

## Derfor fejler 4 ud af 5 strategier

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



For et stykke tid siden deltog jeg på et seminar i Scandinavian Executive Institutes Lederforum, hvor temaet var: Leading Strategy Execution – og det satte tankerne i gang. Vidste I, at kun 20% af de strategier, der bliver udviklet rent faktisk bliver eksekveret? Ja, det kommer jo nok ikke helt bag på jer, men det er alligevel værd at dvæle lidt ved. For hvad er årsagen til, at der er så mange strategier, der ender med ikke at blive implementeret?

### Vi bruger for lidt tid på implementeringen

Ja undskyld mig, men det er ingen sag at lave en strategi! Hvor mange af jer har ikke prøvet at være på strategiseminar. Energieniveauet er højt. Der tænkes ud af boksen, der udvikles spændende visioner og sættes ambitiøse mål. Væggene bliver hurtigt fyldt med flipoverpapir og post-it. Og sidst på seancen kigger vi tilfredse rundt på hinanden. Hvor har vi været produktive, hvor har det været godt. Nu skal vi bare have skrevet alle flipoverpåapirerne rene og så kigger vi på det, når vi kommer hjem.

Problemet er, at vi ikke bruger nær som meget tid på implementeringsplanen. De fleste får nok udarbejdet den, Men ikke med helt den samme energi, som da strategien blev udviklet. Der bliver igangsat nogle tiltag. Nogle tiltag kommer i mål mens andre sander til.. Og strategiplanen glider længere og længere ned i bunken af opgaver.



### Strategien er udviklet i ledelsen – og bliver der

Der ligger en stor kommunikationsopgave udover selve implementeringen af strategien. Mange strategier ender som et flot og gennemskrevet dokument. Men strategien får først liv, når den bliver kommunikeret og "oversat" til de forskellige afdelinger og medarbejdere. Og kommunikationen er ikke gjort med en powerpointpræsentation på et stormøde. Der er brug for en vedvarende kommunikationsindsats og dialog om strategien på alle niveauer i organisationen.

### Medarbejderne kan ikke relatere sig selv til strategien

Den tredje årsag til at mange strategier fejler er, at medarbejderne ikke er blevet involveret. De har ikke arbejdet med strategien, den siger dem ikke noget. Hvis ikke medarbejderne kan se sig selv i strategien og kan forstå hvorhen og hvorfor, så er der meget stor risiko for, at de i bedste fald bare gør det, de altid har gjort og i værste fald modarbejder strategien.

Når den overordnede strategi er på plads, ligger der derfor et stort ledelsesarbejde med at involvere medarbejderne i at gøre strategien konkret og relevant i forhold til den enkelte.

### Planen holder kun til første møde med fjenden

Som det vil være nogen af jer bekendt, så har jeg haft en sideløbende karriere som reserveofficer. Og jeg har fået meget god og anvendelig læring med i rygsækken. I forsvaret bruger vi også meget tid på at lægge strategier. Og vi bruger endnu mere tid på at lægge planer for, hvordan vi vil udmønte strategien, men gør det men en klar erkendelse af, at ingen plan holder længere end til det første møde med fjenden. Det betyder, at selv om vi har lavet gode analyser, så er vi ikke inde i hovederne på vores fjender. Fjenden kan meget vel gøre

noget andet, end det vi har forudsat. Og så må man være beredt på at korrigere planen og føre i situationen.

Betyder det så, at vi lige så godt kan skrotte at lave strategiplaner? Nej det gør det på ingen måde. Overført til en verden uden for militæret, handler det om, at være bevidst om, at selvom vi har lagt en strategi og lavet nogle planer, skal vi være indstillet på, at en plan ikke er støbt i cement. Vi skal være agile og fleksible og kunne justere planen efterhånden, som vi bliver klogere i mødet med virkeligheden.

## Sådan lykkes strategien

Man skal selvfølgelig passe på med at forsimple, noget der er ret komplekst. Men alligevel viser forskningen, at man øger chancerne for at komme i mål med strategien:

1. Hvis implementeringen af strategien får betydelig ledelseopmærksomhed.
2. Hvis strategien bliver "oversat" og kommunikeret ud i alle hjørner af organisationen.
3. Hvis man involverer medarbejderne i at konkretisere strategien, så man går fra "deres" strategi til "vores" strategi.

Må I være med til at hæve succesraten med jeres strategiarbejde!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

*Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*

## 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



### Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

### Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: [http://www.tegkamp.dk/12\\_12\\_moede.pdf](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

