



Strategier skal realiseres!

***De stille dræbere af strategi
og 10 gode råd***

***Christian Tangkjær, Sverri Hammer
og Ellen Marie Sønderris Pedersen***



Realisering af strategier er vanskeligt!

Det er svært at realisere strategier og strategiske initiativer (Madsen, 2022). Der sættes mange forskellige tal på, hvor stor en succesrate strategier har, og tallet varierer mellem 50% og 90% ikke-succesfulde realiseringer af strategi. Det må siges at være et ret stort spænd, men tallet i den lave ende (50%) er i sig selv et ret højt tal, og tallet i den høje ende er jo nærmest deprimerende højt.

I den offentlige sektor bruges der mange ressourcer på at udvikle strategier, der skal håndtere nogle af de store såvel som mindre velfærdsudfordringer. Man kan sige, at vi i den grad er blevet optaget af strategi og strategiudvikling i den offentlige sektor og i de offentlige institutioner. Det er meget naturligt, fordi strategi typisk hæftes på forandringer og tilpasning til nye udfordringer og muligheder - og der er behov for forandringer og tilpasning i den offentlige sektor, fordi betingelserne for offentlig værdiskabelse er under forandring på områder såsom demografi, forventninger hos borgerne, svære problemtyper, nye faglige indsigter, nye metoder og teknologier mv. Der er hertil knyttet en forventning om, at de øverste ledelser af de offentlige institutioner tager ansvar for udviklingen af egne institutioner ved at sætte retning, sætte mål og skabe de nødvendige tilpasninger.

Mange tilpasninger sker løbende i hverdagen, når de ansatte gør noget andet end de plejer at gøre. De har blik for muligheder og behov, hvorimod de store tilpasninger og udviklingsdagsordener også kræver større strategiske valg, som skaber forandringer. Derfor må vi selvfølgelig vurdere kvaliteten af strategier og strategiske initiativer på, hvorvidt de har afstedkommet forandringer i og omkring organisationen. Kigger vi igen på tallene for succesraterne bag strategier og strategiske initiativer, må vi også blot mere eller mindre konkludere, at de nødvendige forandringer ikke altid sker i og omkring organisationerne. Strategierne kan være gode nok, men de bliver ikke realiseret. Det omvendte kan selvfølgelig også være tilfældet; at strategierne ikke er gode nok og derfor ikke bliver omsat til handling, fordi man længere ude i organisationen vurderer dem værdiløse og dårligt tilrettede til de problemer, der eksisterer. Hvad end det er dårlig realisering af gode strategier eller dårlige strategier, der er grunden, vil strategi være skønne spildte kræfter, der mest af alt dræner organisationen for energi.

Derfor er det heller ikke så underligt, at der det seneste årti er lagt fokus på de øverste leders evne til at eksekvere og implementere de strategier, der er besluttet, og få dem omsat ned og ud i organisationen.

Vi bruger mere tid på processer, der formulerer strategier, end vi bruger på at realisere dem

De fleste ansatte i virksomheder og organisationer har været involveret i strategiprocesser, der sirligt har været designet omkring samtaler, oplæg, analyser mv. I nogle organisationer er det ritualiserede tilbagevendende begivenheder, der følger en cyklus på 3-5 år. Der er helt sikkert mange gode samtaler om, hvilke udfordringer og muligheder samt initiativer, der kan iværksættes for at nå strategiske mål. Der bliver produceret strategidokumenter, der kan præsenteres og kommunikeres, og de lægges selvfølgelig på hjemmesiderne, så andre kan se, hvad indholdet i strategien er og signalere handlekraftig strategisk ledelse (...også selvom der ikke sker ret meget).

Ofte bliver elementer fra strategierne også skrevet ind i mål- og handleplaner med ledende medarbejdere, så man sikrer et ledelsesmæssigt ophæng og ansvar. Det er blevet mere almindeligt at udarbejde målepunkter og KPI'er ift. strategiens realisering, hvilket selvfølgelig betyder, at der i tiltagende grad efterspørges data, der kan understøtte disse målinger. Alt det her er sådan set godt nok og vigtigt, men to opmærksomheder er vigtige her: For det første skal vi passe på med, at vi ikke i institutionernes strategiarbejde bruger for meget tid på at formulere strategier og bagefter have en forestilling om, at formulerede strategier er realiserede strategier. 80% af kvaliteten og effekten af det strategiske ledelsesarbejde ligger i hverdagen, og kun 20% ligger i strategiformuleringerne. For det andet skal man som institution passe på med at være for insisterende i sin bureaukratiske styring af de strategiske valg gennem sirlige bureaukratiske konstruktioner med handleplaner og opfølgingsprocedurer, der kan risikere at blive en "parallelleg" til hverdagens praktiske arbejde. Inden for organisationsforskningen er der en hel del teorier om, hvordan organisationer laver dekoblinger mellem, hvad man formelt beslutter, at organisationen skal gøre, og hvad der reelt sker i hverdagen ude i organisationerne. I det perspektiv skal man som topledelse være kritisk opmærksom på, at strategi ikke handler om at træffe beslutninger, der bare skal implementeres. Det kræver langt mere end beslutninger at realisere strategier - det kræver strategisk ledelse.

Vores påstand er, at der er en *for* stor opmærksomhed på formuleringer af strategier over for opmærksomheden på, hvordan de realiseres. Det kan der være mange årsager til. Strategiprocesser kan opleves som kreative processer, der åbner op for andre samtaler end dem, der er i en driftsmæssig travl hverdag, og strategiprocesser kan designes som ekstraordinære "rum", der ligger uden for driften og er derfor lettere at organisere og håndtere. Det er lettere at drømme end at realisere det, vi drømmer om - det tror vi, de fleste kan genkende sig i.

Måske hænger vores præferencer for formuleringsfasen også sammen med en (*for*) stor tiltro til, at vi, når vi nu har involveret store dele af organisationen i at tale om og tænke på nye visioner og initiativer, allerede er mindst halvvejs i mål, fordi vi selvfølgelig vil opleve os forpligtet til at gøre noget i den retning, der er "aftalt". Ved en sådan antagelse mister vi blikket for, at der dels er stor forskel på at sidde i samtaler om noget, der kunne gøres og så få det gjort i en travl hverdag, og dels at der kan være mange modsatrettede interesser på spil i strategiprocesser, der ikke altid kommer til overfladen, men kræver en ret vedholdende fortsat kritisk dialog i hverdagen.

Der er helt sikkert yderligere forklaringer her, men tilbage står at strategirealiseringsprocessen underprioriteres - selvom vi ved, at det er netop hér, det er svært.

Organisationer er komplekse størrelser

Organisationer er systemiske størrelser. De er et system af komplekse sammenhænge mellem forskellige faktorer, strukturer, relationer, beslutninger, antagelser, mennesker, fagligheder, tilfældigheder, overraskelser mv. I organisationsteori taler man om organisationer som løst koblede fænomener, fordi de enkelte dele (afdelinger, ledelsesniveauer, faggrupper, projekter mv.) har en tendens til at gøre sig selv forskellige fra de andre (helt særlig faglighed, lidt andre mål, egne ressourcer etc.). Det betyder også, at de ikke nødvendigvis reagerer på beslutninger på samme måder - hvis overhovedet.

I vores iver efter at lykkes med at realisere strategier og strategiske initiativer i vores organisationer kan vi måske have en tendens til se på strategirealisering på en alt for teknisk og rationel måde, fordi vi tænker organisationer og kollegaer som rationelle og tekniske. Men organisationer er komplekse størrelser, der består af samspil mellem handlinger, adfærd, interesser, rutiner, viden, data, erfaringer, fortolkninger, antagelser, forpligtelser

osv., der til tider skaber ganske overraskende resultater; nogle gange helt fantastiske beslutninger, de fleste gange forventede resultater, men også til tider overraskende dårlige resultater.

Hvis vi ser strategier som et håb om noget godt i fremtiden, risikerer vi at blive for optaget af og forpligtet på alt det, vi håber (forandringer, højere kvalitet, vækst, flere ressourcer etc.). Dermed er vi ikke bevidste om alt det andet, vi også er forpligtede på som organisationer. Vi skal passe på med at formulere håbefulde strategier, der ikke passer ind i det organisatoriske system af erfaringer, kompetencer, præferencer og incitamenter, der bliver afgørende for, om vi kan lykkes (Kerr, 1975). F.eks. kan man på universiteterne formulere strategier om endnu bedre uddannelses- og undervisningskvalitet, men samtidig har man måske en dominerende incitamentsstruktur, der primært honorerer god forskning. Hvis det er tilfældet, vil håbet om at undervisningen prioriteres i endnu højere grad være illusorisk, fordi det ikke honoreres af de ansatte.

De "stille dræbere" af strategier i hverdagen

I et overblikstudie af forskningslitteraturen om realisering af strategier (Li m.fl., 2008) ses der på forskellige faktorer, der påvirker realiseringen af strategier. Der skelnes mellem såkaldte *bløde* og *hårde* faktorer, men begge kaldes "stille dræbere" af strategier i organisationen. En blød faktor handler om relationer og processer, og en hård faktor handler om struktur og systemer. Med stille dræbere menes, at hvis vi ikke er opmærksomme på dem, så tager de stille og roligt livet af de strategiske beslutninger og initiativer. Det kan selvfølgelig være ganske fint, hvis beslutninger og initiativer er dårlige, men ærgerligt, hvis det er gode beslutninger og initiativer.

Lad os se på nogle af faktorerne:

Formuleringsproces (blød faktor): Hvis processen, om at formulere strategien, har været dårlig, så vil strategien – alt andet lige – også være dårlig. Har der været tilrettelagt en proces, hvor der faktisk bruges data (information, narrativer, brugertilbagemeldinger, undersøgelser etc.) på, hvad vi ved om det, vi gerne vil, eller bygger det på fri fantasi? Har vi involveret de personer, der skal arbejde med eller bliver ramt af strategien i processen, eller er den formuleret i et lukket rum? Det er vigtigt at være sig bevidst, at udviklingen/formuleringen af strategier også er et spadestik ned i realiseringen af strategier, fordi vi

gennem gode processer vil mobilisere og gøre organisationen i stand til at tage ejerskab til strategien. Formuleringsprocessen kan også forstås som en meningskabende proces, hvor der både er fokus på at skabe mening samt give mening til det, der sker i og omkring organisationen, og som kan foranledige strategiske initiativer. Den proces mellem at skabe og give mening bør absolut ikke foregå i et lukket rum i den øverste ledelse, men bør faciliteres intelligent og med udgangspunkt i en eller anden form for systematik, hvor erfaringer og antagelser bliver udfordret. Professionelle mennesker er selvfølgelig intelligente, men de er også ubevidst forudindtagede (biases) og har brug for at blive udfordret og få nye data.

De strategiske ledere (blød faktor): Med strategiske ledere menes formelle og uformelle beslutningstagere i organisationen: bestyrelse, topledelse, mellemledere, projektledere, faglige ledere mv. Realisering af strategier og strategiske initiativer kræver særlige ledelseskompetencer. En af dem er evnen til at arbejde ud i organisationen på en udfordrende, insisterende og understøttende måde. Det kræver en ret god evne til at oversætte strategier ind i hverdagens mange gøremål hos medarbejdere og kollegaer. Det er ikke noget, der kommer af sig selv, men kræver kollektiv såvel som individuel bevidsthed og kompetencer. Det kræver også evnen til at kunne håndtere usikkerhed og blive udfordret på egen autoritet, fordi der naturligvis kan mødes modstand i organisationen, når man udfordrer det, vi indtil nu har taget for givet og gjort. Nogle taler ligefrem om, at man som strategisk leder skal kunne "danse på kanten" af sin autoritet, fordi man i det strategiske arbejde bliver nødt til at skubbe til organisationen, der uundgåeligt vil udfordre en som leder (Heifez et al, 2009). I de fleste tilfælde kræver strategisk ledelse, at vi overskrider det autoritetsrum, vi har, og på den måde vil strategisk ledelse betyde at vores ansvar som ledere overstiger den autoritet, vi har (Sørhaug, 2004). Det er krævende, og det kan være utrygt som leder. Der er forskel på opgaven hos topledelsen over for opgaven hos mellemledere, og ikke mindst er det vigtigt med rolleafklaring og sammenspil. Formelle og uformelle ledere på lavere niveau har en vigtig redaktørrolle af strategier, hvilket ikke må undervurderes, fordi redaktionen kan gå begge veje. Den øverste ledelse har omvendt et stærkt fælles ansvar for at stå sammen som strategisk ledelse forpligtet på en fælles ambition.

Strategisk ledelse kan ikke reduceres til at være en formel beslutningstager, der træffer grandiose beslutninger. I stedet handler det om at arbejde ud i organisationen, kommunikere, insistere, være nysgerrig, lyttende og være ydmyg ift., hvad man overhovedet kan gøre alene.

Organisationsstrukturen (hård faktor): Organisationsstrukturens betydning kommer til udtryk i tre forskellige dimensioner: Graden af formalisering, graden af centralisering og graden af specialisering i organisationen (Olson et al., 2005). Organisationer med høj grad af formalisering i beslutningsprocesserne er normalt effektive, når det gælder realiseringen af strategiske justeringer af eksisterende praksis. Til gengæld er det ofte problematisk, når der er tale om mere radikale strategiske initiativer. Det skyldes de grundlæggende antagelser bag de formaliserede (rigide) procedurer og forretningsforståelser, der kommer til at fungere som barrierer for implementeringen. Det er omvendt hos organisationer med mere organiske strukturer (lav grad af formalisering), der ofte er mere fleksible ift. forandringer i omverdenen, fordi de i højere grad kan agere hurtigt på forandringer og være fleksible, når det gælder roller og samspil.

Kigger vi på graden af centralisering kan vi skelne mellem centraliserede versus decentraliserede organisationsstrukturer. I centraliserede organisationsstrukturer har den øverste ledelse en tydelig autoritet og et ansvar for at træffe beslutninger, der kan realiseres enkelt i organisationen. I decentraliserede organisationsstrukturer er der en tendens til mange forskellige ideer og forestillinger om, hvad der skal gøres, hvilket selvfølgelig vil gøre strategirealiseringen mere proces- og tidskrævende. I meget stabile og enkle omgivelser vil centralisering være effektivt, hvorimod en decentraliseret organisationsstruktur er mere effektiv i dynamiske og komplekse omgivelser, fordi beslutningerne kan træffes hurtigere og tættere på praksis.

Den sidste dimension handler om graden af specialisering i organisationen. Organisationer kan have opdelt sig i stærkt specialiserede enheder med høj grad af ekspertviden og forståelse for, hvad der skal til for at tilpasse sig forandringer - og i det hele taget fortolke udvikling i omverden (brugere, kunder og borgere) ift. eget fagområde. Omvendt kan organisationer også være organiseret omkring generalister, der på den ene side kan arbejde mere tværgående, men omvendt mangler specialistens evne til at forstå f.eks. specifikke konsekvenser af konkrete beslutninger på et fagområde. Specialister kan mangle det store

billede, hvor generalister i højere grad kan se på tværs, men omvendt kan generalister overse konsekvenserne af beslutninger inden for specifikke fagområder.

Kommunikationsaktiviteter (blød faktor): En strategi skal kommunikeres, og ikke bare ift. hvad der er de indholdsmæssige elementer i strategien (den kan jo sådan set bare læses i det dokument, der formentlig ligger på bordet). Det er helt centralt, at en strategi kan begrundes både udadtil i forhold til vores omverden (marked, sektor, brugere, politikere etc.) og indadtil i forhold til, hvad vi ved om vores organisation. En strategi kan aldrig stå for sig selv som det mest naturgivne i denne verden. Den skal oversættes ud i organisationen og sættes i kontekst. Er det en stærkt decentraliseret organisationsstruktur (jf. ovennævnte), vil der være brug for forskellige oversættelser, der passer til de decentrale enheders lokale kontekster: Hvorfor skal vi gøre det her? Hvad vil det betyde for os og for jer? Hvilket ansvar har de forskellige grupper? Hvad er de specifikke opgaver, der skal tages fat om? Et dilemma her er selvfølgelig, at stærkt decentraliserede organisationer ikke blot kan forventes at blive instrueret i, hvad ansvaret og opgaven er, men i stedet skal faciliteres til selv at se strategien som en anledning til at gøre noget, der giver mening hos dem selv. Kommunikationsopgaven går både ud i organisationen oppefra og fra organisationen tilbage til den øverste ledelse. Den første har vi talt om her, men det er vigtigt at man som øverste ledelse forstår, at kommunikationsopgaven også handler om at lytte til, hvad organisationens afdelinger og medarbejdere har hørt, og at man som øverste ledelse har kommunikeret: Hvad er hensigten, målene, opgaverne, ansvaret mv.? I militærjargon taler man om debriefing på strategien (Bungay, 2011). Først bruger man tid på at kommunikere strategien, og bagefter spørger man: "Hvad har I hørt, vi har sagt?" I debriefingen vil der dels være rum for at gøre opdraget endnu tydeligere, og derudover kan man som øverste ledelse selv blive skarpere på, hvad man rent faktisk siger og sin egen problemforståelse. Det er vigtigt, især i decentraliserede organisationer, at forstå strategier primært realiseres, hvis de kan bruges, og hvis de ses som en anledning til at gøre noget, der giver mening. Det kræver stærke kommunikative egenskaber at skabe grundlag for denne tilgang til strategi - men giver det først mening, og skabes der en anledning, så er vejen banet for realisering.

Graden af forpligtelse på strategi (blød faktor): Hvis strategier skal realiseres, kræver det forpligtelse og engagement i organisationen. Man kan skelne mellem tre kilder til

forpligtelse på en strategi: 1. Hvis vi ikke oplever os *kompetente* til at realisere strategien, 2. hvis vi ikke *tror*, at strategien vil resultere i positive resultater, og endelig 3. hvis vores eget *udbytte* af de anstrengelser, vi skal lægge i at realisere strategien, ikke står mål med de anstrengelser, vi skal gøre os. Uanset om det er den ene eller anden dimension kræver det et stykke ledelsesmæssigt arbejde og en bevidst indsats at skabe forpligtelse på strategien. Ambitiøse strategier er vigtige, men hvis ambitionerne overgår de kompetencer, der er i organisationen til at realisere ambitionerne, så vil der ikke være forpligtelse. Det med at tro på at strategien vil bringe positive resultater kan både handle om, at strategiens mål er urealistiske, og det kan handle om, at organisationen har erfaret tilpas mange strategiproceser, der ikke gjorde en forskel. Endelig er det vigtigt at indtænke medarbejdere og enheder konkret i realiseringen af strategier, fordi de på den ene side skal anstrenge sig for at arbejde med ambitionerne, og på den anden side skal de have en tro på, at deres anstrengelser står mål med udbyttet for dem selv (bedre behandling, bedre studerende, mere velfærd, bedre arbejdsvilkår til at løfte opgaverne etc.).

Strategier er ofte ambitiøse og derfor også krævende, men desto mere vigtigt er det at få skabt forpligtelse på alle tre dimensioner. Hvis ledere er for optaget af, hvad de selv tænker og tror, vil de miste fokus på ledelsesopgaven med at forstå, hvad organisationen tænker og tror. Strategisk ledelse er at få skabt forpligtelse på strategien men på en måde, hvor de skaber et realistisk råderum for medarbejdere til at arbejde med strategien og tilpasse den. Forpligtelse skabes sjældent ved at bestille handlinger ude i organisationen, men derimod ved at skabe råderum for handling, der er forpligtelse på.

Konsensus om strategi (blød faktor): Man kan definere strategisk konsensus som enighed mellem ledere om organisationens grundlæggende prioriteringer. Konsensus kan inddeles i fire felter: stærk konsensus, blind hengivenhed, informeret skepsis og svag konsensus (Floyd & Wooldridge, 1992). De argumenterer for, at stærk konsensus opstår, når vi både har en fælles forståelse for og fælles forpligtelse på strategien. Det er ønskesituationen. Hvis vi derimod har en fælles forpligtelse, men ingen fælles forståelse, vil vi se det som blind hengivenhed over for noget, vi dybest set ikke forstår. Den risiko er særlig stor i en organisation med en meget hierarkisk ledelse, hvor der ikke udøves modstand mod de beslutninger, der kommer fra toppen. Informeret skepsis er der, hvor vi har en fælles forståelse af strategien, men ikke er fælles forpligtede - måske fordi vi ikke synes om

konsekvenserne. Endelig kan vi have en situation, hvor vi hverken har en fælles forståelse eller er fælles forpligtede på strategien. Her vil vi tale om, at der er en svag konsensus, hvis overhovedet nogen konsensus. Der er ingen tvivl om, at der er en meget kritisk kobling mellem selve strategiformuleringsprocessen og graden af konsensus, fordi strategiformulering netop kan understøtte fælles forståelse og fælles forpligtelse ved kritisk at involvere. Det er – alt andet lige – vanskeligere at skabe fælles forståelse og forpligtelse, hvis man først, når strategien er formuleret, bliver involveret. Det kan selvfølgelig også være bøvlet at involvere, fordi det tager procestid, men det man vinder ved de hurtige strategiprocesser uden involvering mistes med garanti igen, når strategien skal realiseres. Gode beslutninger tager sjældent skade af kritisk modstand. Tværtimod kvalificeres de, og forpligtelsen vil blive styrket.

Relationerne mellem afdelinger og enheder (blød faktor): Relationer er afgørende i enhver organisatorisk sammenhæng, og ofte, når noget bliver vanskeligt og udfordrende i organisationer, handler det også om relationer. Derfor kan kvaliteten af relationer også være en fejlkilde i strategirealiseringsprocessen, for strategiudvikling og -realisering vil typisk kræve en eller anden form samspil mellem organisationens afdelinger, enheder og ledelsesniveau.

Strategi handler typisk om hele organisationen, og dermed involveres større dele af organisationen frem for en enkelt afdeling. Afdelinger i en organisation kan være stærkt specialiserede og optaget af sit eget virke, og kan dermed let komme til at se sig selv som både meget forskellige fra de andre afdelinger og meget uafhængige af hinanden. I meget centraliserede organisationer har afdelinger måske egne mål og organiserende principper, fordi de har opbygget deres særlige ekspertise og faglighed over lang tid. I sådanne tilfælde vil relationerne mellem afdelingerne i organisationen givetvis være stærkt sporadiske og baseret på individuelle relationer. Omvendt vil afdelinger, der oplever sig stærkt afhængige af hinanden og eksempelvis deler mål og praksis, i højere grad have både formelle og individuelle relationer.

Desuden er sandsynligheden for, at de stærkt specialiserede og uafhængige afdelinger deler omverdensforståelse og professionel virkelighed også mindre end de afdelinger, der deler mål og praksis. Teoretisk kaldes organisationer med stærkt specialiserede og uafhængige afdelinger for løst-koblede systemer over for tæt-koblede systemer. I

virkelighedens verden er begge typer selvfølgelig til stede. En hurtig konklusion kunne derfor være at realisering af strategier i de løst koblede systemer er vanskeligere end i de tæt-koblede systemer, fordi de ikke vil være forpligtede på samme måde, og fordi de vil have vanskeligt ved at forene sig i det strategiske arbejde. Omvendt kan tæt koblede systemer faktisk være dårligere til at skabe effektiv realisering af strategier, hvis omgivelserne er dynamiske og komplekse, fordi det kan kræve evnen til at eksperimentere og afprøve forskellige løsninger på strategiske udfordringer fremfor blind hengivenhed til eksisterende viden og erfaring.

De anvendte implementeringstaktikker (blød faktor): Værd at fremhæve her er et gammelt studie af Nutt (1986), der skitserer fire forskellige implementeringsmodeller med hver sin tilgang og succesrate. Der skelnes mellem implementering gennem *intervention*, implementering gennem *deltagelse*, implementering af *overbevisning* og intervention gennem *instruktion*.

Den første model har fokus på at udfordre de eksisterende antagelser, normer og praksisser i organisationen som udgangspunkt for at få noget andet til at ske. Det kræver en meget aktiv ledelse, der involverer sig i organisationen og får skubbet til dominerende antagelser for derigennem at få åbnet op for nye perspektiver og ideer til, hvordan strategien realiseres. Den anden model har fokus på at involvere enten en lille del af organisationen eller hele organisationen i strategiarbejdet. Det kan være en taskforce, der på vegne af øverste ledelse skal formulere de strategiske udfordringer, og måske også komme med ideer til, hvad der må gøres, men det kan selvfølgelig også indgå en langt bredere involvering af organisationen. Den tredje model er optaget af at "sælge" de strategiske ideer rundt i organisationen for at overbevise om, at det er en god idé - og bedre end ikke at gøre noget. Her kan der være en tendens til, at stabsfunktionerne får opgaven med at sælge strategien ude i organisationen på vegne af den øverste ledelse. Endelig er der den sidste model, som er den instruerende model. Her gives magtfulde og autoritative instrukser fra øverste ledelse om, hvordan organisationen skal realisere strategien men uden deltagelse - strategien er jo allerede besluttet, og skal nu blot udføres loyalt.

I studiet viste interventionen sig at have størst succes, men alligevel ikke den mest udbredte. Modsat var deltagelses- og overbevisningstaktikken de mest udbredte, men ikke lige så effektive som interventionen. Realisering gennem instruktion var mindst udbredt,

ligesom succesraten også var langt mindre. Dog kan der i krisesituationer være brug for realisering af strategi gennem instruktion – det har vi set i eksempelvis coronakrisen. I den virkelige verden vil vi opleve hybrider af de fire idealtypiske implementeringsmodeller, men det er derfor også godt at være sig bevidst om, hvilke typer, der rummer det største potentiale for en succesfuld strategirealisering. Men en vigtig læring er her, at realisering af strategier kræver, at vi faktisk gør noget ude i vores organisationer gennem vores ledelse.

Det administrative system (hård faktor): Man skal ikke underkende administrationens betydning i realiseringen af strategier. Det handler om alt fra at kunne understøtte involverende processer, sætte relevant og pålidelige data i spil, understøtte opfølgning på processer, understøtte kompetenceudvikling, hvor det er nødvendigt for realiseringen, mv. Med administrative systemer vil vi her gerne fremhæve stabsfunktionernes indflydelse på, hvorvidt realiseringen vil blive en succes eller ej. Det kræver stor støtte og opbakning fra stabsfunktionerne, og de skal i realiseringen af strategien tage en anden rolle på sig end, når de "blot" understøtter driften. Man må dog ikke tage for givet, at stabene blot indtager rollen som aktiv understøttelse af strategien, og man skal i hvert fald som øverste leder ikke uddelegere ansvaret for at realisere strategien til dem. Dels er det ikke rimeligt, og dels kræver effektiv stabsunderstøttelse af strategirealisering strategisk ledelse af stabene og deres samspil, fordi hver stab også nemt kan blive optaget af egen faglighed og gøremål uden at koordinere på tværs med de andre stabe.

Hvis man i realiseringen af strategier placerer ejerskabet for strategierne i stabene, vil risikoen være at stabene opbygger projektkultur omkring strategierne på en måde, der fjerner strategiernes relevans fra hverdagen ude i organisationerne. Stabene vil eje strategierne og resten af organisationen vil distancere sig fra de strategiske initiativer. Stabene skal understøtte det strategiske arbejde. De skal sørge for at være koordinerende på det strategiske arbejde, men ikke tage ejerskabet fra resten af organisationen.

Husk også på det klassiske linje-stabsprincip, hvor linjeledelsen leder ud og ned i organisationen og får støtte af stabene. Hvis stabene i for stor udstrækning tager ejerskabet for strategierne, vil der kunne opstå konflikter, fordi de dybest set ikke har den nødvendige legitimitet og autoritet til at lede ud og ned i organisationen.

Nu har vi gennemgået ni faktorer, der hver især kan være stille dræbere af strategier i organisationer. Du kan sikkert selv genkende nogle af dem, og andre kan du måske blive inspireret af. I praksis er disse ni aldrig uafhængige faktorer, men påvirker hinanden gensidigt. Det betyder at strategiers realisering ved f.eks. uheldige samspil mellem nogle af faktorerne kan lide en hurtig død, og gennem gode samspil kan realiseres effektivt. Uanset hvad, så kræver det ledelsesmæssig opmærksomhed, hvis den stille død ikke blot skal indfinde sig, og hvis ikke faktorerne mere eller mindre tilfældigt skal have lov til at styre strategiarbejdet uden ledelsesmæssig forståelse.

Derfor er den helt overordnede anbefaling at man som ledelse besøger de her faktorer forud for strategiarbejdet og løbende i strategirealiseringen, fordi nøglen til succes ligger begravet her.

10 gode råd til, hvad I kan gøre mere af i hverdagen¹

1. Lever strategien efter 1. januar?

De fleste er optaget af, hvordan strategien implementeres d. 1. januar. Men du bør i stedet bruge krudtet på alt det, der sker fra d. 2. januar til d. 31. december. Det er i dagligdagen, at strategien skal leve - hvis der altså er liv i den. Vær derfor opmærksom på, hvad der sker i dagligdagen. Tag fx Karina, der er områdeleder for tre daginstitutioner. I deres strategi står der blandt andet, at de ønsker, at alle børn skal deltage i stimulerende læringsmiljøer. Hun har meldt strategien ud på et stort fællesmøde med alle medarbejderne, og det er en god start. Men herefter er det vigtigt, at Karina - trods travlhed med tre institutioner - bevæger sig ud i hverdagen hos medarbejderne for at tale strategien ind i dagligdagen og dagligdagen ind i strategien. Hun kan fx tale med pædagog René om, hvilke aktiviteter de laver, som tager udgangspunkt i at stimulere børnenes læringsmiljøer.

2. Gør I op med vanetænkning?

Organisationer udvikler hele tiden kulturer, mønstre og rutiner, som de antager, ikke kan være anderledes. Men det kan de. En MUS-samtale behøver ikke at være et halvanden

¹ De 10 gode råd er trykt på Lederweb (<https://www.lederweb.dk/artikler/10-spoergsmaal-til-jeres-ambitioese-strategi/>)

times møde på et kontor med et 7-siders spørgeskema. Det kan også være en spadseretur med kun tre eksistentielle spørgsmål.

Sådan er det også med strategi. Er jeres gamle strategi et 12-siders dokument med fire pejlemærker udviklet af topledelsen? Måske kan jeres næste strategi i stedet være en strategisk fortælling udviklet med bred deltagelse af både interne medarbejdere og med inddragelse af omgivelserne.

3. Lever strategien allerede i jeres organisation?

Nye strategier er som regel ikke faldet ned fra månen. Ofte er strategiens elementer udviklet over tid som små eksperimenter forskellige steder i eller uden for organisationen. Derfor handler realiseringen af strategien måske om at fremhæve, tydeliggøre eller justere noget, der allerede er i gang. I Karinas tilfælde betyder det, at strategien ikke nødvendigvis handler om at introducere helt nye tiltag men om, at medarbejdere i en afdeling allerede har erfaringer og ideer til fx forældreinvolvering, der enten passer til strategien eller bliver en del af strategien.

4. Er I tydelige omkring ambitionen?

Beslut jer i ledelsen for hvad det er, der er det vigtigste med strategien, og hvad I stræber mod - og formidl det. Tal med hinanden i organisationen om, hvordan I opfatter strategien, og hvad den skal kunne. Forfald ikke til detaljer om indhold, men sæt ord på ambitionen. Hvis ambitionen er forstået og fælles, så er det lettere at gøre noget intelligent sammen.

5. Har I fokus på at oversætte strategien?

For at strategierne giver mening lokalt skal de oversættes ude i organisationen. Det er ikke nok at oversætte strategien fra centralt hold, men I skal gøre det muligt, at den kan oversættes lokalt. Det kræver tid, relationer, meningsfuld indpakning og lokale oversættere. I skal derfor være gode til at identificere de lokale oversættere, der skal involveres. Lokale oversættere kan både være formelle og uformelle autoriteter. Involver dem i arbejdet med at oversætte og realisere strategien. Som områdeleder skal Karina gøre strategien mulig at oversætte ud i de tre institutioner, hun er leder for. Lokale ledere er selvfølgelig vigtige, men det kan også være bestemte medarbejdere, der skal involveres i

oversættelsesarbejdet – og det kræver, at de bliver klædt på til det: At de kender baggrunden, hensigten og dilemmaerne.

6. Er I opmærksomme på nye mål?

Det er vigtigt, at I er bevidste om, at nye mål kan opstå undervejs, som kan være vigtige at forfølge. Måske handler strategien i de tre institutioner hos Karina om, at alle børn skal indgå i stimulerende læringsmiljøer. Men nye mål som fx mere viden og færre sygedage hos medarbejderne kan opstå undervejs, hvis det overordnede mål om stimulerende læringsmiljøer skal blive en realitet.

7. Kan I finde ressourcerne?

Er der ingen ressourcer, er der intet strategisk liv. Nogle ressourcer skal være på plads fra starten, men tænk også i fremadskuende ressourcemobilisering – altså at der kan og skal findes ressourcer undervejs. Det kræver nysgerrighed og ikke mindst en tro på, at hvis strategien opleves vigtig nok, så findes ressourcerne også (...et eller andet sted). Måske der i Karinas tilfælde kan opstå nye ressourcer, når medarbejderne oplever det både inspirerende og meningsfuldt at understøtte de stimulerende læringsmiljøer fx ved at inddrage forældres kompetencer eller at søge fonde hertil.

8. Tør I at eksperimentere?

For at give plads til at arbejde med strategien i de forskellige virkeligheder, der er ude i organisationen, skal der være råderum til eksperimenter. Råderum betyder også at være rummelig for kritik og modstand. Se på modstand som engagement, interesse og opmærksomhed, der kan bruges konstruktivt i udviklingen og forankringen af strategien. En strategi er ikke en bestilling af handlinger, men et mulighedsrum for handlinger.

I en daginstitution er der erfarne faglige medarbejdere, der kan opleves udfordrende, hvis de er kritiske over for den nye strategi. Karina kunne også vende det om, og i stedet opfatte kritikken som engagement. Ikke dermed sagt, at strategien skal smides ud, men at kritikken skal bruges som et løbende kritisk eftersyn af og refleksion over strategien.

9. Kan I skabe magi?

Hvis noget andet skal ske end dét, der ellers sker i organisationen, skal det nuværende system af relationer og interaktioner i organisationen skubbes blidt og insisterende. For hvis de samme mennesker i de samme relationer og samtaler skal gøre noget andet end dét, de altid har gjort, så kræver det magi.

Karina skal derfor prøve at skabe nye relationer mellem pædagogerne og skabe anledninger for nye samtaler, der giver nye perspektiver og gerne bringe nye aktører i spil. Karina har muligheden for at skabe nye rum og relationer på tværs af de tre afdelinger, hvor de kan dele erfaringer og oversættelser af strategien, og måske de ovenikøbet kan finde nye meningsfulde mål sammen.

10. Evaluerer I rigtigt?

En strategi er levende og udvikler sig løbende. Derfor kan det sagtens være, at I ikke altid genkender "jeres" strategi på formen, fordi den er oversat og har udviklet sig. Genkend ikke strategien på dens form, men evaluér den på dens hensigtsmæssige handlinger og effekter. Stil høje krav til organisationen, men vær samtidig nådig. I skal selvfølgelig være ambitiøse og sigte højt, men de fleste organisationer har travle hverdage med mange opgaver, og der er ikke altid tid og overskud til at give de nye strategier den opmærksomhed, som man kunne ønske.

Forfatterne bag

Christian Tangkjær

Partner i Mobilize

Christian beskæftiger sig med strategi-, organisations- og lederudvikling i offentlige og højt specialiserede organisationer - især indenfor universitetsområdet. I de seneste år har Christian fokuseret på udviklingen af fælles strategier på tværs af organisationer og sektorer, hvor de strategiske udfordringer overskrider organisations- og autoritetsgrænser.



Ellen Marie Sønderris Pedersen

Konsulent i Mobilize

Ellen projektleder på kundeprojekter med karakter af social innovation og strategi- og organisationsudvikling. Her er det vigtigt for hende at inddrage økosystemstankegangen og samle mangfoldige aktører i et rum for sammen at løfte på 'wicked' sociale problemstillinger.



Sverri Hammer

Partner i Mobilize

Sverri arbejder med strategi og strategiimplementering, sparring af ledere og organisationsudvikling. Sverri arbejder hovedsageligt med den offentlige sektor - ikke mindst undervisningssektoren, men har også arbejdet meget med interesseorganisationer.



Referencer

- Bungay, S. (2011). *Handlingens Kunst*. Strategisk handling gennem selvledelse. Gyldendal Business
- Eisenhardt, Kathleen M., and Donald N. Sull. Strategy as simple rules. Harvard Bus Pub, 2001.
- Floyd, Steven W., and Bill Wooldridge. (1992). "Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation." *Academy of Management Perspectives* 6, no. 4: 27-39.
- Hammer S. & Høpner J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*, 2. udgave. Samfundslitteratur.
- Heifetz, Ronald Abadian, Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Martin Linsky. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard business press.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management journal*, 18(4), 769-783.
- Li, Yang, Sun Guohui, and Martin J. Eppler. (2008) *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. ICA Working Paper 2/2008
- Nutt, Paul C. "Tactics of implementation. (1986)." *Academy of management journal* 29, no. 2: 230-261.
- Obed Madsen S. (2022) *Implementering*. Samfundslitteratur.
- Olson, Eric M., Stanley F. Slater, and G. Tomas M. Hult. (2005). "The importance of structure and process to strategy implementation." *Business horizons* 48, no. 1: 47-54.
- Stacey, Ralph D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Pearson education.
- Sull, Donald, Rebecca Homkes, and Charles Sull. Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard business review* 93, no. 3 (2015): 57-66.
- Sørhaug, Tian. (2004) *Managementalit og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Fagbokforlaget
- Weick K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* (21) 1: 1-19.
- Weick K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London. Sage Publications.
- Weick K. E. (2001). *Making Sense of Organizations*. Volume I. Oxford. Blackwell Publishers

Weick K. E. i Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (2008): Strategy Bites Back. Pearson