



*At handle strategien god  
- strategisk ledelse i den  
offentlige sektor*

*Af Sverri Hammer, lektor i strategi, organisation og ledelse DTU &  
partner i Mobilize Strategy Consulting*

## At handle strategien god - Strategisk ledelse i den offentlige sektor

Af Sverri Hammer, lektor i strategi, organisation og ledelse DTU & partner i Mobilize Strategy Consulting

Har I Danmarks bedste offentlige strategi? Nåh ikke.

Har I så Danmarks ringeste strategi? Nåh heller ikke.

Jamen så er den vel et sted midt i mellem – den er vel sådan gennemsnitlig? Eller skal vi sige middelmådig?

Der bruges meget krudt på at udvikle strategier, strategier som aldrig kommer helt op at flyve. Og alligevel gentager vi strategiprocesserne år efter år, og prøver at overbevise vores medarbejdere om, at hvis bare de implementerer denne strategi, så skal alt nok blive godt. Men medarbejderne står ofte tvivlende overfor den nye strategi, og tænker måske: *”Ja det kan godt være, den var meningsfuld, da ledelsen var på strategiseminar i sommer, men nu er vi jo et helt andet sted, og strategien fanger slet ikke den kompleksitet, vi oplever i hverdagen.”*

Måske er der mest af alt behov for, at vi tør sige det højt: *”Kære medarbejdere. Her er den nye strategi. I har sikkert allerede gennemskuet, at det ikke er verdens bedste strategi, men helt ringe er den nok heller ikke. Jeres opgave bliver ”at handle den god”*”.

På den måde slår vi to fluer med et smæk. Vi behøver ikke diskutere, om det er den helt rette strategi (hvad vi nok aldrig kan blive enige om). Og vi kan i stedet bruge energien på at forankre strategien – at få den til at leve og give mening i hverdagen.

Mit favoritspørgsmål til topledelsen, når de skal præsentere en ny strategi er: *”Er jeres nye strategi en opskrift eller et inspirationskatalog?”* Dvs. skal strategien implementeres fuldstændig, som den er udtænkt oppe i toppen, eller er der et rum for lokal oversættelse og meningsskabelse. Ledelserne svarer generelt det sidste: *”Se strategien som et inspirationskatalog”*. Og hvis det også passer med jeres strategi, så kunne det formentlig være sundt at flytte en del af jeres fokus fra udviklingen af strategien/inspirationskataloget til, hvordan denne gennemsnitlige strategi kommer til at leve i hverdagen.

Jamen er det ikke uambitiøst kun at gå efter at udvikle middelmådige strategier? Tjo, det kunne man godt indvende, men helt ærligt, hvornår har du selv sidst mødt en virkelig fremragende strategi, reform eller organisationsforandring? Så lad os udvikle strategier og organisationsforandringer, så godt vi nu kan, og så erkende, at de nok ikke er så fremragende, som vi havde håbet på. Stacey taler om, at strategisk ledelse er et fantasiforsvar mod angst (Stacey 1993: 11). Vi forsøger at håndtere verden og vores udfordringer som om de er forudsigelige og styrbare – men det er de ikke - og slet ikke når eksempelvis Covid 10 dukker op, Rusland invaderer Ukraine, Nord Stream 1+2 eksploderer eller Rasmus Paludan uanmeldt dukker op i vores sfære.

For den offentlige leder kalder det på et skift i fokus. Obed Madsen (Obed Madsen 2018: 21ff) peger på, at strategi i høj grad udvikles for at blive vedtaget og mindre på at blive implementeret. Desuden er ledelsen ofte fraværende i selve implementeringen, som følge af uklare roller i implementeringsprocessen. Så i stedet for at forsøge at udvikle den helt rigtige og unikke strategi (som alligevel forældes ret hurtigt) som kan blive vedtaget, så er det måske vigtigere blot at udstikke en mere overordnet retning og nogle få vigtige mål, som kan forankres. Og så ellers bruge tiden på,

at "handle strategien god" sammen med medarbejderne. Dvs. mindre tid på at udvikle strategi og mere tid på at forankre strategi i hverdagen.

Men hvordan handler man så strategien god? Weick (Hammer & Høpner 2019: 181) har nogle spændende anbefalinger til os, når det drejer sig om strategisk ledelse. Hans påstand er, at **ethvert tiltag** (strategi, reform, organisationsforandring etc.) **vil hjælpe**, hvis blot det opfylder fire krav:

1. Der skal være en retning
2. Retningen skal inspirere medarbejderne til at handle
3. Og de skal lægge mærke til, hvad der sker, når de handler
4. Og sammen tale om og skabe mening heri (hvad fungerer, hvad fungerer ikke)

I en kommunal kontekst kunne det være en indsats som "Tæt på familien", et forsøg på, at inddrage forskellige ressourcepersoner (bedstefaren, skolelæreren etc.) i netværket omkring den udsatte unge. Denne retning virker forhåbentlig motiverende for medarbejderne, så de eksperimenterer med at inddrage håndboldtræneren, naboen eller andre ressourcepersoner. Og så gælder det om at være opmærksom på hvad der så sker, og tale sammen herom. Og virker det, så må vi prøve mere ad den vej, og hvis ikke det fungerer, så må man stoppe med det man afprøver.

Så den offentlige leders strategiske opgave kunne være at sætte en retning, der er så motiverende, at det får medarbejderne til at prøve forskellige handlingselementer af, og får dem til at være opmærksomme på resultaterne heraf. Og de selvsamme medarbejdere og ledelsen skal have mulighed for sammen at drøfte dette og skabe mening heri: Hvad er det, der ser ud til at virke, og hvad er det, der ikke virker. Og så må man gøre mere af dét, der virker, og stoppe med dét der ikke virker.

Strategisk ledelse bliver dermed at handle vores ufuldstændige men motiverende strategier gode – på den måde kan vi skabe bedre offentlige organisationer.

Referencer:

Obed Madsen, Søren: Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse - implementeringens dimensioner. Samfundslederskab i Skandinavien Årgang 33, nr. 1, s. 19-41, 2018

Hammer S. & Høpner J.: Meningskabelse, organisering og ledelse 2. udgave. Samfundslitteratur 2019

Stacey Ralph: Strategy as order emerging from Chaos i Long Range Planning, Vol. 26, No. 1, 02.1993, p. 10-17, 1993