kyst  
[www.nielsencompany.dk](http://www.nielsencompany.dk)  
Tel: 40 90 46 24; e-mail: [bjarne@nielsencompany.dk](mailto:bjarne@nielsencompany.dk)