

11.4 Implementer jer til vækst

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult
michaelj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Implementeringens syv faldgruber
3. Implementering starter med en realiserbar strategi
4. Implementering forudsætter effektiv nedbrydning af strategien
5. Handlekraft og implementering
6. Ledelse af implementering
7. Opfølgningens afgørende betydning for implementering
8. Afrunding
9. Mere viden

I. Introduktion

Denne artikel har efter hånden nogle år på bagen og de erfaringer med implementering i praksis jeg, siden den blev skrevet, har gjort i en række organisationer gør, at det er på tide med en opdatering.

Implementering er et område jeg om noget betragter som mit felt og derfor hele tiden udvikler på, hvorfor nogle af de tanker, der var i den oprindelige artikel allerede synes forældede.

Jeg er med tiden blevet overbevist om, at selv den dårligste plan, der implementeres er bedre end selv den bedste, der aldrig når længere end til skrivebordsskuffen eller reolen, hvilket i praksis er skæbnen for langt størsteparten af alle strategier og strategiplaner.

Det er i sagens natur ikke muligt, fuldstændigt uddybende, at beskrive processen startende med formulering af virksomhedens mission og vision, i en artikel af denne længde. Derfor vil jeg tillade mig at gå lettere hen over nogle af de områder, som litteraturen allerede har dækket indgående, for i stedet at fokusere mere på nogle af de områder, der ifølge min erfaring, fra det praktiske arbejde med disse ting, bliver overset eller negligeret.

Jeg er overbevist om, at læseren opnår det største udbytte af artiklen, hvis der virkelig arbejdes med de forskellige trin, enten i en ledergruppe eller for denne enkeltes eget område.

2. Implementeringens syv faldgruber

Lad mig bare tilstå med det samme: Effektiv implementering er langt fra så simpelt som det umiddelbart kunne lyde. Dette understreges af, at jeg gennem hele mit ledelses- og konsulentliv aldrig er stødt på en eneste virksomhed, hvor denne øvelse er foregået problemfrit.

Faktisk siger statistikken, at omkring 1/3 af alle implementeringsprocesser stranded på forhold, der kan relateres til ledelsens håndtering af implementeringen, eller måske rettere mangel herpå.

Der er naturligvis flere måder at angribe problemet på. En af dem er at forsøge at komme uden om problemerne ved at strukturere og styre i forhold til konkrete mål – som det bl.a. ses i Balanced Scorecard.

Uanset hvilke modeller, der har været udviklet gennem de sidste 100 år, har det imidlertid vist sig, at de ikke har været den endegyldige løsning. I praksis har systemer og modeller nemlig kun meget ringe indflydelse på om organisationen lykkes med implementeringen.

Mit arbejde med implementering gennem årene, og måske mest af alt mine eftertænkninger over processer, der er gået galt i en eller anden grad, har gradvist overbevist mig om, at muligheden for at opnå effektiv implementering først og fremmest handler om at erkende de faldgruber, der leder til det modsatte.

Praksis har overbevist mig om, at de væsentligste faldgruber er følgende:

1. Ledelsen opstiller for mange eller for diffuse mål.
2. Ledelsen forsømmer løbende opfølgning på mål og planer.
3. Ledelsen tror, at implementering kommer af sig selv.
4. Ledelsen mister det strategiske fokus i hverdagen.
5. Ledelsen savner indsigt i hvad der skaber en handlekraftig organisation.
6. Ledelsen tror, at implementering alene handler om planer og skemaer og overser den "psykologiske" side.
7. Ledelsen formår ikke at skabe en følelse af forpligtelse ud i organisationen.

De følgende afsnit tager udgangspunkt i, hvordan ledelsen minimerer risikoen for at falde i en af de syv faldgruber, men for overskueligheden skyld vil jeg kort uddybe de syv punkter ovenfor.

1. Ledelsen opstiller for mange eller for diffuse mål.

Når medarbejderne arbejder efter for mange mål, bliver det svært for dem at fokusere og dermed også foretage de rigtige til- og fravalg i hverdagen. Når målene er diffuse er de samtidig meningsløse og kan medvirke til at undergrave tilliden til ledelsen. Under alle omstændigheder er det væsentligt, at effektiv implementering forudsætter entydige og klare udmeldinger fra ledelsen. Dette punkt hænger derfor uløseligt sammen med punkt 4.

2. *Ledelsen forsømmer løbende opfølgning på mål og planer.*

Dette er et af de absolut væsentligste elementer i forbindelse med effektiv implementering; uden løbende opfølgning (og justering), kan ingen plan forventes at nå sit mål. Derfor behandler jeg dette område detaljeret i det følgende.

3. *Ledelsen mister det strategiske fokus i hverdagen.*

Mindst ni ud af ti ledere er alt for operationelle i deres adfærd. Det betyder, at de render rundt og laver ting, som deres medarbejdere sandsynligvis er bedre til, samtidig med, at de mister overblik og retning. Dette er en faldgrube, som enhver leder bære rette sit fokus mod at undgå at falde i til at begynde med.

En anden vinkel som desværre også opleves er, at topledelsen eller dele heraf dybest set ikke er engagerede i processen og derfor hurtigt lægger implementeringen mentalt på hylden.

Det er klart at en strategiproces, hvis den administrerende direktør eller en anden nøgleperson ikke er med, allerede fra starten har en væsentlig udfordring.

Derfor er det også vigtigt at både organisationen og den eventuelle konsulent sikrer sig et dybfølt engagement fra alle nøglepersoner. Er det ikke til stede er processen bedst tjent med at blive redefineret eller helt stoppet - ikke mindst af hensyn til sandsynligheden for at senere processer vil blive succesfulde.

Det sidste siger jeg fordi jeg ind imellem oplever modstand i organisationer under en proces, fordi man i forbindelse med tidligere processer har oplevet det netop beskrevne og derfor ikke vil binde fornyet energi op på noget, som ikke bliver realiseret alligevel.

4. *Ledelsen tror at implementering kommer af sig selv.*

Dette sker ofte fordi ledelsen ikke erkender, at implementering er en kompleks størrelse og derfor ikke kan løses med enkle midler. Resultatet er ofte, at ledelsen beskylder medarbejderne for manglende ansvarlighed og indfører øget kontrol uden at erkende sine egne mangler, og derfor ikke opnår at se vejen til problemets løsning.

5. *Ledelsen savner indsigt i hvad der skaber en handlekraftig organisation.*

Begrebet *handlekraft* er desværre et ofte overset begreb: Alt for sjældent ser ledelsen det som sin opgave at sikre en handlekraftig organisation. Det er for mig afgørende at fokusere på denne del, og også dér artiklen lægger et væsentligt fokus (i afsnit 5 i særdeleshed, men generelt gennemsyrrer dette tema store dele af artiklen).

6. *Ledelsen tror, at implementering alene handler om planer og skemaer og overser den "psykologiske" side.*

Ofte kender en i ledelsen til "den perfekte model for implementering" fra en tidligere ansættelse eller et kursus, hvorefter denne model ukritisk overføres til den nye organisation uden overvejelser organisationens unikke karakter, branche og situation.

Ligeledes overser eller negligerer ledelsen medarbejdernes behov for information af sammenhæng mellem mål, planer og midler – dvs. et helt grundlæggende behov for ordentlig kommunikation

7. *Ledelsen formår ikke at skabe en følelse af forpligtelse ud i organisationen.* Dette punkt overses ofte fuldstændigt. Det er utroligt, hvor lidt ledere egentlig tænker over, hvordan de får medarbejderne til virkelig at føle sig forpligtet i forhold til organisationen. Ikke desto mindre er det et af de absolut væsentligste elementer i handlekraft.

Efter denne korte gennemgang af de syv faldgruber vil jeg i det følgende beskrive forskellige tiltag, der gør at vi undgår at falde i dem, startende med selve strategien.

3. Implementering starter med en realiserbar strategi

Forudsætningen for effektiv implementering er, at det, der skal implementeres, er realiserbart. Det stiller følgende fordringer til strategien:

1. Den er bundet op på klare og realiserbare mål.
2. Der er en klar sammenhæng mellem virksomhedens mål, dens ressourcer (organisatoriske, tekniske, økonomiske og menneskelige), markedsforholdene og den strategi, der planlægges for at nå målene.

Det betyder, at udgangspunktet for strategilægningen bør være en række præcise analyser, der gør virksomhedens ledelse i stand til at udpege de rette mål, og dernæst den strategi, der vil lede til deres realisering.

Den metode jeg anbefaler, tager udgangspunkt i en række analyser som afdækker en række væsentlige faktorer.

1. *Kvalitative kundeanalyser*, der skal være i stand til at udpege, hvad det egentligt er kunderne vil efterspørge nu og i fremtiden. Denne analyse skal ligeledes give et klart billede af kundernes opfattelse af virksomheden og hvad der ifølge kunderne adskiller virksomheden fra dens konkurrenter.
2. *Konkurrentanalyser*, der dels gør virksomheden i stand til at mappe sine konkurrenter, dels gør den i stand til, i sammenhæng med kundeanalysen at udpege sine styrker og svagheder relativt til sine konkurrenter.
3. *PEST analyse*, som gør virksomheden i stand til at udpege betydende samfundstendenser for en relevant tidshorisont.
4. *Andre relevante analyser relativt til branche og virksomhed*

Denne eksterne analyse bør suppleres af en analyse af virksomhedens egen nuværende situation, der med fordel tager udgangspunkt i følgende områder:

1. *Den nuværende strategi og virksomhedens evne til at agere i henhold til den.* Hvad er den nuværende strategi, hvad enten den er nedfældet eller ligger implicit i virksomhedens handlingsmønstre? Hvor god har virksomheden vist sig at være til at realisere opstillede mål i tidligere perioder? Hvad er den samlede ledelses erfaring med at agere strategisk? Hvad er virksomhedens styrker og svagheder i strategisk forstand?
2. *Virksomhedens struktur.* Hvordan er virksomheden organiseret, formelt og uformelt? Hvad betyder virksomhedens struktur for dens evne til at agere internt og eksternt?
3. *Diverse systemer.* Hvad kendetegner de processer, systemer og rutiner, der understøtter virksomhedens workflow? Er det enkelte system valgt for systemets skyld, eller fordi det understøtter de i forvejen eksisterende processer? Bliver processer, systemer og rutiner løbende udviklet eller er de et levn fra en tid, hvor virksomheden befandt sig i en anden situation?
4. *Ledelsen.* Har ledelsen en fælles referenceramme for ledelse? Arbejder ledelsen som et team? Hvilken profil har den enkelte og den samlede ledelse, og hvad betyder dette for virksomhedens evne til at efterleve sin strategi?
5. *Medarbejderne.* Besidder medarbejderne de nødvendige kompetencer? Er der nedfældede og opdaterede jobbeskrivelser for nøglemedarbejdere? Arbejder virksomheden med strategisk kompetenceudvikling?
6. *Kompetencer.* Hvad er den samlede virksomheds kompetencer? Hvilke kompetencer adskiller virksomheden fra dens konkurrenter i positiv og negativ forstand?
7. *Værdier.* Står organisationen for det den gerne vil? Bevæger alle sig efter samme mål? Er der en sammenhæng mellem de nedfældede værdier, og dem medarbejderne lever efter i hverdagen?

Herefter bør virksomhedens mission og vision testes for om de holder og evt. justeres. Specielt er det vigtigt at missionen beskriver hvilket behov virksomheden tilfredsstiller hos kunden – set fra et resultatmæssigt synspunkt. Jeg oplever ofte, at missionen ikke er skarp nok på dette område, og dermed bliver for diffus mht. at beskrive, hvilken branche virksomheden i virkeligheden befinder sig i.

Ligeledes er det essentielt, at visionen er beskrevet i nutid og at den er klar og skarp nok til at skabe bevægelse.

Det næste skridt bør være at beskrive nøglepersonernes strategiske ambitioner. Disse udmøntes i en helt konkret målsætning med en klar deadline. Hvor lang horisont denne har, må være op til den enkelte branche og virksomhedens position i den. Der er en generel tendens til at arbejde med stadig kortere horisonter, dvs. tre til fem år for disse langsigtede mål, hvilket er ganske fornuftigt for de fleste virksomheder, givet den hast virkeligheden kan ændre sig med.

En stærk målsætning lever desuden op til følgende kriterier:

- Koncentreret om få (3 – 5) klare mål
- Alle mål er målbare
- Målene er kommunikerbare
- De skaber begejstring
- De er realiserbare
- Men omvendt er de også ambitiøse
- Målene er ikke modstridende
- Men må heller ikke være komplementære, for så er mindst et af dem overflødig
- De er rettet mod markedet
- De afspejler alle nøglepersoners strategiske ambitioner
- De gør det klar hvad vi skal sige "ja" og "nej" til
- Kan handle om: Omsætningsstørrelse, resultatgrad, dækningsgrad, markedsandel, nye markeder, type af produkter, projektstørrelse, type/størrelse af kunder, intern udvikling osv.

Herefter beskrives med baggrund i de tidligere gennemførte analyser den overordnede strategi, der skal lede frem mod målene.

Jeg oplever mange myter og misforståelser omkring, hvad en strategi er, så lad mig prøve at præcisere det lidt her. En strategi er ikke slutmålet eller tal men handlinger. En strategi handler om helt overordnede valg og fravalg, om hvad virksomheden helt overordnet vil gøre for at nå målet. Lad mig givet et eksempel.

I sæsonen 2008 kunne Tom Kristensens Le Mans team, Audi se, at deres største konkurrent vandt samtlige løb de mødtes i, op til Le Mans. Man kunne oven i købet, med basis i de marginer man havde tabt med, forvente at Audi ville tabe 3,5 sekunder pr. omgang under selve Le Mans, hvilket betød, at man i løbet af ca. 17 omgange ville tabe et minut.

Målet var klart; Audi skulle vinde, så der var intet andet at gøre end at udtænke en strategi, som gjorde dette muligt, da væsentlige mekaniske forbedringer var ikke mulige.

Audi analyserede indgående sine styrker i forhold til konkurrentens, hvilke primært bestod i bilernes holdbarhed under maksimalt pres, deres chaufførers rutine, herunder Tom Kristensens fantastiske evne til at køre i mørke, samt deres mekanikerteam, der var langt mere rutineret end konkurrentens.

Audi definerede herefter strategien for sejr, som bestod i at køre dobbelte stints, hvilket vil sige, at hver af de tre chauffører i teamet skulle køre dobbelt så længe i deres skift som konkurrenten, hvilket ville indhente dyrebar tid i pit. Desuden trænede mekanikerteamet i at blive endnu hurtigere end det var i forvejen for også på denne måde at spare dyrebar tid. I betragtning af det antal gange en racer skal i pit under et 24 timers løb var der også meget at tjene her.

Den valgte strategi betød, at konkurrenten hurtigt i løbet følte sig truet af Audis strategi, og begyndte at presse deres biler mere end de kunne holde til, med det resultat at de udgik og Tom Kristensen atter kunne hæve pokalen.

*Her er det altså tydeligt at strategi
handler om at bringe sine egne styrker
i spil på en måde så de maksimalt
udnytter konkurrenters svagheder*

En stærk og realiserbar strategi, skal (i princippet) kunne besvare følgende spørgsmål:

- Hvad skal vi gøre for at nå vores mål
- Hvad skal vi undlade at gøre fremover
- Hvordan skal vi agere i forhold til vision og mål
- Hvordan skal vi angribe markedet
- Hvad skal vi fokusere på for at nå vores mål
- *Endeligt kan den gode strategi formuleres i max. 25 ord*

Lad os nu forudsætte, at målene er sat og en realiserbar strategi defineret, hvad skal derefter være tilfældet for at vi *ikke* havner i en af implementeringens syv faldgruber?

4. Implementering forudsætter effektiv nedbrydning af strategien

Når strategien for at nå målene er lagt, er det dernæst af afgørende vigtighed, at den nedbrydes til en egentlig strategiplan. Vel at mærke en plan, der fokuserer mere på handling end på ord.

Første trin er at nedbryde de langsigtede mål til en horisont, der gør det muligt at arbejde praktisk frem mod en realisering – denne horisont er typisk et år.

Når dette er gjort anbefaler jeg at virksomheden definerer de *kampe* der skal vindes, såkaldte *Must-win Battles*, (MWB) for at det er realistisk at nå målene.

De, der eventuelt ikke bryder sig om MWB-terminologien, kan anbefales at erstatte dette begreb med f.eks. "fokusområde" eller et andet passende begreb. Stadig er den *kaskaderingsmodel*, jeg beskriver, anvendelig.

Der må ikke defineres mere end 3 – 5 MWB, hvor det enkelte MWB skal leve op til følgende kriterier:

- Det gør en reel forskel
- Det skaber fokus (helst på markedet)
- Det skaber begejstring
- Det er specifikt og håndgribeligt
- Det er muligt vinde

Når MWB er defineret, testes det om de, hver for sig og samlet, relaterer til de opstillede mål, både de lang- og kortsigtede.

For hvert enkelt MWB udpeges en MWB-ansvarlig, og yderligere de MWB teammedlemmer, der skal bidrage til realiseringen af det pågældende MWB. Jeg anbefaler, at et MWB team ikke tæller mere end 3 – 4 personer.

I forbindelse med nedsættelsen af MWB teams er det en rigtig god idé at tænke mere tværorganisatorisk end man traditionelt gør i de fleste organisationer. Herved medvirker MWB metoden til nedbrydelse af eventuelle organisatoriske siloer.

For de respektive MWB beskrives helt overordnede handlingsplaner, som forholder sig til:

1. Hvad indebærer det at vinde dette MWB?
2. Hvordan maksimeres sandsynligheden for succes?
3. Hvordan involveres organisationen?
4. Hvilke eksterne udfordringer skal imødegås?
5. Hvilke interne udfordringer skal imødegås?

Endelig defineres konkrete prioriteringer, helst ikke for mere end tre mdr. ad gangen, da en længere horisont, i praksis, viser sig at blive for svær at realisere og derfor i bedste fald er spild af tid.

Hermed står organisationen i en situation, hvor strategien har opnået maksimal nedbrydning på en horisont, der er overskuelig og muliggør effektiv opfølgning.

Hvordan denne opfølgning bedst mulig gennemføres vender jeg tilbage til senere i artiklen, men først er det relevant at se på, hvordan handlekraft kan bidrage til strategiens realisering.

5. Handlekraft og implementering

En af de væsentligste forudsætninger for succesfuld implementering er, at ledelsen forstår, hvad der kendetegner og understøtter en handlekraftig organisation.

Jeg oplever desværre alt for ofte, at ledelsen bliver for styrende fordi den tror at styring er den bedst mulige vej til opnåelsen af virksomhedens mål.

Men bare et minimum af psykologisk indsigt eller selverkendelse, ville kunne fortælle enhver leder, at styring er demotiverende samtidig med, at det ofte medfører, at ledelsen bliver for operationel og dermed som oftest mister overblikket og implementeringen derefter ryger af sporet.

En anden risiko, som er meget reel, er, at ledelsen ender som flaskehals fordi der ganske enkelt ikke er tid til at gennemføre alle de aktiviteter, man har besluttet selv at gennemføre i stedet for at delegerer dem til resten af organisationen.

Lad os se på de nøglefaktorer, der understøtter en organisations handlekraft, når vi forudsætter, at der er opstillet klare mål og den rette strategi er defineret:

1. Indflydelse

Hvis ikke jeg føler, at jeg har tilstrækkelig indflydelse på det, jeg skal lave og hvordan jeg gør det, mister jeg min motivation. Dette sker ofte når ledelsen "strammer til" og begynder at mikroledes for at nå sine mål.

Et væsentligt element i sikring af handlekraft er derfor, at ledelsen sikrer medarbejderne en udstrakt grad af indflydelse. Dette kan gøres allerede ved at invitere til feedback fra medarbejderne på, hvordan de mener de bedst muligt kan sikre at strategien realiseres, og ved, i hverdagen at anerkende medarbejdernes ret til selv at træffe beslutninger. Handlekraft uden evnen eller friheden til selv at træffe beslutninger er utopi.

Et element der ofte overses i denne forbindelse er betydning af løbende information i takt med at implementeringen skrider frem. Det ses tit at ledelsen tror den har gjort nok på det kommunikative område blot fordi den administrerende direktør var oppe på ølkassen i forbindelse med lanceringen af den nye strategi.

Men som en erfaren CEO udtrykker det:

The first responsibility of a leader is to define reality

Max DePree

Dvs. at ledelsen løbende skal føde organisationen med oplysninger som fortæller:

- Er vi på rette vej?
- Er vi ved at nå vores mål?
- Er vi på vej til at vinde vores kampe?
- Hvilke succeser har vi skabt indtil nu?
- Andet der er væsentligt for organisationen at vide

Sker dette ikke efterlader det organisationens medarbejder i et vakuum af uvidenhed, som gør dem usikre på om ledelsen mener strategien alvorligt, og på om det hele faktisk også nytter noget eller om ledelsen har mistet retningsanset.

2. Forpligtelse

Alt for ofte overser ledelsen den store betydning af at have forpligtede medarbejdere, og især hvilken betydning forpligtelse har for den samlede organisations handlekraft.

Helt grundlæggende findes der syv nøgler til at skabe forpligtelse, de er følgende:

- *Frihed*: Handler om forskellen på selv at påtage sig en opgave vs. det at få den udstukket
- *At blive hørt*: Handler om retten til at udtrykke betænkeligheder ved en given opgave og at blive hørt når jeg gør det
- *Bidrag*: Handler om at få forklaret hvorfor jeg er vigtig for opgaveløsningen
- *Relationer*: Handler om, at jeg forstår hvilke værdifulde formål, der er i spil og hvorledes de bidrager til kunden, de øvrige ansatte og virksomheden
- *Tid, penge, sikkerhed*: Handler om det mulige i lyset af mine andre forpligtelser, at løse denne opgave
- *Læring*: Handler om, at jeg får forklaret, hvad jeg og organisationen evt. lærer via denne opgave
- *Anerkendelse*: Handler om, at jeg får lov til at udtrykke, hvad jeg kan lide ved denne opgave

Det er ikke sådan, at jeg mener, at alle syv nøgler til forpligtelse skal bringes i spil i forhold til enhver opgave, men at dem, der er passende i det enkelte tilfælde, bringes i spil og i det mindste to til tre for hver opgave.

3. Tid til planlægning

Denne virker to veje og tager udgangspunkt i 10/90 reglen, som siger at hvert minut du bruger på planlægning, sparer dig for mindst ni minutter i udførelsen. Det handler om, at den leder, der skal delegere en opgave giver sig tid til at overveje hvordan, hvornår og hvem, og senere den medarbejder der skal udføre opgaven ligeledes giver sig tid til at planlægge den ordentligt.

Alt for få virksomheder er opmærksomme på dette aspekt, med det resultat, at implementeringen løber af sporet.

4. Delegering

Der er divergerende opfattelser af, hvad delegering er, og derfor også af om, og hvordan delegering kan bidrage til realiseringen af en virksomheds strategi. Jeg mener at det er en afgørende faktor. Ægte delegering er andet og mere end blot det at udstikke en opgave, som i virkeligheden slet ikke er delegering.

Det kan ikke siges tydeligt og ofte nok: *Delegering handler ikke om opgaver, men om ansvar!*

I lyset af, at det, sandsynligvis, vil kendetegne succesrige organisationer i fremtiden, at de bedre end deres konkurrenter, er i stand til at fokusere på organisatorisk læring og udvikling, er det essentielt at betragte delegering som et led i dette. Effektiv delegering forudsætter følgende punkter, i nævnte rækkefølge:

- Etablering af engagement i forhold til det overdragede ansvar
- Definerings af et klart formål og mål
- En klar deadline for færdiggørelse og/eller opfølgning under vejs
- Definerings af succeskriterier
- Afklaring af behovet for ressourcer
- Gensidig forpligtelse fra leder/medarbejder
- Eventuel opstilling af milepæle
- Evaluering ved afslutning

5. *Plads til at begå fejl*

Virksomheder som ikke tillader fejl, har medarbejdere som ikke tør tage initiativ på egen hånd, og mister derfor både momentum og handlekraft. Men i stedet for at betragte, alle fejl som et onde vil jeg anbefale, at de betragtes som en mulighed for læring, og vi kan vel være enige om, at i det øjeblik en fejl giver anledning til at gøre noget bedre næste gang er den at betragte som en form for investering.

Jeg er opmærksom på, at mange ledere er uenige i denne betragtning, men ikke desto mindre kan jeg se, hvad de virksomheder, der tager denne attitude til sig, vinder i handlekraft og er derfor helt overbevist om, at den er rigtig.

6. *Fokus*

En manglende evne til at fokusere, vel at mærke på det vigtige i hverdagen kan dræne enhver organisation for handlekraft. Omvendt vil den organisation, der evner at få sine medarbejdere og ledere til at fokusere på det vigtige, vinde utrolig meget.

Fokus handler, i denne forbindelse om evnen til at bruge sin energi, der hvor man reelt kan gøre en forskel i stedet for at bruge den på fortiden eller andre ting, der ikke kan gøre noget ved. I den grad ledelsen understøtter medarbejdernes fokus, primært ved løbende at gøre det klart, hvad det væsentlige fokus er og kæder dette sammen med de øvrige punkter, vil virksomheden vinde, betragteligt, i handlekraft.

De nævnte seks områder bør alle have fokus i den organisation, som ønsker at styrke og udvikle sig. Tilsammen munder en effektiv udmøntning af disse områder ud i, at organisationen udfolder et stadigt større *momentum*. Momentum er et begreb, som er hentet i fysikkens verden, og som overført på organisationer udtrykker, hvad vi kan kalde en form for *fokuseret handlekraft, som stør og roligt forøges*.

6. Ledelse af implementering

Det er sandsynligvis principielt forkert at adskille ledelse af implementering fra ledelse i øvrigt, for så vidt, der kan argumenteres for at stort set al ledelse handler om at implementere et eller andet.

Jeg vil ikke desto mindre godt sætte fokus på nogle ledelselementer, som specielt kan relateres til implementering, heraf har nogle været omtalt oven for hvorfor jeg i korthed her vil fokusere på de ledelselementer, der forebygger, at virksomheden falder i en eller flere af de syv faldgruber.

Når strategien og strategiplanen er beskrevet vil jeg anbefale, at ledelsen besvarer følgende spørgsmål, som også med fordel kan stilles til medarbejderne i forbindelse med udmelding af strategien:

1. Hvad skal vi gøre mere af?
2. Hvad skal vi fortsætte med at gøre?
3. Hvad skal vi undlade at gøre?

Det sidste spørgsmål kan med fordel udmøntes i en række *Must Stops*.

I og med at en ny strategi som regel medfører en række tilvalg og ledelsen sandsynligvis ved, at både den selv og den øvrige organisation allerede er godt hængt op, er det utopi at tro, at alt det nye kan gennemføres, hvis ikke organisationen enten tilføres nye ressourcer eller nogle af de nuværende aktiviteter nedprioriteres eller helt stoppes.

En liste over nøje udvalgte must stops er derfor på sin plads.

Lad mig med komme med en lille advarsel på dette sted: I praksis oplever jeg, at must stops er det sværeste at gennemføre over hovedet.

Måske fordi de ofte er forbundet med vante rutiner og er koblet sammen med vores vante verdensbillede.

Det er derfor vigtigt at lave præcise aftale om hvem, der er ansvarlig for disse must stops og at der følges op på disse på linje med de andre aktiviteter.

Leadership vs. management

Dernæst er det godt overvejende at holde sig de to ledelsessfærer management og leadership for øje og sikre, at ledelsen foregår inden for hver af disse. For meget management resulterer i demotiverede medarbejdere og for meget leadership resulterer i, at målene ikke nås til tiden.

Involver flere lag i planlægningen

Som nævnt tidligere er indflydelse en afgørende faktor for implementering. Derfor bør strategien på operationelt niveau inddrage afdelinger og enkeltpersoner mht. planlægning. Dette udfordrer en del ledere som dybest set har det bedst med at lave alle vigtige ting selv, men er et område, der bør fokuseres på, hvilket mine tanker om handlekraft understøtter.

Afslut!

Vi mennesker kan kun koncentrere os om en vis mængde information og opgaver ad gangen. Derfor er det vigtigt, at ledere gør sig umage med at fortælle deres medarbejdere, når opgaver er afsluttet, så de kan "lukke" det mentale fokus på denne opgave ned og dermed bedre koncentrere sig om nye opgaver. Jeg nævner dette fordi jeg oplever det som et reelt problem i hverdagen i mange organisationer.

Skær ned på antallet af aktiviteter

Ovenstående hænger sammen med det næste punkt som handler om, at ledelsen med fordel kan skære ned på antallet af aktiviteter deres medarbejdere har foran sig ad gangen: Jo færre opgaver desto større succesrate.

Operer med få klare mål

Det jeg ofte hører fra mellemledere og medarbejdere er, at de oplever, at ledelsen udstikker for mange mål ad gangen, at målene skifter for hurtigt og at de ofte er for diffuse. Dette relaterer direkte til den første af de syv faldgruber, hvorfor det er et område, der bør have udelt fokus. Hvis ledelsen i stedet opererer med få klare mål som beskrevet i afsnittet om realiserbare strategier oven for bør dette ikke længere føre til problemer.

Tænk i implementering hele tiden

Implementering kommer ikke af sig selv og god implementering forudsætter at ledelsen konstant fokuserer på at stille de midler til rådighed for medarbejderne som gør at de rent faktisk kan realisere de opstillede mål og vinde de udpegede kampe (MWB). Implementering kræver konstant fokus og at ledelsen også sørger for udbredt delegering således at så stor en del af organisationen som muligt deltager i implementeringen og ikke blot, som det ofte finder sted, en lille udvalgt skare.

Afsæt tid til strategisk ledelse

Hvis der er noget jeg har lært i mine år dels som leder selv, dels som konsulent, så er det, at ledere har svært ved at slippe det operationelle og afse tid til at tage plads i "helikopteren". Problemet er, at virksomheder, hvis ledere bliver for operationelle bruger en masse tid på at gøre en masse ting, der er af lidt eller ringe værdi – set i et større strategisk perspektiv. Omvendt viser det sig, at de ledere, der giver sig tid til, daglige strategiske overvejelser og handlinger, dels får nogle mere velfungerende organisationer, dels bliver bedre til at delegere og dermed får et større overblik osv. Så sørg for at bringe jeres lederskab og organisation ind i denne positive spiral.

Tænk i strategisk kompetenceudvikling

Virksomhedens strategiske kompetencer, er de kompetencer, der skal til for at realisere virksomhedens strategi. De defineres som helt overordnede for virksomheden, specifikke ledelseskompeterer, afdelingskompetencer og individuelle kompetencer relativt til den afdeling den enkelte er ansat i. Et ledelsesmæssigt fokus på strategisk kompetenceudvikling er yderst værdifuldt for implementeringen af strategien og bør derfor være et element i enhver implementeringsproces.

Med denne beskrivelse af ledelse af implementering er vi ved at være ved vejs ende, dog vil jeg afslutningsvist fokusere på, måske det vigtigste bidrag til en effektiv implementering over hovedet, nemlig opfølgning, og dermed også den løbende justering.

7. Opfølgningens afgørende betydning for implementering

Løbende opfølgning består i to dele dels en tilbageskuende evaluering og dels en fremadskuende justering, der dels gør brug af de erfaringer organisationen løbende gør sig dels justerer i forhold om målene for den givne periode er nået og hvilke handlinger, der fremad skal sikre realiseringen af den næste milepæl og dermed realisering af mål og at man vinder sine MWB.

Justeringen tager udgangspunkt i en evaluering af, hvordan det er gået med implementeringen af strategi og taktikker på et givet tidspunkt.

Evalueringen har fire fiks- eller nøglepunkter:

Det første fikspunkt er *det* overordnede formål, som er justeringens ledestjerne. Jeg vil opfordre til, at enhver evaluering tager udgangspunkt i en formulering af det overordnede formål. Dette formål kan formuleres som den overordnede mission, visionen, strategien eller de strategiske mål. Er der tale om et særligt forretningsområde, kan det særlige formål for dette område også nævnes.

Det andet fikspunkt er fakta. Fakta sikrer, at I holder kommunikationen på et højt niveau, og er samtidig alle tiders middel mod bortforklaringer.

Det tredje fikspunkt er anerkendelse, hvormed vejen til en ny virksomhedskultur banes. Når du anerkender folks handlinger siger du samtidig, at du gerne vil have flere tilsvarende, og det er netop hvad du får.

Det fjerde fikspunkt er bidrag. Når du husker at fortælle hvilke bidrag løsningen af en opgave har i forhold til kunden, virksomheden og andre ansatte giver du den, der har løst opgaven en følelse af betydning, som er en kraftig driver i forhold til fremtidig adfærd.

Evaluering – Hvornår?

Generelt forsømmer vi at evaluere vores handlinger, fordi vi fanges i hverdagen. Problemet er, at det er når vi har allermost travlt, vi bør sætte os ned, bare en time eller en halv dag, og overveje om vi har travlt *i den rigtige retning*.

Der er vel ikke noget værre end at bruge en masse tid på at skynde sig et sted hen, og så, når vi er nået derhen, at finde ud af, at det slet ikke var dér vi skule være?

Grundlæggende bør der evalueres i de følgende situationer:

1. Når resultaterne af indsatsen er langt bedre end forventet.

Det kan fortælle noget om, hvor højt mål bør sættes en anden gang og samtidig kan der høstes værdifuld viden om, hvordan ting gøres mest effektivt.

2. Når resultaterne er værre end forventet.

Her kan læres en masse, der kan bruges næste gang en opgave sættes i søen.

3. Når der er væsentlige uoverensstemmelser mellem nøglepersoner.

Uoverensstemmelser kan grundlæggende være af tre forskellige typer. De kan handle om, at vi er uenige om det overordnede *mål* eller formål, de kan handle om, at vi er uenige om *resultatet* eller de kan endelig handle om, at vi er uenige i *metoden*.

4. Når et projekt er afsluttet eller når I har nået datoen for en milepæl.

Det er altid vigtigt at evaluere afsluttede sager, da der her er megen vigtig viden, der kan forbedre fremtidige projekter. Ligeledes er det væsentligt at evaluere ved en af de f.eks. kvartalsvise milepæle.

5. Når vi er begravet i arbejde og mangler tid.

Her kan evalueringen bidrage, som jeg har nævnt ovenfor, til overvejelser af om det over hovedet er det rigtige I er i gang med. Men evalueringen kan i denne forbindelse også være alle tiders udgangspunkt for at sikre en hensigtsmæssig prioritering af opgaver, at sikre deres koordinering og endelig til overvejelser over om noget, med fordel, kan delegeres andre steder hen i organisationen eller eksternt.

6. Når I helt generelt ønsker at øge tempoet i værdiskabelsen.

Oftentimes er folk tændt af "den hellige ild" i starten af en proces. Men efter hånden som man møder modstand og opgaver opfattes som trivielle eller andre ting presser sig på, kan motivationen og dermed tempoet falde. Derfor er det en glimrende idé, at foretage jævnlige evalueringer, fordi I herved sikrer fokus på formål og mål.

Evaluering - Hvordan?

Den gode evaluering tager udgangspunkt i en genfremsættelse af det oprindelige formål og af f.eks. de mål der skulle være nået ved en given deadline. Det kan være en god idé at pointere at formålet med evalueringen er læring og eventuel justering.

Dernæst fremsættes de opnåede resultater ind til nu. Ved at forholde de opnåede til de planlagte resultater opnås et helt faktisk udtryk for *eksekveringsgraden*:

$$\text{Eksekveringsgrad} = \frac{\text{udførte opgaver (til tiden)}}{\text{Planlagte opgaver}}$$

Det er således muligt at udtrykke eksekveringsgraden for virksomheden som sådan, for afdelinger og endelig for individer.

Eksekveringsgraden bør ikke bruges til at banke folk oven i hovedet med, men som et simpelt udtryk for hvor gode I er til at overholde deadlines. Eksekveringsgraden er samtidig en faktor, der kun udtrykker noget om den kvantitative og ikke om den kvalitative side af opgaven.

Når den kvantitative side af evalueringen er gennemført, resterer den kvalitative. Her er formålet at dele praktiske erfaringer i forhold til, hvad der er gået godt med hensyn til opgavernes gennemførelse.

Dette element bidrager dels til den fælles læring, og dels har lederen en mulighed for at undersøge om det overordnede værdisæt bidrager reelt til opgavers løsning, eller om det bør revurderes. Sæt, for hver ting, der er gået godt, fokus på hvilke værdier, der har bidraget til dens løsning.

Dernæst bør du sætte fokus på, hvad der er gået dårligt siden sidste evaluering. Det er på dette trin, hvor der er en risiko for at fremprovokere modstand, op til din ledelse, at fastholde dialogen på et faktabaseret og dynamisk niveau.

Endelig er det vigtigt at vurdere om organisationens adfærd udvikler sig i den ønskede retning. Her kan med fordel tages udgangspunkt i organisationens værdisæt og, hvis der er defineret strategiske kompetencer, i disse.

Justering - Fornyelse

Hermed er vi nået til det sidste trin på vejen til effektiv implementering.

Som en tommelfingerregel får I det største udbytte, hvis I afsætter en fjerdedel af den tid I har til rådighed til justeringen, til den mere bagudrettede evaluering, og tre fjerdedele af tiden til fornyelsesdelen.

På dette trin er der tre overordnede spørgsmål, der bør besvares:

1. Hvad har vi lært i den forgange periode?
2. Hvilken lære skal vi omsætte i handling med henblik på fremtidig værdiskabelse?
3. Hvilken fornyelse har vores højeste prioritet?

Men hensyn til det første spørgsmål, handler det om først og fremmest at opliste, hvad I har lært. Dette gøres både med hensyn til, hvad der er gået godt og med hensyn til det der er gået mindre godt. Det er netop her, I har mulighed for at gøre gårsdagens fejl til morgendagens gevinst, men det fordrer, at I tager denne del meget alvorligt.

Når I har draget den lære af fortiden som I kan, er det næste skridt at vurdere hvilke nye handlinger I skal udføre i frem mod næste milepæl.

I bør endvidere igen vurdere om der er de fornødne ressourcer til stede for udførelsen af opgaverne, og hvis ikke, hvordan I så får dem tilvejebragt.

Afslutningsvist er det en god idé at strukturere opgaveløsningen frem mod næste justering på en måde så I sikrer en overordnet sammenhæng mellem de enkelte opgaver.

8. Afrunding

Jeg håber med denne artikel at have givet dig en række værktøjer, som du kan bruge i praksis, både med hensyn til en forbedret implementering og en øget eksekveringsgrad i virksomheden. Jeg har forsøgt at sætte fokus på væsentlige elementer af det at implementere en strategi fordi jeg er af den overbevisning, at implementering så langt fra kommer af sig selv.

Jeg ved godt, at det er et arbejde, der ikke gennemføres fra den ene dag til den anden og som alt nyt betyder et opgør med gamle vaner og tilegnelsen af nye. Derfor vil jeg opfordre til, hvis du ønsker at indføre denne metode, at tage udgangspunkt i træningen af de værktøjer og elementer trinvist i organisationen til I har fundet den metode, der bedst muligt understøtter dennes egenart.

Jeg tør godt, med baggrund i min egen praksis, love at gennemførelsen af de trin i implementeringen som jeg har beskrevet vil betyde en væsentlig forøgelse af din virksomheds eller afdelings eksekveringsgrad og dermed også til opnåelse af jeres strategiske mål. Ikke mindst skulle det hermed være forhindret at I falder i en eller flere af implementeringens faldgruber.

Nedenfor har jeg beskrevet noget af den litteratur jeg mener, kan uddybe og udvide perspektivet på de ting jeg har gennemgået. Alle værker er nogle jeg under alle omstændigheder vil anbefale enhver leder og enhver, der arbejder med implementering.

Sidst med ikke mindst, så husk: Strategi handler ikke om, fremtiden, men om hvad vi laver her og nu!

9. Mere viden

Brian Tracy: *Slug Frøen*, Borgen 2004.

Beskriver 21 regler for at blive mere effektiv. Skrevet i et godt og medrivende sprog. Er virkelig anbefalelsesværdig. Historien om olietønderne i Sahara stammer herfra.

Joan Magretta: *What Management is*, Profile Books 2000.

Indeholder bl.a. et godt kapitel om strategi, fyldt med praktiske eksempler, hvor strategi ses som vejen til overlegen performance, primært defineret ved, at den fortæller, hvad vi *ikke* skal bruge tid på.

Kenneth Blanchard & Jesse Stoner: *Full Steam Ahead!*, Berrett-Koehler Publishers 2003.

Efter min mening en af de bedste bøger om visions og strategiarbejde. Ikke mindst fordi den er skrevet i et lettilgængeligt sprog, og med sin skønlitterære tilgang rummer mange konkrete eksempler og værktøjer til processen.

Max DePree's *Leadership is an Art*, Dell Trade Publishers 1989

En af de bedste bøger om *Tjenende Lederskab*, med den behagelige dimension, at den er skrevet af en praktiker, modsat den megen teori på området.

Michael Porters *Competitive Strategy*, The Free Press 1998.

En absolut klassiker på området. Med sin videnskabelige tilgang fører Porter med sikker hånd læseren gennem alle strategiprocessens led. Bogen kan ind i mellem være lidt tung, men rummer så vigtige elementer, at den bør læses.

Mickey Connolly & Richard Rainochek: *The Communication Catalyst*, Dearborn Trade Publishing 2002.

Er en meget stor inspiration til denne artikel. De trin til værdiskabelse som bogen er bygget op omkring, beskriver den, efter min mening, hidtil bedst proces til effektiv udvikling og implementering.

Artiklens forfatter

Michael Jensen, Colea Consult.

Se håndbogens forord for yderligere oplysninger om forfatteren.