

# Implementering af strategisk planlægning

---

Af Jørgen Brask\*)

## Resumé

*Stadig flere virksomheder, små som store, anvender strategisk planlægning, men ikke alle opnår det forventede udbytte. Der kan være forskellige årsager dertil. En af årsagerne er, at der fra planlægningsprocessens start ikke har været ofret implementeringsproblemerne tilstrækkelig opmærksomhed. Og dette skyldes, at der ikke i virksomheden er tilstrækkelig viden om ledelsessystemets og organisationens adfærd, herunder de ledelsesmæssige og organisatoriske konsekvenser ved gennemførelse af strategiske beslutninger. Resultatet bliver strategiplaner, som ikke viser sig tilstrækkelige til formidling af regulære og varige ændringer i virksomhedens adfærd og præstationer.*

*Artiklen beskriver en række praktiske implementeringsproblemer, som sammenfattes i otte definerede implementeringssituationer, hver med et tilknyttet generelt implementeringsproblem.*

*Med udgangspunkt i såvel ændringsteorier som praktiske erfaringer redegøres der afslutningsvis for otte problemløsningsstrategier.*

---

\*) Civiløkonom, konsulent hos Lisberg i Kolding. Artiklen modtaget februar 1983.

# Implementering af strategisk planlægning

---

Af Jørgen Brask\*)

## *Resumé*

*Stadig flere virksomheder, små som store, anvender strategisk planlægning, men ikke alle opnår det forventede udbytte. Der kan være forskellige årsager dertil. En af årsagerne er, at der fra planlægningsprocessens start ikke har været ofret implementeringsproblemerne tilstrækkelig opmærksomhed. Og dette skyldes, at der ikke i virksomheden er tilstrækkelig viden om ledelsessystemets og organisationens adfærd, herunder de ledelsesmæssige og organisatoriske konsekvenser ved gennemførelse af strategiske beslutninger. Resultatet bliver strategiplaner, som ikke viser sig tilstrækkelige til formidling af regulære og varige ændringer i virksomhedens adfærd og præstationer.*

*Artiklen beskriver en række praktiske implementeringsproblemer, som sammenfattes i otte definerede implementeringssituationer, hver med et tilknyttet generelt implementeringsproblem.*

*Med udgangspunkt i såvel ændringsteorier som praktiske erfaringer redegøres der afslutningsvis for otte problemløsningsstrategier.*

---

\*) Civiløkonom, konsulent hos Lisberg i Kolding. Artiklen modtaget februar 1983.

## Indledning

I gennem 70'erne og her i begyndelsen af 80'erne har adskillige danske virksomheder sat det strategiske planlægnings- og ledelsesarbejde i fokus. Virksomhederne har kunne vælge mellem et bredt udbud af strategiske planlægningsmetoder og har med eller uden ekstern bistand opstillet strategiske planer og handlingsprogrammer.

Som virksomhedskonsulent har jeg igennem flere år arbejdet praktisk med strategisk planlægning og oplever en række problemer, som især koncentrerer sig om vanskeligheder med implementering af den strategiske planlægning.

Implementeringsproblemerne har ofte vist sig at være vigtigere elementer i arbejdet med at udvikle den strategiske kompetence i virksomheden end valget og dimensioneringen af planlægningsmetoder.

## 2. Implementeringsproblemer

### 2.1. Implementeringens dimensioner

Begrebet »implementering« dækker gennemførelse, iværksættelse, virkeliggørelse og realisering, og er dermed mere nuanceret, end når det i dagligt brug anvendes som synonym for »gennemførelse«. Implementering skal i sammenhæng med strategisk planlægning ses i tre dimensioner – iværksættelse, den strategiske beslutningsproces og gennemførelse af de strategiske beslutninger.

Opdelingen fremgår af nedenstående figur:

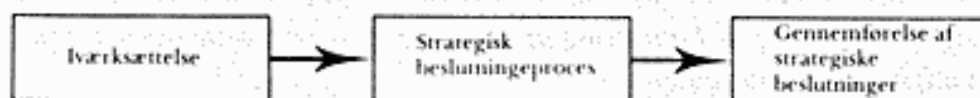


Fig. 1: Principielt implementeringsforløb.

Formålet med denne opdeling er at kunne betragte implementeringsforløbet som en *ændringsproces*, der knytter sig til iværksættelsessituationen, til den strategiske beslutningsproces og til gennemførelsen af de strategiske beslutninger.

Strategisk planlægning foregår normalt tidsmæssigt afgrænset, d.v.s. at implementeringsforløbet i forbindelse med strategisk planlægning er den periode i ledelsesarbejdet, hvor den særlige strategiske indsats finder sted.

Denne periode er karakteriseret ved i starten at centrere sig omkring topledelsen i virksomheden. Efterhånden som planlægningsarbejdet skrider frem involveres flere medarbejdere sædvanligvis i den videre beslutningsproces og i egentlig gennemførelse af strategiske beslutninger.

## *2.2. De praktiske problemer*

I det følgende skal vi se på de praktiske problemer, der erfaringsmæssigt knytter sig til implementeringsforløbet, idet opdelingen jfr. figur 1 anvendes som udgangspunkt for beskrivelsen.

### *Iværksættelse*

Det er normalt topledelsen i virksomheden, der tager initiativet til og gennemfører strategisk planlægning. Impulserne dertil kan være meget forskellige gående fra en klar erkendelse af virksomhedens strategiske situation og behovet for revurdering af den første kurs til en pludselig indskydelse måske affødt af en artikel i et managementmagasin om strategisk planlægning.

Iværksættelse af strategisk planlægning kan altså finde sted på vidt forskellige grundlag, hvilket også ofte afspejler sig i processens forløb.

I forbindelse med selve iværksættelsen af den strategiske planlægningsproces opleves i nogle situationer en manglende erkendelse af behovet for strategisk planlægning.

F.eks. giver det sig udtryk i, at ledelsen iværksætter et projekt for at fremme egne impulsivt opståede idéer eller for at dække over organisatoriske og andre mangler. Situationen, hvor ledelsen betragter strategisk planlægning som en medicin mod alvorlige problemer eller trusler er ligeledes ofte forekommende.

Projekter iværksat af prestigemæssige årsager er også set.

Ved iværksættelse af projektet opleves skepsis fra nøglepersoner i virksomheden, som med projektet kan forbinde nedlæggelser og afskedigelser, hvorfor unødige rygtedannelser nemt opstår. Virksomhedens evner til at tænke i nye baner og frem for alt evnen og viljen til at op-

give nogle af de hidtidige forestillinger kommer også blokerende ind i iværksættelsesfasen som en konsekvens af manglende impulser fra og »provokationer« i organisationen.

Endelig kan der være tale om en dicideret negativ holdning til strategisk planlægning, som bunder i, at nogle ledere kan have forestillinger om strategisk planlægning som værende noget vanskeligt gennemførligt og abstrakt. En anden holdningsmæssig barriere er »vi har ikke tid lige nu«-attituden, som under det daglige pres ofte er fremherskende. Ydermere er det værd at pege på »hvorfor planlægge, når planen alligevel ikke holder«-stemningen, som det kan være svært at sætte sig ud over.

Ligeledes kan ledelsens herunder funktionschefer og andre nøglepersoners personlige ambitioner i forbindelse med den strategiske planlægning virke hæmmende for helhedssynspunktet. Blokerende virker også modstand mod enhver form for aktiviteter, der må formodes at få konsekvenser som den enkelte ikke føler at kunne overskue eller vurdere.

Nogle virksomhedsledere kan også være præget af så megen forsigtighed, at enhver ændring fra de daglige rutiner betragtes som negativ.

Selv om funktionschefer og andre nøglepersoner erkender behovet for strategisk planlægning og dermed tværgående strategisk udvikling, kan den eksisterende organisatoriske struktur (opdelte ansvars- og myndighedsområder, kommandoveje og hierarkisk opbyggede informationskanaler) vanskeliggøre iværksættelsen af projektet.

Problemet hænger ofte sammen med et manglende helhedsoverblik over virksomhedens samlede funktioner hos funktionscheferne.

### *Strategisk beslutningsproces*

Under den strategiske beslutningsproces' forløb opleves f.eks. manglende viden og erfaring i at arbejde med strategiske overvejelser. Nogle virksomheder er typiske dag til dag virksomheder og har derfor svært ved at beskæftige sig med fremtiden. Stor arbejdsbyrde på ledelsen grundet ringe uddelegering af operationelle arbejdsopgaver virker hæmmende for engagementet i det strategiske planlægningsarbejde. Dybtgående uoverensstemmelser mellem ledelse og funktionschefer med deraf følgende blokeringer og magtdemonstrationer og tilsva-

rende reaktioner fra basisorganisationen har også hæmmende virkning.

Især på funktionschefplan opleves »småkongedømme«-traditioner, som har medført uafhængighed for de enkelte afdelinger. Noget som gør det svært for såvel funktionschefer som administrerende direktører at få indblik i andres funktionsområder.

I forbindelse med processens afslutning opleves det, at planlægningen ikke leder til endelige beslutninger, idet der ofte opstår mere eller mindre begrundede behov for flere informationer om såvel interne som eksterne forhold.

I en ressourcemæssigt presset situation, kan det være problematisk at »give alle parter nok« til at der kan opnås en form for enighed. Der er måske ikke basis for at køre videre med flere (afvigende) opfattelser af den fremtidige strategiske kurs. Der kan være tale om rene enten eller situationer.

Dominerende opfattelser kan også virke blokerende for beslutning om valg af bestemte strategier grundet ledelsens mere personlige ønsker eller ambitioner og deraf følgende prioritering mellem kortsigtede og langsigtede resultater. Ledelsens vilje til at afgive magt og dispositionsfrihed og forhold til omverden, der ændrer forudsætningsgrundlaget før processens afslutning kan også have væsentlig indflydelse. Specielt i virksomheder, hvor processen løber over et længere tidsrum kan konjunkturrelle udsving flytte virksomhedens opmærksomhed til noget helt aktuelt.

Dertil kommer virksomhedens grad af organisering og autoritets- og kompetenceforhold ind i billedet og viser sig i ledelsens indflydelse på valg af strategier, som i sidste instans kan ske alene ud fra dennes præferencer.

Selve beslutningsprocessen bliver derfor i mange tilfælde en politisk proces i ledelsen. Dette gælder i særlig grad, hvor strategiens effektive gennemførelse kræver omlægning af organisations- og ledelsesforhold.

#### *Gennemførelse af strategiske beslutninger*

Et væsentligt aspekt i forbindelse med gennemførelse af strategiske beslutninger er virksomhedens inertie, som giver sig udslag i f.eks. modstand mod de strategiske beslutninger i form af indvendinger med henvisning til strategiernes uheldige konsekvenser for det berørte om-

råde. Fagspecialister udnytter i nogle tilfælde uhensigtsmæssigt deres viden og overdramatiserer konsekvenser grundet egne normer og holdninger.

Det er også oplevet, at resultatet af planlægningsprocessen bliver til »det vidste vi i forvejen« eller »det løser ikke vore problemer«.

Resultaterne kan være af en sådan karakter, at magtbaser trues i virksomheden f.eks. i en teknikerorienteret virksomhed, hvor ledelsen beslutter at prioritere markedsføringsarbejdet højere end produktionsudvikling.

Virksomhedspolitiske og praktiske problemer forbundet med at kommunikere de strategiske beslutninger ud i organisationen og få dem iværksat via medarbejderne på det taktiske og operative plan kan også virke hæmmende.

Der kan ligeledes være tale om eksterne blokeringer, f.eks. bestyrelsens eller pengeinstitutternes indvendinger, som kan have betydelig effekt, specielt hvis virksomheden er i en vanskelig finansiell situation. Kunde- og leverandørbindinger kan også virke blokerende for gennemførelse af ønskede strategiske beslutninger.

### *2.3. Sammenfatning*

En væsentlig forudsætning for, at arbejdet med strategisk planlægning skal give den ønskede udvikling af virksomhedens strategiske kompetence med de deraf normalt følgende regulære og varige ændringer i adfærd og præstationer, er altså, at implementeringsproblemerne ofres tilstrækkelig opmærksomhed.

Som vi har set, er der tale om problemer af hæmmende og direkte blokerende karakter. Årsagerne dertil skal søges såvel internt i virksomheden som eksternt.

De væsentligste blokeringer i forbindelse med implementering af strategisk planlægning kan sammenfattes i problemet:

#### Generel modstand mod ændringer

»Tilfredsstillende« implementering af strategisk planlægning stiller dermed krav til løsning af problemer før, under og efter den strategiske planlægningsproces, hvilket fremgår af nedenstående figur:

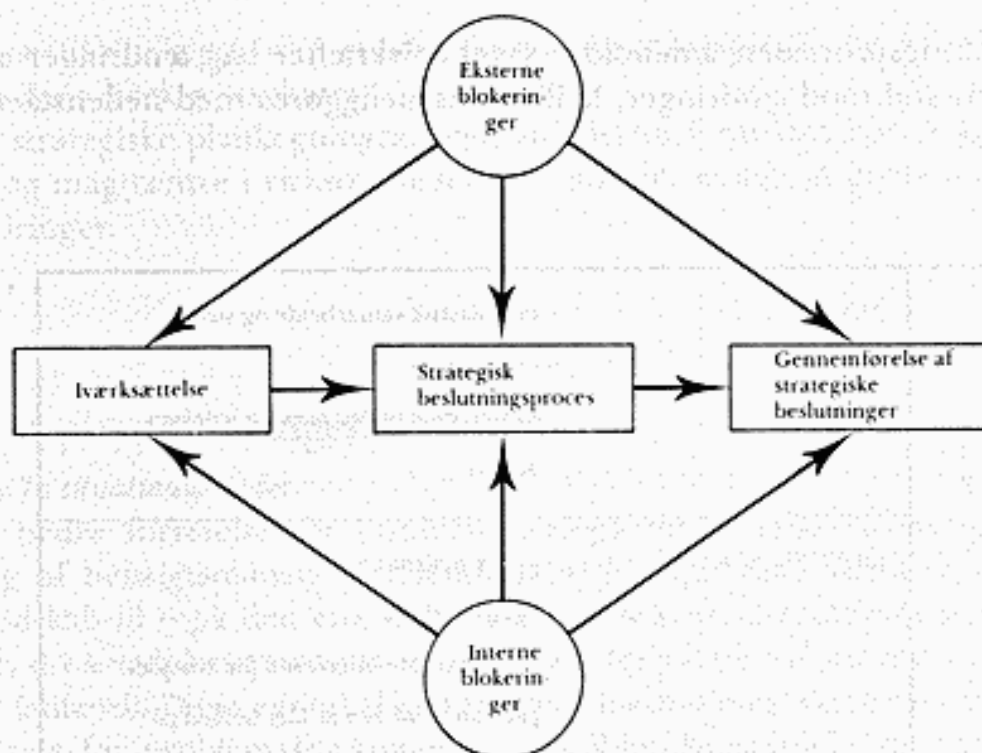


Fig. 2. Problemer i form af blokeringer af implementeringsforløbet.

Ændringer i virksomhedens præstationer og adfærd skal hermed ses i relation til de organisatoriske og ledelsesmæssige problemer, der er forbundet med implementeringsforløbet, d.v.s. de adfældsorienterede aspekter, der knytter sig til ledelsens og medarbejdernes roller og funktioner.

### 3. Implementeringsforløbets adfældsorienterede aspekter

De konsekvenser, ændringerne medfører, afhænger af adfælden hos de involverede i organisationen og i ledessystemet og hænger således sammen med, hvorledes mennesker berøres af ændringer, og hvorledes de reagerer på dem.



Ændringsprocessen indeholder såvel drivkræfter bag ændringer som modstand mod ændringer, hvilket anskueliggøres med nedenstående figur:

Drivkræfter bag ændringer	ACCEPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entusiastisk samarbejde og støtte</li> <li>- samarbejde</li> <li>- samarbejde under pres fra ledelsen</li> <li>- accept</li> </ul>
	LIGEGYLDIGHED	<ul style="list-style-type: none"> <li>- passiv resignation</li> <li>- ligegyldighed</li> <li>- apati; har tabt interessen for arbejdet</li> <li>- gør kun hvad de har fået besked på</li> </ul>
Modstand mod forandringer	PASSIV MODSTAND	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regressiv adfærd</li> <li>- manglende indlæring</li> </ul>
	AKTIV MODSTAND	<ul style="list-style-type: none"> <li>- protesterer</li> <li>- arbejder efter reglementet</li> <li>- gør så lidt som muligt</li> <li>- sætter farten ned</li> <li>- personlig tilbagetrækning</li> <li>- begår »fejl«</li> <li>- ødelæggelse</li> <li>- bevidst sabotage</li> </ul>

Fig. 3. Spektret for mulig adfærd i en ændringssituation.

Det kræves altså, at ledelsessystemet kan registrere og tolke den *implementeringssituation*, virksomheden befinder sig i, for derigennem at

kunne tilrettelægge den strategiske planlægningsproces og gennemføre dens direkte resultater.

Det strategiske planlægningsarbejde må derfor forankres hos de kræfter og magtcentre i virksomheden, der gør det muligt at gennemføre ændringer.

## 4. Implementeringssituationen

### 4.1. *To situationsbilleder*

En bedre forståelse for implementeringsproblemerne karakter og valg af hensigtsmæssig problemløsning hænger nøje sammen med kendskab til – på den ene side ledelsessystemets interaktive egenskaber, d.v.s. ledelsessystemets viden om og forståelse for sociale processer (adfærd). Disse egenskaber kan være hæmmende såvel som fremmende for problemafdækningen og problemløsningen – og på den anden side organisationens ændringsberedskab, d.v.s. drivkræfterne bag ændringer såvel som modstanden mod ændringer i organisationen (jfr. figur 3).

Kobles disse to hovedkarakteristika – ledelsessystemets interaktive egenskaber og organisationens ændringsberedskab sammen fås to situationsbilleder.

Det ene situationsbillede omfatter drivkræfter bag ændringer, d.v.s. de kræfter, der antages at bidrage til formidling af ændringer eller antages ikke at arbejde imod, så at sige den positive del af skalaen for organisationens ændringsberedskab.

Det andet situationsbillede omfatter da modstand mod ændringer, d.v.s. de kræfter, der antages at modvirke formidling af ændringer og dermed udgør den negative del af skalaen.

Dermed fås i alt otte implementeringssituationer, hver med et tilknyttet implementeringsproblem.

### 4.2. *Implementeringssituationer og implementeringsproblemer*

I det efterfølgende vises de to situationsbilleder i figur 4 og 5 med tilhørende kommentarer, hvorefter der i afsnit 6 angives nogle praktiske problemløsningsmuligheder.

Ledelsessyste- mets inter- aktive egenskaber  Driv- kræfter bag ændringer	FREMMENDE	HÆMMENDE
STÆRKE	I God implemente- ringssituation (Prioriterings- problem)	II Usikker imple- menteringssitua- tion (Målproblem)
SVAGE	III Statisk imple- menteringssitua- tion (Igangsætnings- problem)	IV Ugunstig imple- menteringssitua- tion (Inertiproblem)

Fig. 4. Implementeringssituationer med hensyn til drivkræfter bag ændringer og ledelsessystemets interaktive egenskaber.

*Kommentarer til figur 4:*

*I God implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er fremmende og koblet til stærke drivkræfter bag ændringer i virksomheden, er der gode muligheder for at gennemføre strategiske beslutninger.

Virksomheden er kendetegnet ved at have et »godt klima«, d.v.s. ledelse og medarbejdere er vant til at tale sammen om alle forhold og

har ofte »delt skæbne« i pressede arbejdssituationer. Organisationen holdes sammen af ledelsens og medarbejdernes engagement og oplevelse af et klart fælles mål.

### *II Usikker implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er hæmmende og drivkræfterne bag ændringer stærke, opstår usikkerhed og frustration i organisationen, som forringer mulighederne for at gennemføre de strategiske beslutninger.

Virksomheden kendetegnes ved en livlig, uformel tværgående kontakt på medarbejderniveauet og ofte en stærk loyalitet over for virksomhedens »mission«. Forbindelsen til ledelsen er af mere formel karakter og indskrænker sig til at omfatte faglige og proceduremæssige forhold. Alle føler et stærkt ansvar og mange medarbejdere og medarbejdergrupper udveksler idéer og synspunkter om forhold, der har med virksomhedens fremtid og overlevelse at gøre. Den begrænsede vertikale debat hæmmer formidling af idéer og synspunkter ledelse og medarbejdere imellem.

### *III Statisk implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er fremmende, men ikke forankret hos de nødvendige drivkræfter bag ændringer i virksomheden, kan de strategiske beslutninger gennemføres, men de vil ofte være uden effekt og dermed ikke i tilstrækkelig grad kunne ændre virksomhedens præstationer og adfærd.

I virksomheden er der ofte nye ledere eller specialister på visse nøgleposter. Ledere, som er ansat for at igangsætte eller fremme en bestemt udvikling. Målene for disse ledere, og specialister eller deres funktionsområder er ikke i tilstrækkelig grad kommunikeret til medarbejderne, der i værste fald ikke har været involveret i måludformning. Initiativer og nye idéer trænger kun vanskeligt igennem.

### *IV Ugunstig implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er hæmmende og ændringsdrivkræfterne svage, opstår en ugunstig implementeringssituation. Situationen kan være af en sådan karakter, at den strategiske planlægningsproces ikke kommer i gang eller i heldigste fald fører til »teoretiske planer«.

Kun i sjældne tilfælde tages der initiativer fra ledelsen eller andre i virksomheden til udviklingsaktiviteter, hvis så er det ofte med tilskyndelse fra f.eks. revisor, bank, advokat eller andre eksterne interessenter.

Ledelsessystems interaktive egenskaber Modstand mod ændringer	<b>FREMMENDE</b>	<b>HÆMMENDE</b>
<b>SVAG</b>	<b>V</b> Mulig implementeringssituation (Motivationsproblem)	<b>VI</b> Træg implementeringssituation (Initiativproblem)
<b>STÆRK</b>	<b>VII</b> Regressiv implementeringssituation (Forhandlingsproblem)	<b>VIII</b> Kaotisk implementeringssituation (Konfliktproblem)

Fig. 5. Implementeringssituationer med hensyn til modstand mod ændringer og ledelsessystemets interaktive egenskaber.

*Kommentarer til figur 5:*

**V** *Mulig implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er fremmende og modstanden mod ændringer kun svag og emotionelt betonet, er det muligt at gennem-

føre de strategiske beslutninger, idet ledelsessystemets indgående kendskab til organisationens adfærd erfaringsmæssigt virker som »løftestang« i ændringssituationer.

I virksomheden eksisterer der ofte for og imod holdninger til f.eks. EDB. Typisk er også »færdige meninger« om særlige produktområder eller markedsområder ofte baseret på ukendskab til forholdene og kun sjældent på grund af dårlige erfaringer.

#### *VI Træg implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er hæmmende og modstanden mod ændringer svag, befinder virksomheden sig i en situation, hvor den er stivnet i en traditionsbestemt struktur, som ikke påvirkes indefra. Virksomheden er uden initiativer.

Situationen er meget lig den ugunstige implementeringssituation dog med den forskel, at ændringsforslag og idéer til forbedring eller udnyttelse af nye muligheder ofte modtages med et »skuldertræk« af såvel ledelse som medarbejdere. Tilskyndelse fra eksterne interessenter har normalt ingen virkning, uden at disse under en eller anden form indrages i virksomhedens magtstruktur.

#### *VII Regressiv implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er fremmende og modstanden mod ændringer stærk, vil gennemførelsen af de strategiske beslutninger blive besværliggjort og forsinket på grund af regressiv adfærd i organisationen. Man løser problemer ved at vende tilbage til kendte metoder eller har en »det kan ikke lade sig gøre, det har vi prøvet før«-attitude til ændringsforslag.

Virksomheden er ofte kendetegnet ved, at ledelsessystemet på trods af et godt kendskab til såvel virksomhedens strategiske situation som til organisationens adfærd, ikke viser tilstrækkelig gennemslagskraft i de daglige arbejdsituationer.

#### *VIII Kaotisk implementeringssituation*

Hvis de interaktive egenskaber er hæmmende og modstanden mod ændringer stærk, befinder virksomheden sig i en kaotisk situation, hvor forsøg på gennemførelse af strategiske beslutninger vil medføre konflikter i virksomheden.

Oftest er der her tale om stærke spændinger mellem ledelse og funktionschefer, spændinger som har forplantet sig til mellemliderniveauet, hvorfor virksomheden overalt befinder sig i en »Du passer dit og jeg passer mit«-situation. Strategiske udviklingstiltag vil da opleves som en trussel om afgivelse af suverænitæt for den enkelte leder.

## 5. Sammenfatning

De to modeller (figur 4 og 5) er her vist i deres »rendyrkede« udgaver. Den praktiske implementeringssituation vil sjældent være kendetegnet ved enten en positiv situation eller en negativ situation. Der vil typisk være tale om en blandingsituation præget af en vis mængde sammenfaldende fællesinteresser og visse konflikterende særinteresser, uden at det på forhånd kan siges præcist, hvor stor fællesmængden er.

I enhver organisation vil der således være indbygget konfliktpotentiel mellem salg og produktion, salg og marketing, produktion og udvikling o.s.v.

F.eks. kan et område i virksomheden være præget af stærke drivkræfter bag en bestemt ændring og en anden af stærk modstand mod den samme ændring.

Individuelle særegenheder og »ikke forenelige personligheder« blandt ledere og andre nøglepersoner skaber ligeledes grobund for konflikt.

Undervejs i implementeringsforløbet kan der som et produkt af processen opstå situationer, der udkrystalliserer sig i positive eller negative situationer, noget som det kan være vanskeligt på forhånd at gardere sig imod. Dette hører så at sige til »spillet mulige udfald«.

Dette fører dermed frem til, at man i bestræbelserne på at afdække og forstå implementeringsproblemerne karakter er nødsaget til at behandle delområder i virksomheden analytisk separat. Dog er det væsentligt at kunne tænke og handle på tværs af disse områdefrænsninger. I hvert fald er det svært at foresulle sig strategiske beslutninger gennemført på f.eks. markeds- og økonomirådet, uden at disse beslutninger samtidig leder til ændringsovervejelser på det organisatoriske og ledelsesmæssige område.

Denne problemmæssige variationsbredde må derfor kræve valg af problemløsninger, der nøje afstemmes ved virksomhedens implementeringssituation partielt som totalt.

## 6. Problemløsninger

### 6.1. Otte problemløsningsstrategier

Med et kendskab til virksomhedens implementeringssituation som baggrund må der vælges en problemløsning, der må formodes at bidrage til formidling af de tilsigtede ændringer i virksomhedens præstationer og adfærd.

Til de problemer, der er knyttet til hver af de otte forskellige implementeringssituationer er her angivet nogle praktiske problemløsningsmuligheder.

#### I *Prioriteringsproblemet*

Situationen vil ofte være stimulerende for organisationens innovationsevne og have genereret idéer med stærke drivkræfter bag disses gennemførelse. Det vil her være hensigtsmæssigt at foretage en prioritering af idéerne ud fra rationelle kriterier f.eks. »bedst dækningsbidrag«. Der kan være en tendens til, at idéernes dybereliggende konsekvenser overses, hvilket forstærker behovet for at foretage systematiske konsekvensberegninger og -vurderinger.

Forudsætningerne i den *gode implementeringssituation* er til stede for anvendelse af gruppeprocesser på alle hierarkiske niveauer – hvorved ændringer i organisationens adfærd og præstationer bliver de enkelte gruppemedlemmers ansvar.

#### II *Målproblemet*

Problemet her kan løses gennem formulering af strategiske mål, der er i harmoni med virksomhedens interne situation, d.v.s. mål, der på en gang tilgodeser organisationens forventninger om handling og ledelsens opfattelse af organisationens formåen. Situationen opleves oftest i organisationer, hvor ledelsen har et relativt uklart billede af den uformelle struktur og af individuelle behov og ønsker.



Rådgivning på individplan kan medføre visse ændringer i personers interaktive adfærd. Individuel rådgivning har dog størst effekt i den *usikre implementeringssituation*, når personer, der påvirkes, er placeret højt i hierarkiet.

### *III Igangsætning*

Problemet's løsning bliver igangsættelse og stimulering af drivkræfter og magtcentre i virksomheden. Ledelsen har ofte et nuanceret billede af den uformelle struktur.

Den *statiske implementeringssituation* kræver, at nøglepersoner bredt i organisationen involveres i dynamiske handlingsprogrammer.

Hvis bestræbelser på at påvirke magtcentre i organisationen skal lykkes, er det vigtigt at bearbejde organisationens kommunikations- og informationsforhold.

Gruppepres kan også spille en vigtig rolle.

### *IV Inertiproblemet*

Selv om de strategier, der er resultatet af den strategiske planlægningsproces er nok så gennemtænkte og harmoniske, kan de i den *ugunstige implementeringssituation* møde en passiv resignation eller apati, der har form af inert i såvel ledelsessystemet som i organisationen.

Denne inert i er ofte et udtryk for manglende uddelegering af ansvar og kompetence i organisationen, hvorfor problemets løsning kan være at tildele lavere lag i hierarkiet større ansvar og beslutningsdygtighed. Det kræver dog accept af uddelegering i organisationen.

### *V Motivationsproblemet*

Situationen er ofte i den *mulige implementeringssituation*, at medarbejdergrupper med samme formelle autoritet og status emotionelt tager afstand til bestemte forhold, typisk såkaldte »hellige køer«.

Problemet med at gennemføre de strategiske beslutninger i en sådan situation kan løses gennem motivation og forklaring om ændringernes visioner. Den svage modstand mod ændringer overvindes nemmest ved hjælp af manipulativ adfærdspåvirkning, som populært sagt går ud på »At få mennesker til at gøre det, man gerne vil have dem til at gøre, uden at de er klar over, at en påvirkning finder sted«.

### VI *Initiativproblemet*

Gennemførelse af strategiske beslutninger i den *træge implementeringssituation* støder gerne imod en så betydelig inert i organisationen, at man ikke i tilstrækkelig grad kan ændre dens struktur, funktion og udviklingsretning. Dertil kommer, at organisationen mangler udfordringer og ledelsen inspiration til at påvirke udviklingen. Situationen opleves f.eks. i dag til dag orienterede virksomheder og afhjælpes dels gennem gruppepres og individuel rådgivning. Skal et individ ændres reelt, må de eksisterende kræfter bag den uønskede adfærd dog fjernes, d.v.s. modstanden mod ændringer skal brydes, hvilket i denne situation bedst gøres gennem påvirkning af magtcentre i virksomheden.

### VII *Forhandlingsproblemet*

Den *regressive implementeringssituation* er præget af en »venden tilbage til fortidige situationer«-tilstand i organisationen eller til situationen, hvor strategiske beslutninger mødes med en »det kan ikke lade sig gøre«-holdning.

Også her må anbefales en manipulativ adfærdspåvirkning sandsynligvis kombineret med systematiske ændringer af roller og strukturer i organisationen, herunder uddelegering af større ansvar og beslutningsmyndighed til grupper i organisationen, der ikke repræsenterer modstanden.

### VIII *Konfliktproblemet*

I den *kaotiske implementeringssituation* kan organisationen være præget af eksterne begivenheder, som truer virksomhedens eksistens og/eller af åbenlyse modsætningsforhold i ledelsen internt eller mellem forskellige grupper i organisationen.

Udviklingen er tilspidset i en sådan grad, at det forekommer umuligt at træffe beslutninger på det eksisterende grundlag.

Egentlig »magtanvendelse« kan være eneste mulighed.

Der kan blive tale om afskedigelser, omplacering eller ændring af magtrelationer mellem parterne.

En udvikling, hvor modsætningsforholdet mellem de involverede grupper og individer skærpes er dog mest sandsynlig grundet ledelses-

systemets manglende evner eller vilje til at regulere modsætningsforholdene.

Risikoen for, at modsætningerne mellem grupperne markeres så kraftigt, at muligheden for sameksistens inden for organisationens rammer udelukkes er derfor i høj grad til stede.

### *6.2. Sammenfatning*

I de foregående afsnit har vi set på en række praktiske problemer, der knytter sig til implementering af strategisk planlægning. Problemerne har været beskrevet som interne og eksterne blokeringer af implementeringsforløbet og er blevet forklaret ved hjælp af redegørelser om ledelsessystemets interaktive egenskaber og organisationens ændringsberedskab.

Løsningen på implementeringsproblemerne er blevet kædet sammen med den analytiske afdækning af virksomhedens partielle og totale implementeringssituation – og praktiske problemløsningsstrategier er blevet anvist.

Herefter skal de otte problemløsningsstrategier resumeres i nedenstående figur 6 for at give et overblik over disses grundidé og de til strategierne knyttede implementeringssituationer og problemer.

## 7. Afslutning

Valg af problemløsningsstrategi i forbindelse med implementering af strategisk planlægning er en kompleks opgave for ledelsessystemet, som ideelt set, udover at have kendskab til strategiske udviklingsaktiviteter, skal kunne styre en strategisk beslutningsproces og kunne forudse organisationens reaktioner på de strategiske beslutninger, d.v.s. have kendskab til og forståelse for sociale processer – og ikke mindst evne til at reagere på andres behov og evne til at fornemme andres opfattelse af ens situation.

Etableringen af denne viden og forståelsen og anvendelsen af den i bestræbelserne på at vedligeholde og udvikle virksomhedens strategiske kompetence må derfor være en væsentlig del af den strategiske ledelsesopgave.

## IMPLEMENTERINGSSITUATIONER

IMPLEMENTERINGSSITUATIONER	God implementerings situation	Usikker impl. situation	Statisk impl. situation	Ugunstig impl. situation	Mulig impl. situation	Træg impl. situation	Regresiv impl. situation	Kaotisk impl. situation
Prioriteringsproblem	Gruppeprocesser							
Målproblem		Individuel rådgivning						
Igang sætningsproblem			Magtudligning					
Inerti problem				Uddelegering				
Motivationsproblem					Manipulativ adfærdspåvirkning			
Initiativ problem						Magtudligning		
Forhandlingsproblem							Manipulativ adfærdspåvirkning	
Konfliktproblem								Magt anvendelse

Fig. 6: Problemløsningsstrategi under hensyn til implementeringssituation og implementeringsproblem.

*Referencer:*

- Kjeld Arnth Jørgensen, *Strategisk ledelse i mellemstore virksomheder*, Industrirådet, 1977.
- Flemming Poulfelt, *Studier i forandringsprocesser og teorier*, 1979.
- Arnold S. Judson, *Styring af ændringer i virksomheden*, 1972.
- Harald Enderud og Jens C. Nielsen, *Organisationsteori og konsulentadfærd – en model for strategisk udvikling og organisationsændringer*, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 1980.
- D. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 1966.