

STRATEGIE- EXECUTIE

“De tegenstelling moet juist haar dynamiek, haar
inspirerende en fascinerende energie, behouden.”

COR HERMANS
De uitgewiste horizon, p. 118

Ik heb het hier over executie omdat executie mij meer het gevoel geeft dat je midden in de strategie staat, ermee werkt, aan de slag bent. Implementatie roept bij mij meer het beeld op alsof je erboven blijft hangen, alsof je anderen wel even laat merken wat het wordt. Executie is met de poten in de klei en zien wat wel en niet werkt. Implementatie van strategie roept daarbij ook het beeld op dat het geheel wel of geheel

Strategie-executie dus. Ik wil twee 'niveaus' combineren: het organisatie- en communicatieniveau. Op organisatieniveau: wat maakt een goede executie van strategie

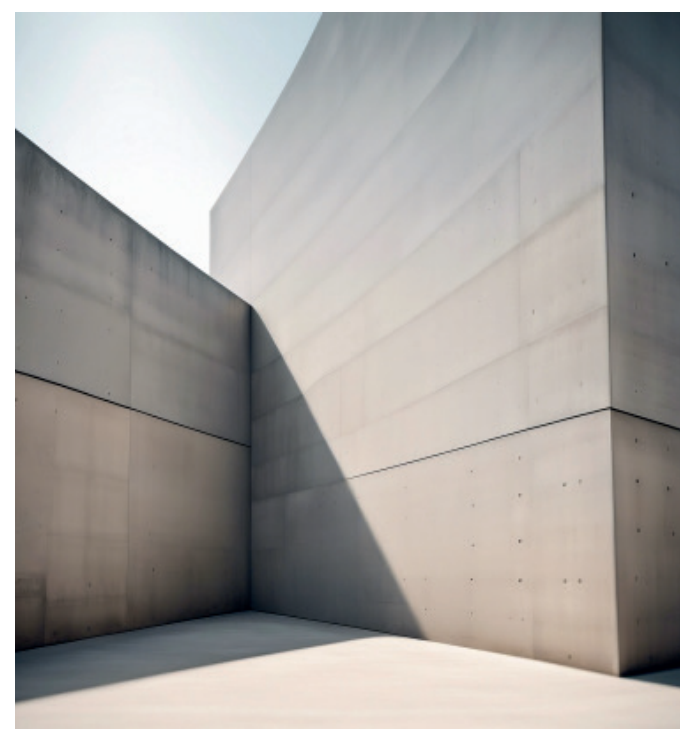
DEEL 5 **Strategie executie**

2. WAT MAAKT EEN GOEDE EXECUTIE VAN STRATEGIE ZO INGEWIKKELD?

Om iets te zeggen over wat dit betekent, of vraagt, wil ik stilstaan bij wat het zo lastig maakt aan de hand van het artikel *Obstacles to Effective Strategy Implementation* van Lawrence Hrebiniak (Organizational Dynamics, 2006). Hierin beschrijft de auteur wat goede strategie-implementatie (of: executie) in de weg staat. Maar voordat we dit doen eerst dit: ter informatie en naslag voor de lezer bevat dit deel twee bijlagen met overzichten wat strategie-executie zo ingewikkeld maakt. In bijlage 1: twaalf redenen waarom strategie-implementatie vaak faalt. Ik heb deze ooit gevonden in een artikel, maar eerlijkheidshalve moet ik zeggen dat ik niet meer terug kan halen welk – vandaar geen bronverwijzing. Overigens levert online zoeken op ‘12 Reasons for failing strategy implementation’ veelal dit lijstje op.

In bijlage 2 een lijst met 65 factoren die succesvolle strategie-implementatie in de weg staan. Dit is een tabel (bronvermelding artikel staat erbij) gebaseerd op een literatuuronderzoek.

Noot voor de liefhebbers: de categorie ‘Communication and perception’ bevat de meeste factoren (15).



Terug naar Hrebiniak. Hij begint met de stelling dat managers worden opgeleid, getraind om te plannen en niet zozeer om uit te voeren; plannen en executie zijn in feite inhoudelijke silo's waarbij de nadruk in opleiding dus vooral op het plannen ligt. Ook zien (sommige) topmanagers executie als iets dat niet voor hen is. Negatief gezegd: daar staan zij letterlijk en figuurlijk boven. Executie is voor een lager niveau management en medewerkers.

Nog een aspect: strategie-executie duurt langer dan het strategieformeringsproces. Als managers de strategie hebben geformeerd, en zeker als ze vinden dat de rest van de organisatie dan aan de beurt is, verslapt hun aandacht voor de strategie. Niet in de laatste plaats omdat steeds nieuwe issues opdoemen die hun aandacht vragen. Een innovatie hier, nieuwe toetreders daar, nieuwe wetgeving, noem maar op. En verder: het aantal mensen dat betrokken is bij executie is veelal veel groter dan het aantal mensen dat betrokken is bij de strategieformering. Dit maakt executie een ingewikkelde zaak. Overigens raken we hier ook sterk een communicatieaspect. Succesvolle executie vraagt dat de organisatie weet wat die moet doen, en waarom; dat strategische doelen vertaald worden naar operationele doelen en de juiste prikkels ingebouwd worden.

Stel je een vol glas siroop voor. Dit glas vertegenwoordigt de volle smaak van de strategie zoals geformuleerd door het topmanagement. Iedere keer dat het glas siroop met een onderliggende organisatielaag wordt gedeeld, vindt er een verdunning met water plaats. Waarom? Iedere laag heeft z'n eigen werkelijkheid, besognes, belangen, en haalt wat van



de pure smaak af. En als een lagere managementlaag met een verdund glas strategiesiroop komt aanzetten, zal de laag daaronder die ook weer verdunnen. Onderin de organisatie, zeker als deze wat groter is,

houd je een glas water over met in de verte een flauwe, wat zoetige bijmaak.

Het artikel beschrijft verder een onderzoek dat de auteur uitvoerde onder managers die zich bezighouden met strategie-implementatie met als doel:

To gain a clear understanding of challenges faced by managers as they make decisions and take actions to execute their company's strategy to gain competitive advantage.

Het artikel beschrijft de top 5 met meest ervaren obstakels.

1. Inability to manage change effectively

De respondenten verwijzen hierbij met name naar de complexiteit van verandering realiseren in cultuur (gedrag), en naar de valkuil van te snel (brede) veranderingen willen doorvoeren.



2. Poor or vague strategy

Een onduidelijke strategie geeft geen richting en belemmert samenhang met de strategieën op 'onderliggende' organisatieniveaus, en daarmee de effectiviteit van de strategie als geheel.

3. Not having a model to guide implementation efforts

Een heldere aanpak, een gedeeld plan is nodig om aan te geven wat te doen, hoe en wat meer en minder belangrijk is. Dit om te voorkomen dat individuele beslissingen in de organisatie niet op elkaar aansluiten of elkaar zelfs tegenwerken.

4. Poor or inadequate information sharing and unclear responsibility and accountability

Duidelijk moet zijn wie waarvoor verantwoordelijk is, en dus ook: wie moet wat weten en waar moet welke informatie naartoe. In algemene zin: kennis delen is voorwaardelijk voor samen leren.

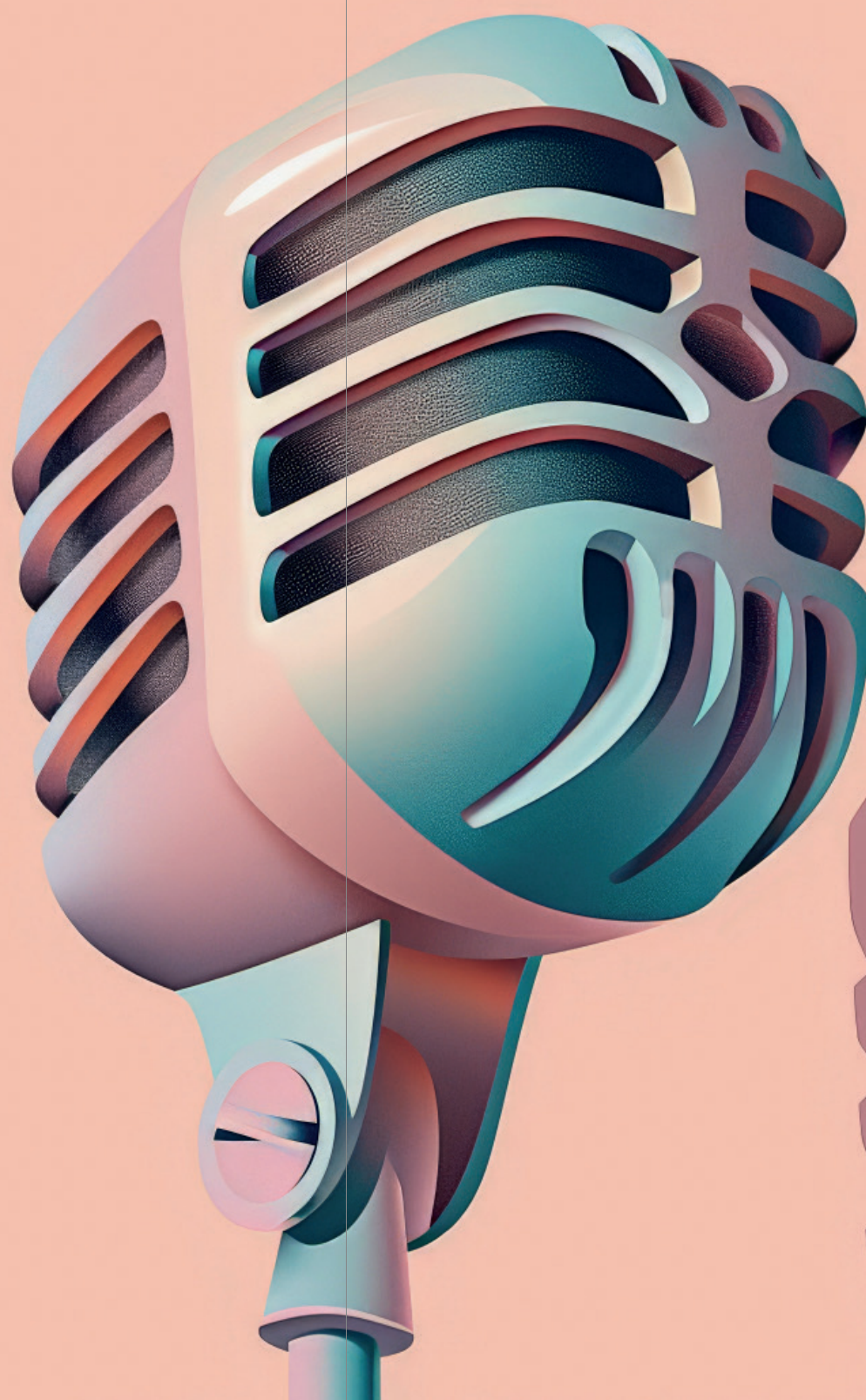
5. Working against the power structure

Je hebt de 'buy-in' van de juiste mensen, op de juiste plekken in de organisatie nodig om de strategie te kunnen laten werken en weerstand te voorkomen.

WAT MOET JE DAN WEL DOEN?

Hiervoor keken we naar strategie vanuit organisatieperspectief. Voor Corporate communicatie is het cruciaal te begrijpen waarom een strategie wel of niet werkt. Tenslotte is het doel van Corporate communicatie, net als alle andere disciplines, om bij te dragen aan de (strategische) doelstellingen van de organisatie. Maar wat is die bijdrage dan? Daar staan we nu bij stil.

We kunnen de bijdrage van Corporate communicatie omschrijven vanuit een aantal niveaus. Laten we eens onderscheid maken tussen de niveaus: voor de hand liggend, uitdagend en buiten je comfortzone.



Voor de hand liggend

De meest voor de hand liggende bijdrage van (corporate) communicatie aan de strategie (executie) is het op een fraaie manier uitdragen van de strategie. Dus het management formuleert een nieuwe strategie of er vindt een ingrijpende verandering plaats, en de afdeling Communicatie wordt erbij gehaald om een verhaal op de website te maken, een brochure, een persbericht, een video, etc.

Een tweede voor de hand liggende manier, die in de praktijk mogelijk toch lastiger is, is gerelateerd aan de rol van de communicatieprofessional als boundary spanner. De communicatieprofessional staat als het ware op de rand tussen binnen en buiten de organisatie en is zo in staat de sentimenten vanuit de buitenwereld naar binnen te brengen, bijvoorbeeld middels de uitkomsten van reputatieonderzoek. Het idee is dat deze inzichten van de wereld buiten de organisatie de strategie kunnen voeden. De reden waarom ik zeg dat dit in de praktijk mogelijk toch lastiger is, is omdat mijn ervaring is dat er vaak weinig tijd en geld is voor structureel, gedegen onderzoek. Wil je de top van de organisatie wat te bieden hebben, moet je ook wel wat substantieels in kunnen brengen.

Een tweede reden is dat niet veel communicatieafdelingen de positie hebben dat zij door het management gezien worden als een partij die hun strategieproces goed kan ondersteunen. Mogelijk mede ingegeven door het punt wat ik hiervoor maak, en mede ook omdat managementcommunicatie vooral geschikt acht voor wat ik als eerste noemde: het op een fraaie manier uitdragen van de door hen geformuleerde strategie.

Uitdagend

Maar we moeten opletten niet in een Calimero-kramp te schieten. Wat staat er tenslotte altijd wel ergens genoemd als je kijkt naar waarom strategie-executie niet goed lukt? Communicatie! Soms heet het alignment, soms onduidelijke doelen, soms leiderschap, maar veel is terug te voeren op een onheldere boodschap, niet goed luisteren, geen tijd geven aan medewerkers en stakeholders, te veel redeneren vanuit de eigen bias, denken dat je toch wel duidelijk bent geweest. Communicatie. Dus ergens moeten toch de aanknopingspunten zitten om onze bijdrage te leveren.

Ik heb het hier over uitdagend, omdat – willen we aanhaken op meerwaarde die ons vakgebied te bieden heeft – we anders naar de communicatieve bijdrage moeten kijken. Voorbij de hiervoor geschetste meer voordehand liggende (zijnde: uitdragen van de strategie en rol als boundary spanner) dus. Maar het is nog niet buiten de comfortzone, omdat we wel gebruik kunnen

maken van wat in onze hand ligt. Ook is het mogelijk uitdagend omdat het vraagt om een goed gesprek met het hogere management over strategiecommunicatie en hoe zij zich hier als leiders toe verhouden. Het wordt hier ook persoonlijker.

Wat we moeten doen is stoppen met denken vanuit ons eigen vakgebied, vanuit boodschappen en kanalen. We moeten denken vanuit het management: top- en middenmanagement. Allereerst wordt communicatie zo nauw verbonden met leiderschap. Dit betekent dat waar het voor de communicatieafdeling om kanalen gaat, het voor het management persoonlijk wordt. Er wordt, nemen we maar even aan, door medewerkers scherp naar het management gekeken. En alle woorden, zinnen en uitdrukkingen worden gewogen. Zeker als de strategie met veel impact gepaard gaat. Ook is de blik van de manager op iets anders gericht dan op het goed overbrengen van de boodschap. Althans, waar dit voor de communicatieafdeling het doel is, is dit voor

het management een middel. Het echte doel is om ervoor te zorgen dat de mensen in de organisatie keuzes maken en beslissingen nemen die in lijn zijn met de strategie.

Dus welke rol speelt communicatie hierbij?

Je hebt je kanalen tot je beschikking. De vraag is: wat is de juiste, strategische aanpak en boodschap? Omdat je de juiste onderwerpen wilt adresseren, moet je dus zicht hebben op de thema's en issues die spelen. Het doel van de strategiecommunicatie is om bepaalde thema's en issues te legitimeren, en andere juist te delegitimeren. De strategische communicatieopgave heeft dus meer weg van agendasetting of issuesmanagement dan van het breed, zenden van een strategieverhaal. En hieruit volgt ook dat lijncommunicatie en de betrokkenheid van het middenmanagement, cruciaal zijn voor een succesvolle executie van de strategie. Zij spelen een centrale rol bij het nemen van en aansturen op beslissingen op 'lagere' organisatieniveaus.

Dilemma's

Een ander aspect, passend bij een meer uitdagende positie van Communicatie, is het denken vanuit én het in gesprek gaan over dilemma's. We onderscheiden twee soorten dilemma's:

- Inhoudelijke dilemma's
- Executie dilemma's

Inhoudelijke dilemma's

Aan strategie zitten, dus net zoals aan issues, per definitie – zou je bijna kunnen zeggen – inhoudelijke dilemma's. We bespraken dit al eerder in deel 1 en 3. Zo kunnen strategische keuzes die een organisatie maakt bijvoorbeeld leiden tot spanningen met keuzes uit verleden of met sentimenten, morele overtuigingen binnen of buiten de organisatie. Zo kun je je als organisatie heel erg hard willen maken voor duurzaamheid, maar wil je dan ook werken aan het verduurzamen van organisaties die actief zijn in vlees- of fossiele industrie? Of: goed werkgeverschap staat hoog in het vaandel. Moet je dan meegaan investeren in technologie die een grote efficiëncyslag maakt, maar tegelijkertijd een afdeling overbodig maakt?

Er zijn ook meer algemene inhoudelijke dilemma's. Een voorbeeld is die tussen exploitation en exploration: focus je op het uitnutten van dat wat je al doet, in de wetenschap dat het mogelijk nog beter of anders kan? Of focus je op het ontwikkelen van iets nieuws, in de onzekerheid over wat precies de uitkomsten hiervan zijn?



Een ander, algemener intern dilemma kan zijn: zorg je intern voor concurrentie onder medewerkers, of focus je vooral op samenwerking? In het eerste geval stimuleer je misschien meer resultaat, maar beïnvloedt het negatief de binding. In het tweede geval versterkt het de identiteit, maar heb je een minder competitieve 'mindset'. Een andere vraag is: ga je voor groei of voor winstgevendheid? Tot slot een meer generiek inhoudelijk dilemma: ga je voor ambitie of realiteit? In het eerste geval is er in de strategie meer ruimte voor iets nieuws, maar kun je te ver af komen te staan van de organisatorische realiteit, waardoor de organisatie niet aan kan (of wil) haken. In het tweede is haalbaarheid waarschijnlijk geen probleem, maar realiseer je te weinig de noodzakelijke verandering. Zicht op de inhoudelijke dilemma's is van belang, omdat de spanning die op of in de dilemma's zit, energie geeft. Het roept overtuigingen op, beelden, meningen, visies. Deze vormen de bron voor de noodzakelijke stevige strategische interactie.



Executie dilemma's

Onder executiedilemma's verstaan we dilemma's die inherent zijn aan het verander- en communicatieproces en de rol van de manager hierin. We onderscheiden er zes. De eerste drie richten zich meer op dilemma's aangaande de strategie, de andere richten zich meer op persoonlijke dilemma's aangaande strategie- of beter: leiderschapscommunicatie.

1. Richting vs. ruimte: moet je bij de strategie-executie juist heel duidelijk maken wat je wilt en verlangt, of geef je juist meer ruimte om binnen kaders van de strategie een eigen weg te vinden? Geef je bijvoorbeeld veel richting, ben je heel directief, dan kun je heel dicht bij de kerngedachte van de strategie blijven, maar ontstaat er minder eigenaarschap op lagere niveaus.
2. Betrokkenheid vs. snelheid: bij het proces van executie, wil je dat er snel verandering optreedt, of wil je juist dat er veel betrokkenheid is van medewerkers en eventueel externe stakeholders? Meer aandacht aan beelden, wensen, input van stakeholders leidt tot meer betrokkenheid, maar neemt onvermijdelijk ook meer tijd in beslag.



3. Verandering en continuïteit: tijdens het executieproces leg je meer aandacht op de continuïteit van de operatie, of juist op de verandering? Dit dilemma ontstaat omdat tijdens de verbouwing de winkel natuurlijk gewoon open blijft. Wil je dat medewerkers vooral bezig zijn met het werken aan of volgens de nieuwe strategie, of moeten vooral de dagelijkse werkzaamheden niet in gevaar komen?

4. Delen of wachten: als manager heb je meer informatie tot je beschikking dan de medewerker. Wanneer deel je nu precies welke informatie en aan wie? Wat als informatie doorlekt? Of bepaalde groepen zich achtergesteld voelen? Is het verstandig nog even te wachten om geen onrust te zaaien? Dit kan leiden tot morele dilemma's. Hierbij komt nog: wanneer kun je er als manager vanuit gaan dat je boodschap

geland is? Wanneer kun je ermee stoppen (of doorgaan met andere boodschappen)?

5. Authenticiteit en consistentie: de organisatie kent een gelaagde opbouw. Topmanagement werkt bijvoorbeeld met businessmanagers, die weer met middenmanagers werken, en die weer met teamleiders. Niet alle 'onderliggende' managers of teamleiders zijn even sterk in het aansturen van of communiceren richting hun team – of doen het op een manier zoals hogergeplaatste managers het graag zouden zien. Ga je om die reden toch maar zelf de zeepkist op? Of laat je het toch aan de lagen onder je? Doe je het zelf dan waarborg je continuïteit in de boodschap, maar zet je de betreffende manager van het team niet in positie. Of kies je meer voor de authenticiteit van de betreffende manager, wetende dat die het team beter kent (en vice versa), maar mogelijk een andere toon en nadruk legt dan jij zou doen?

6. Open en gesloten: managers zullen altijd zeggen een open communicatieklimaat na te streven, waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze hun gedachten en ervaringen vrij kunnen delen. Maar in de praktijk is dit toch lastig. Omdat ze zich afvragen of medewerkers goed met informatie om kunnen gaan, en omdat managers weten dat zichzelf nooit 100% open kunnen zijn. Er kan dus nooit echt sprake zijn van een volledig open klimaat. Maar hoe valt dit toch dit na te streven?

Dilemma's of balanceren?

Hierboven hebben we het over dilemma's, met als gedachte dat ze tegenover elkaar staan. Natuurlijk is het strategisch meer een kwestie van balanceren, omdat de waarheid nooit zwart-wit is. De essentie is dat de strategische bijdrage van Communicatie zit in het gebruiken van de dilemma's. Het laten doorzien van de dilemma's, een strategische dialoog over de dilemma's, en zo samen betekenis geven aan de strategie, is een belangrijke bijdrage aan strategie-executie.

Buiten je comfortzone

We hebben het hierboven gehad over communicatie als vertaler van de strategie naar goede en passende boodschappen, en het zicht hebben op dilemma's en stimuleren van interactie hierover. In communicatietermen hebben we het dus over zenden en stimuleren van dialoog. Hier gaan we nog een stapje verder, waarschijnlijk buiten je comfortzone als communicatieprofessional. We gaan het hebben over 'leren'. Een begrip dat al eerder terugkwam in eerdere delen als zeer relevant in de context van strategie. De brug tussen strategie en executie kun je maken met 'leren'. Leren wat de strategie precies is, hoe deze in praktijk al dan niet werkt, en vervolgens het aanscherpen van de strategie als een continu proces. Zie hiervoor ook de strategische scholen die we eerder benoemden. De leerschool gaat uit van een continue interactie tussen strategie en implementatie.

Je kunt leren zien als een in de kern communicatief proces: het samen betekenis geven aan gebeurtenissen, het delen van ervaringen en inzichten, het afstemmen van nieuwe ideeën dan wel oplossingen. En als je dit zo ook zo ziet, is dan niet de vraag welke rol de communicatiefunctie hierin zou moeten spelen? Vraag één is wel: ziet de organisatie dit ook zo? Tweede vraag is: als dit zo is, wie binnen de organisatie houdt zich dan met deze leeropgave bezig? De kans is dat dit belegd is bij een strategie-afdeling. Niet onlogisch, maar ook niet volledig. Indien dit het geval is, zou ik aanraden om bij het leerproces aan te haken en mede vorm te geven – iets wat overigens ook allemaal interessante content op zal leveren. Maar wat te doen als het strategisch leren nog niet echt een plaats heeft in de organisatie? Zou je dan als communicatiefunctie een stap naar voren moeten zetten? Ik zou zeggen: ja, zeker! Dé kans om je in het hart van het strategieproces te nestelen. Hoe? Drie ideeën.





1. Content: je hebt de kanalen tot je beschikking. Focus je in de content op de leervraag in het kader van de strategische opgave. Haal de lessen en inzichten op en deel deze. Een goede manier om met alle lagen in gesprek te komen. Vanuit deze gesprekken en de kennis die je hiermee opdoet, kun je nader adviseren hoe het leren te versterken.

2. Leerplatform: je kunt een online strategisch leerplatform oprichten (en hier mogelijk bestaande intranetfunctionaliteiten voor inzetten) waar kennis en ervaringen worden gedeeld. Ook dit biedt nadere inzichten in hoe de strategie 'werkt'. Verder kun je, als voorbeeld, elke drie maanden een rapportage of iets maken voor hoger

management, waarin de onderwerpen staan die ter sprake komen en hoe daarop wordt gereageerd. Zo kun je het gesprek stimuleren over wat de organisatie ten aanzien van de strategie nodig heeft en waar het wringt.

3. 'Leerboard': richt met relevante collega's een 'leerboard' in. Een multidisciplinair team dat regie neemt op het formuleren van de vijf belangrijkste strategische leervragen (beginnend met 'hoe.....?') en samen bepaalt hoe deze met de organisatie te beantwoorden. Goed om in deze route verankering te zoeken bij het hoger management. Voor het formuleren van de belangrijkste strategische leervragen geven KPI's al wel een eerste richting. Deze bepalen tenslotte waarop gemeten

moet worden, dus blijkbaar zit daar al een leerbehoefte. Probleem met KPI's is enkel dat ze technocratisch zijn. Ze sturen wel, maar ze spreken niet (tot de verbeelding) en pakken maar een aspect van het geheel. Daarom zijn wat bredere strategische leervragen communicatief een beter vehikel: ze geven richting en betekenis aan het gezamenlijke leerproces.

Eigenaarschap

De strategische leervraag ontstaat natuurlijk het communicatiedomein. Het is aan eenieder om, al lerende wijs, bij te dragen aan de strategische doelen van de organisatie – niet alleen aan Communicatie. Maar zaak is wel voor ogen te houden waar Communicatie iets zou kunnen of moeten bijdragen. Het mag, in

mijn ogen, niet zo zijn dat denken vanuit bestaande organisatorische indelingen en afbakeningen beperkend werkt voor doorontwikkeling van je vakgebied en bijdrage van je vak aan de organisatie. Op het moment dat je je eigen bijdrage op een wat abstracter, strategischer niveau definieert, kom je automatisch in een grijzer gebied terecht aangaande taken en verantwoordelijkheden. Simpel gezegd, wanneer je uitlegt dat Communicatie de nieuwsbrief verzorgt, zal niemand dit betwisten. Maar laat dat je niet weerhouden je meerwaarde strategisch te bekijken. Strategie en leren zijn tenslotte sociale processen.

BIJLAGE 1

TWAALF REDENEN WAAROM STRATEGIE IMPLEMENTATIE FAALT

An overwhelming strategic plan:

Managers don't know where to begin. The goals and initiatives generated in the strategic planning process are too numerous because the leadership team failed to make tough choices to eliminate non-critical actions.

Unrealistic goals:

While strategic objectives may stretch the organisation, they still must be realistic. If people feel the goals are unachievable they may not try.

Lack of leadership:

This issue is at multiple levels. It is not only about ensuring that each manager at each level is clear about the accountabilities and authorities they have for strategy implementation, it is about all managers understanding their role as a people manager.

Focus on structural changes:

Many organisations overly rely on structural change to execute strategy. While changing structure has its place, it is only part of the requirement for successful strategy implementation.

Unclear accountability:

If people are not clear of their role and their accountabilities for strategy delivery, or are not held accountable for their work, it'll be business as usual for all but a few frustrated individuals. Clear accountability helps drive change.

Lack of empowerment:

Accountability needs matching authority to deliver outcomes. It also needs the tools and resources necessary to achieve strategic initiatives.

Lack of communication:

Communication helps with organisational alignment. If a plan doesn't get communicated to employees, they won't understand their role or how they contribute to achieving the organisation's strategy.

Getting caught up in the day-to-day:

Managers are often consumed by daily operational problems and lose sight of long-term goals. Unless there is an organisational focus on strategy implementation, managers will focus on their day-to-day work.

Lack of clarity on actions required:

The actions required to execute the strategy are not specified or clearly defined. Inadequate monitoring: Managers are unable to assess if the strategy is being achieved. Without clear information on how and why performance is falling short, it is virtually impossible to take appropriate action.

No progress reporting:

There's no method to track progress, or the plan only measures what's easy, not what's important, so no one feels any forward momentum.

Lack of alignment:

The organisation has not been aligned for strategy implementation. Organisational silos and culture blocks execution and/or organisational processes don't support strategic requirements.

Type / Category	Obstacles to a successful strategy implementation	Kotter & Schlesinger (1979)	Tichy & Ulrich (1984)	Wernham (1984, 1985)	Alexander (1985)	Cameron <i>et al.</i> (1987)	Johnson (1988, 1990, 1992)	Hambrick and Cannella (1989)	Nadler & Tushman (1989, 1990)	Kotter (1995)	Beer & Eisenstat (2000)	Morrison & Milliken (2000)	Harris & Ogbonna (2002)	Hickson <i>et al.</i> (2003), Miller <i>et al.</i> (2004)	Sirkin <i>et al.</i> (2005)	Stadler & Hinterhuber (2005)	Balogun (2006)	Hrebiniak (2006)	Kaplan & Norton (2006, 2008)	Olsen & Boxenbaum (2009)	Danışman (2010)	Sinha <i>et al.</i> (2012)	Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)	Heracleous & Werres (2016)	Frequency
Leadership	1. Unclear vision or bad strategy, strategy defined in terms of old paradigm	x	x	x	x		x		x	x	x		x	x			x	x	x	x		x		x	16
	2. Lack of top management commitment	x		x			x		x	x				x	x		x	x	x	x					11
	3. Lack of training on implementation methods (steps, styles, context, variables and linkages)	x					x											x							3
	4. Lack understanding of the potential of culture and cultural artefacts for managing change		x				x						x												3
	5. Lack of a context sensitivity approach to change management	x	x					x						x		x									5
	6. Poor choice of method for introducing change, e.g. choosing edicts or to plan without receptivity	x						x	x	x					x		x	x	x		x		x		10
	7. Inadequate leadership, narrow leadership roles		x		x				x	x	x	x				x	x		x			x	x	x	12
	8. No development of leadership down-the-line (e.g., recruitment, education, experiences, succession)		x							x	x	x				x	x						x	x	8
	9. Lack of adequate experience in the proponent of the change	x													x										2
	10. Management ineffective as a team								x		x					x	x				x		x	x	7
	11. Top managers leave the organization				x	x					x	x												x	5
	12. No management of symbols and other cultural artefacts to facilitate change		x					x		x				x	x		x	x	x		x			x	10
Time available	13. Short time available for the change, excessive speed of the changes	x		x					x						x			x							5
	14. Personnel attention distracted from implementation, day-to-day activities take all the time, delays				x	x					x		x			x	x	x	x	x			x		10
	15. Internal problems that were not anticipated, behaviour compliance, hijacked process, sabotage, strategic drift	x			x			x		x			x	x				x	x		x			x	10
Communication and perceptions	16. Communication style not tailored to receivers										x						x			x					3
	17. Lack of tact, management support and regard for people affected, no involvement with people	x	x	x	x				x	x				x	x	x	x	x	x					x	13
	18. No encouragement for providing negative feedback							x				x	x			x		x						x	6
	19. Inadequate information systems, withholding of information, insufficient information available	x			x	x		x	x	x	x	x	x			x		x	x			x	x	x	17
	20. No encouragement of people for challenging and questioning mental models/paradigm/schemata		x						x		x		x	x											5
	21. Failure to see need for change, misunderstanding mechanics of the change process or benefits	x	x						x	x	x	x		x			x	x	x		x		x	x	13
	22. No sense of urgency, no perception of a crisis									x		x	x												3
	23. Selective attention and retention of pieces of information, no anticipation of potential problems		x		x				x		x						x		x				x		9
	24. Sensemaking of plans and events not as desired by management	x	x	x						x	x	x	x	x			x		x			x	x	x	13
	25. Different evaluations of the situation	x		x					x	x	x		x	x	x	x	x				x	x	x		12
	26. Misinformation, use of information or rumours to create resistance	x																x							2
	27. Denial of credibility and competence of change initiator, low trust / confidence in change agent	x			x			x	x		x		x	x	x			x						x	11
	28. No sincere dialogue about obstacles or conflicting aspects, no sharing of interpretation of plans and events, no two way communication, no internal opinion surveys			x		x							x	x			x	x	x				x		11
	29. People's perception of lack of control, of not being valued, or of being lied to	x									x		x	x				x							5
	30. Insufficient detail about implementation tasks				x										x				x	x				x	5

Reluctance to change - fear of loss	31. Habit, low tolerance for change, reluctance to let go, to experiment	x	x	x		x	x							x						6
	32. Threat to existing social relationships	x							x											2
	33. Fear that change will upset current balance of power between groups and departments					x				x					x	x				4
	34. Fear of loss of status, power, freedom, economic benefits and security	x	x	x			x		x	x						x	x	x		9
	35. Fear of unknown, of uncertainty and ambiguity, of negative feedback, of failure, of being incompetent	x	x				x	x	x	x	x	x					x			9
	36. Originator of current status quo may feel indicted	x	x			x				x	x									5
Behavioural diagnosis	37. Lack of assessment of culture, values, symbols, gossip, and mental models of the organization		x				x						x		x	x				5
	38. Lack of a behavioural diagnosis, no assessment of readiness for change or incorrect assessment	x	x				x	x		x	x		x							7
	39. Viewing people as resistants, not change creators			x					x	x					x	x				5
People's skills - training	40. Inadequate employee training on new tasks, inadequate timing of training	x			x												x			3
	41. Current skills are insufficient or inadequate			x	x								x				x			4
Participation - involvement	42. Manipulation, or managers merely want a ratification	x	x						x										x	4
	43. No identification with the change, plan developed without participation, top down approach, no middle management commitment, no empowerment	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		19
	44. Outside consultants proposed the change								x	x										2
	45. Unclear responsibilities and accountability				x					x				x		x	x	x	x	7
Culture and climate	46. Group norms, role prescriptions, routines, symbols, peer pressure, rites of intimidation and degradation	x	x				x			x							x		x	6
	47. Poor relationships, low trust, and interdepartmental rivalry or conflict, leading to an unwillingness to cooperate and to subordinate to the organizational greater good			x		x				x					x		x	x		8
	48. Tradition bound, paradigm persistence and/or homogeneity, stories of unsuccessful changes		x	x				x	x	x	x	x			x	x		x		11
Structure	49. Structural inadequacy, rigidity or bureaucracy				x			x	x	x	x		x							7
	50. Lack of a strong power coalition pro-change, small size of power coalition		x			x	x		x	x			x		x	x				9
	51. Structural changes that were not required, or in excess											x				x	x			3
	52. No institutionalization of the change in structure and culture, declaring victory too soon		x				x		x	x										5
Change extension, projects, short term wins	53. Extension of the change, number of departments and people affected		x		x			x	x			x	x	x		x	x			10
	54. Lack of previous trials/experimentation with the solution, lack of a pilot project					x	x													2
	55. Lack of planning for short-term wins, change not broken down into short steps or projects							x	x				x			x				5
Coordination	56. Personal objectives conflict with organizational objectives							x	x		x			x		x				5
	57. Conflicting organizational priorities			x				x	x	x		x	x		x				x	9
	58. Ineffective coordination			x	x					x	x			x		x	x			8
Resources	59. Limited available resources, committed resources in past decisions, withdrawal of resources		x	x	x	x	x	x	x	x		x				x				11
	60. Sunk costs preventing reinvestment in a better future alternative		x															x		3
Performance management	61. Control/reward systems reinforce paradigm and status quo, lack of adequate feedback/learning		x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	x			x	15
	62. No link established between strategic and daily objectives, no strategic control												x			x	x	x		5
	63. No equity/justice in sacrifices asked and rewards given		x	x		x				x	x						x			6
External events	64. Parent company structure, tradition, paradigm, change in its own strategy or withdrawal of support					x			x		x				x					5
	65. Other unanticipated external events (macro factors, stakeholders, societal culture,...)					x				x	x				x		x	x	x	9

Cândido, Carlos J.F. and Santos, Sérgio P. (2019) Implementation obstacles and strategy implementation failure, *Baltic Journal of Management*, Vol. 14, No. 1, 39-57.