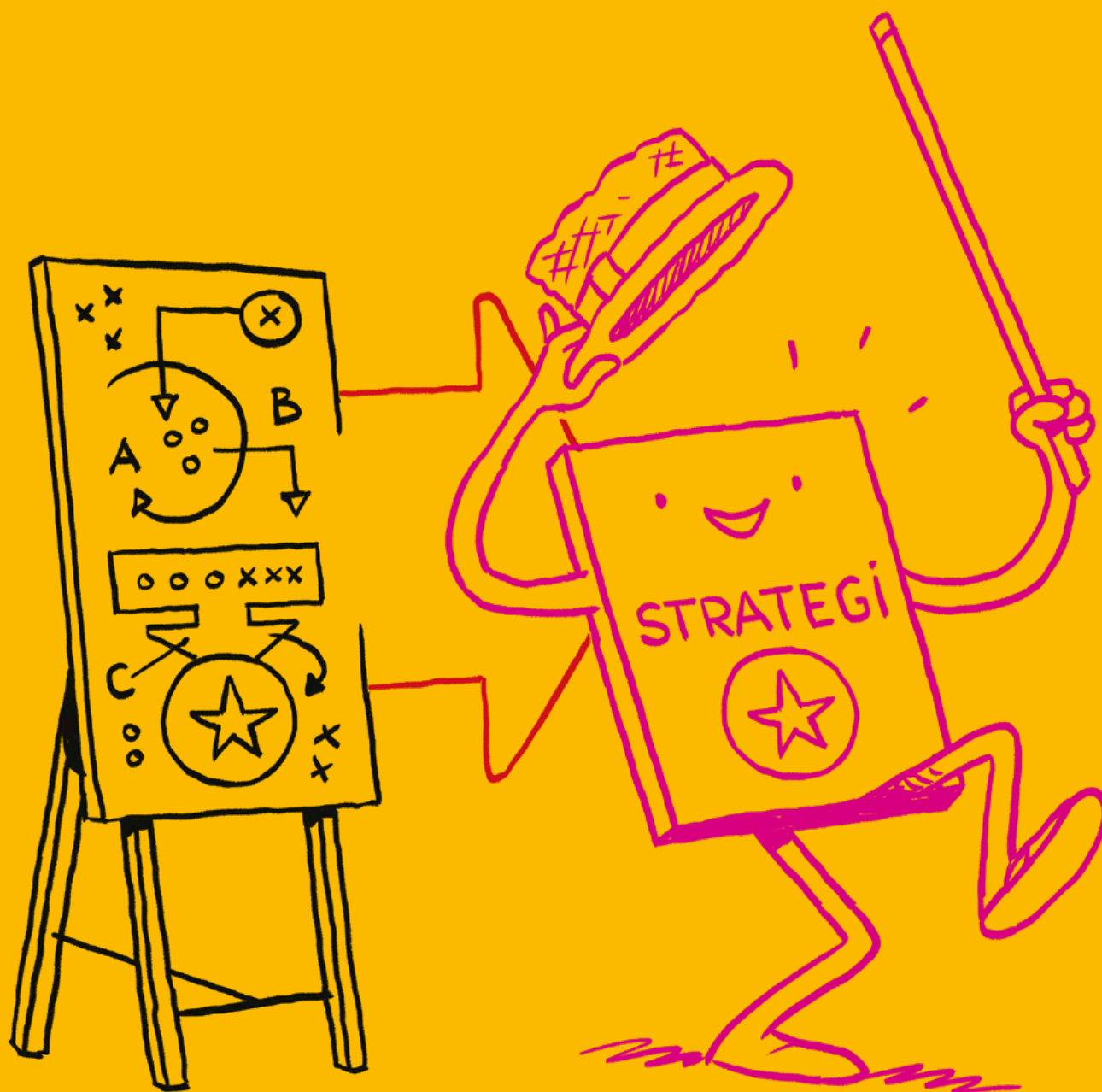


# Få strategien til at leve

Leders rolle i oversættelse og implementering



# Indhold

|        |   |
|--------|---|
| Forord | 3 |
|--------|---|

|                                        |          |
|----------------------------------------|----------|
| Kapitel 1                              |          |
| <b>Tre topledere om implementering</b> | <b>3</b> |
| Strategien skal være en samtalestarter | 4        |
| Direktionen er ikke en kommandocentral | 6        |
| Kompleksitet kræver grundig dialog     | 8        |

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Kapitel 2                            |           |
| <b>Den vanskelige implementering</b> | <b>10</b> |
| Fire perspektiver på implementering  | 10        |
| At vælge perspektiv                  | 15        |

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| Kapitel 3                                   |           |
| <b>At implementere er også at oversætte</b> | <b>16</b> |
| Et samlende perspektiv                      | 16        |
| Fokus på mening og sprog                    | 17        |
| Flere måder at oversætte på                 | 17        |
| Ledelsens nye roller                        | 18        |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| Kapitel 4                                        |           |
| <b>Fem ledelsesgreb til bedre oversættelser</b>  | <b>19</b> |
| 1. Gør strategien lettere at oversætte           | 20        |
| 2. Forklar strategiens samspil med andre forhold | 22        |
| 3. Tag redaktørrollen alvorligt                  | 24        |
| 4. Styrk jeres oversættelseskompetencer          | 26        |
| 5. Skab de nødvendige oversættelsesrum           | 28        |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse | 30 |
|----------------------------------------------|----|

## Få strategien til at leve

Lederes rolle i oversættelse  
og implementering

© Væksthus for Ledelse,  
september 2024

### Projektgruppe:

Christina Nüssler, KL/Komponent  
Henrik Casper, Danske Regioner  
Jakob Sloth Petersen, Djøf  
Laura Kirstine Thors Calaña,  
Væksthus for Ledelse

### Tilknyttet forsker:

Søren Obed Madsen, USN og CBS

### Redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

### Grafisk design:

Karen Krarup

### Tegninger:

Dan Ræder Knudsen

### Tryk:

KLS Pureprint

ISBN: ISBN 978-87-94514-31-6

ISBN 978-87-94514-32-3-pdf



PurePrint™ by KLS  
"Produced from responsible sources"  
© KLS PurePrint AS



# Forord

At udvikle og implementere strategier er en vigtig del af jobbet for ledere i kommuner og regioner. Måske har du som leder oplevet, at en strategi ikke førte til præcis de ønskede forandringer? For forskningen viser, at det store flertal af strategier ikke fører til forandringer.

Når kæden hopper af, behøver det ikke være, fordi selve strategien er dårlig, eller at ledelsen er udygtig. Det kan også skyldes, at hensigten med eller indholdet i strategien ikke er blevet forstået. For enhver strategi skal "oversættes", så de ledere og medarbejdere, der skal til føre den ud i livet, oplever et ejerskab til strategien. Denne publikation beskriver, hvordan I som ledere kan forbedre de oversættelsesprocesser, der altid foregår i organisationen, når en ny strategi bliver sat i spil.

Publikationen er skrevet til topledere, men er relevant for ledere på alle niveauer i organisationen. Dels fordi ledere selv udarbejder strategier i deres egen del af organisationen. Dels fordi samtalerne om strategi i hele ledelseskæden er afgørende for at få implementeringen til at lykkes.

Målet er at give inspiration til nye måder at arbejde med implementering på og dermed få mere ud af de ressourcer, der bruges på strategisk arbejde, og sikre implementeringen større chance for at virke i praksis.

Publikationen er en opdateret og udvidet udgave af "Fra papir til praksis", som Væksthus for Ledelse udgav i 2018 – også dengang i samarbejde med lektor Søren Obed Madsen, der forsker i ledelse, strategi og implementering.



## Væksthus for Ledelse

Pernille Halberg Salamon  
KL/Komponent, formand

Lene Roed  
Forhandlingsfællesskabet, næstformand

*Se en kort video (syv minutter)  
om hovedbudskaberne  
i publikationen her:*



# Kapitel 1

## Tre topledere om implementering



# Strategien skal være en samtalestarter



**Helt korte værdisætninger har erstattet mange af de klassiske strategitekster i Ikast-Brande Kommune. Det har markant ændret samtalerne om strategi – både med politikere, ledere, medarbejdere og borgere. Som topleder kræver det en større åbenhed over for forskellige måder at forstå og omsætte strategien på.**

"Hvornår kommer resten?" Sådan reagerede et af byrådsmedlemmerne i Ikast-Brande Kommune, da han først modtog én A4-side med udkastet til den nye strategi på børne- og ungeområdet. Men der kom ikke mere.

På den enlige side stod der endda kun ganske få ord. For strategien var og er udformet som små illustrationer af de otte grundholdninger, der er styrende for kommunens arbejde på 0-18 årsområdet. De er hver formuleret som en ultrakort sætning, der beskriver den adfærd, man gerne vil fremme. Sætningerne har kant og retning, men er bevidst gjort åbne for fortolkning: "Børn skal mærke, at livet er stort". "Lige muligheder kan kræve en hestesko". Den slags. [Find plakaten på ikast-brande.dk](https://ikast-brande.dk).

– Vi er meget opmærksomme på ikke at lave strategier, der ender i skuffen eller på hylden. Derfor er vi på vej væk fra tekster på 25 sider med en hel masse KPI'er. I stedet får vi noget, der er kortere, mere værdibåret og rettet mod den adfærd, som skal skabe de resultater, vi gerne vil have. Det med bare at sige: Nu har vi strategien. Implementér. Sæt i gang. Det, tror vi ikke rigtig på, virker, siger vicekommunaldirektør Rasmus Byskov-Nielsen.

## Nye krav til lederen

Ifølge ham er det vigtigste i den nye form for strategi, at det giver mere meningsfulde samtaler i hele organisationen om, hvad det egentlig er, man gerne vil opnå.

– Der er jo ingen, der går på arbejde for at sikre en 80 procents målsætning. Man går på arbejde for at gøre en forskel for det enkelte barn. Så det har vi valgt nogle værdimæssige pejlemærker for, som vi kan bruge til hele tiden at være i dialog med hinanden og afstemme, hvordan vi bedst spiller sammen for at leve op til værdierne – både med de fagprofessionelle, forældrene,

politikkerne og i hele ledelseskæden osv. Det skaber en anden dynamik, siger Rasmus Byskov-Nielsen.

Det ændrer også hans rolle og opgaver som ansvarlig for sådan en strategi:

– Jeg får en meget større rolle som oversætter. For jeg skal ud og i dialog med mine ledere om, hvordan strategien kan forstås. Når én værdi er, at "familien er børnenes rødde", er jeg nødt til at være i dialog med lederne om, hvad de forstår ved det. Jeg kan ikke bare sætte to streger under, hvordan det skal forstås, for det kan til en vis grad kan være til forhandling, siger han.

Det betyder ifølge vicekommunaldirektøren, at man som topleder skal være villig til at være på usikker grund og bringe sine personlige værdier i spil:

– Det kræver noget andet end bare at trække jeg-er-topleder-så-gør-som-jeg-siger-kortet. Du skal være i stand til at italesætte og oversætte strategien, så den bliver taget ind og giver mening for dem, der skal føre den ud i livet.

## Fra KPI'er til vidnesbyrd

Også den politiske dialog om strategien har skiftet karakter. I stedet for en traditionel status over målopfyldelse får politikerne nu såkaldte vidnesbyrd. Dvs. små historier om, hvordan værdierne ser ud i praksis, når strategien lever.

– Det betyder selvfølgelig ikke, at vi ikke også har data, kvantitative mål og faglige krav, som vi holder øje med. Det er klart, at man ikke kan slippe af sted med positive fortællinger, hvis ens område sejler, understreger Rasmus Byskov-Nielsen.



Han mener, at den tilgang til det strategiske arbejde rimer godt på tankerne om en øget frisættelse, men peger også på, at det ikke betyder, at alt går an eller er lige godt. Der skal stadig være noget, man er fælles om i hele kommunen, og nogle minimumsstandards, som ikke er til diskussion:

– Det er stadig en ledelsesopgave at sige, hvad det er for en bane, vi spiller på. Som leder og medarbejdere er du ikke fri fra alting, men du er fri til at finde de gode lokale løsninger.

### Flere meningsfulde samtaler

For Rasmus Byskov-Nielsen har det også stor værdi, at en strategi – i dette tilfælde børne- og ungepolitikken – bliver synlig og drøftet tæt på de borgere, den handler om. Derfor er han også glad for, at strategiplakaten hænger synligt i alle kommunens skoler og dagtilbud, så både borgere og medarbejdere møder den i hverdagen.

– Jeg oplever, at alle tager et større ansvar for at være med til at realisere strategien og fylde rammerne ud. Der er ikke så meget skuespil og hyklery, som der godt kan være, hvis fagprofessionelle får trukket en strategi ned over hovedet, som de ikke kan se sig selv eller deres faglighed i.

Han erkender, at det for nogle godt kan føles mere usikkert, at der ikke er en liste med faste mål, så de ved, hvornår de har opfyldt forventningerne. Men det er netop pointen, at man ikke bare skal stirre sig blind på kortet, men netop følge terrænet for hele tiden at opnå de resultater, der gør en forskel i praksis.

### Et godt afsæt for samarbejde

– Generelt er det blevet taget enormt godt imod i organisationen. Ledere og medarbejdere siger: Det giver faktisk mening for os. Vi kan godt se, hvordan vi skal omsætte det. Vi kan diskutere det med hinanden som kolleger og med forældrene i bestyrelsen. Ja, vi kan rent faktisk snakke med børnene om de værdier, der ligger i strategien, siger Rasmus Byskov-Nielsen.

Han fortæller, at den energi og dynamik, børne- og ungepolitikken har skabt, siden har inspireret andre områder. Både byrådets overordnede vision og de sidste fire-fem politikker og strategier har været grebet an på tilsvarende måder. Dvs. en kort tekst med et visuelt udtryk, som inviterer mange parter til at engagere sig i den strategiske samtale.

– På den måde får vi talt ordentligt sammen om, hvad vi er sat i verden for, og hvordan vi spiller sammen om det. Vi er ikke som offentlig organisation længere i stand til selv at definere og løse alle problemer. Det er noget, vi gør i samarbejde med andre. Og så er man nødt til at kunne tale meningsfuldt sammen om, hvilken forskel vi gerne vil gøre for dem, vi er her for.

# Direktionen er ikke en kommandocentral

**Det er en balancekunst at vide, hvornår og hvordan man som topledelse i en stor organisation skal fremme sine strategiske dagsordener. Ledertræf, dialogprocesser og strategiske frontløbere er nogle af de greb, topledelsen i Region Midtjylland bruger for at sætte en fælles retning.**

Selv om regionshuset i Viborg ligger centralt placeret i Region Midtjylland, sidder man som topleder meget langt fra de beslutninger, der hver dag får hjulene i en kæmpestor driftsorganisation til at snurre. Mange af dem træffes ude på de store hospitaler som fx Aarhus Universitetshospital, der beskæftiger næsten en tredjedel af regionens 30.000 ansatte.

Det vilkår har stor betydning for, hvordan man som direktion kan arbejde strategisk med at præge den samlede organisations udvikling, fortæller Anders Kjærulff. Han er koncerndirektør med ansvar for blandt andet socialområdet og regional udvikling og en del af den fire mand store direktion.

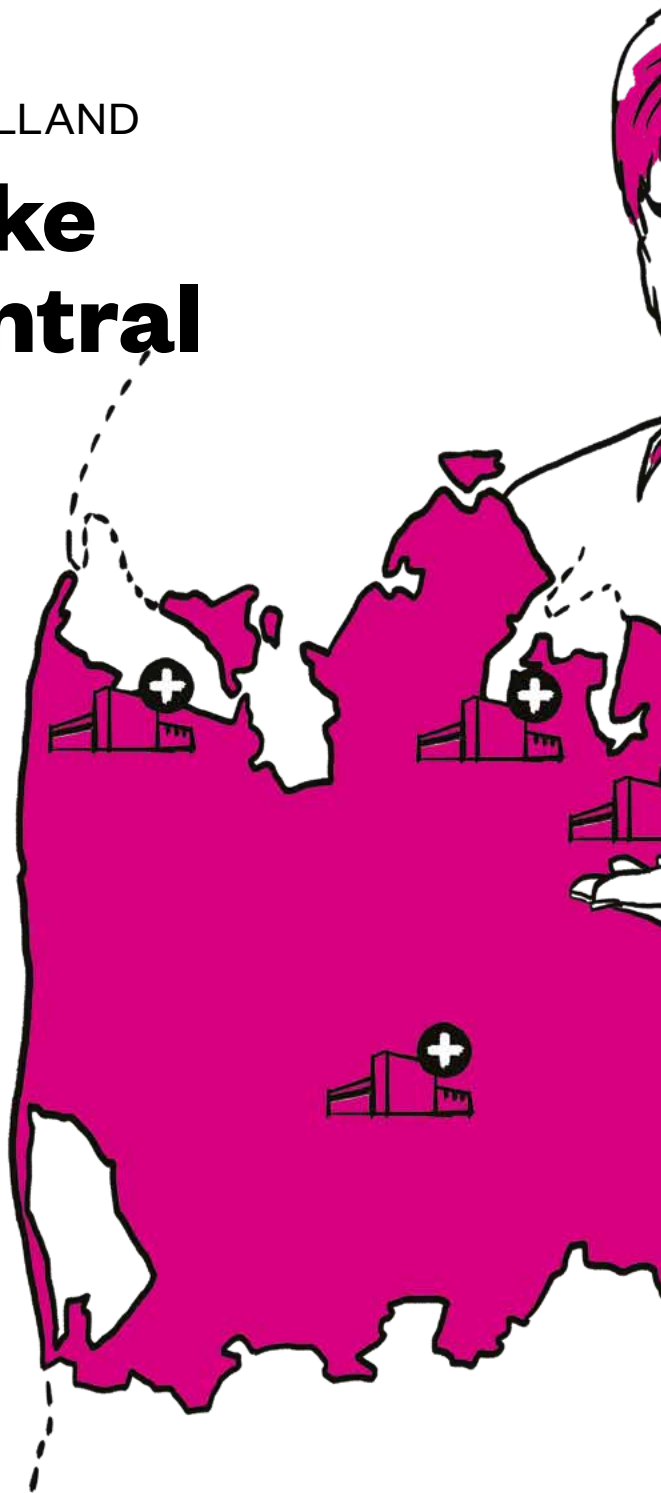
– Vores organisation er *meget* decentralt orienteret, så vi kan ikke bare svinge taktstokken. Tværtimod kan vi fra tid til anden have brug for at argumentere for berettigelsen af at intervenere.

Så når direktionen ønsker at præge hele organisation i en bestemt strategisk retning, er de ifølge Anders Kjærulff nødt til at bruge andre metoder end klassisk topstyring.

## **Strategisk dialog med chefer og ledere**

En af dem er at drøfte de strategiske mål og midler med organisationens ledere, når de er samlet. Det kan fx være i forbindelse med lederuddannelse eller på årlige ledelses- eller innovationsdage.

– Vi kan ikke uden videre få 4-500 afdelingsledere til at gå i takt. Men vi kan sørge for, at de kender og forstår den retning, vi som region gerne vil bevæge os i, og vi skal sørge for at være i dialog med dem om det, siger Anders Kjærulff.

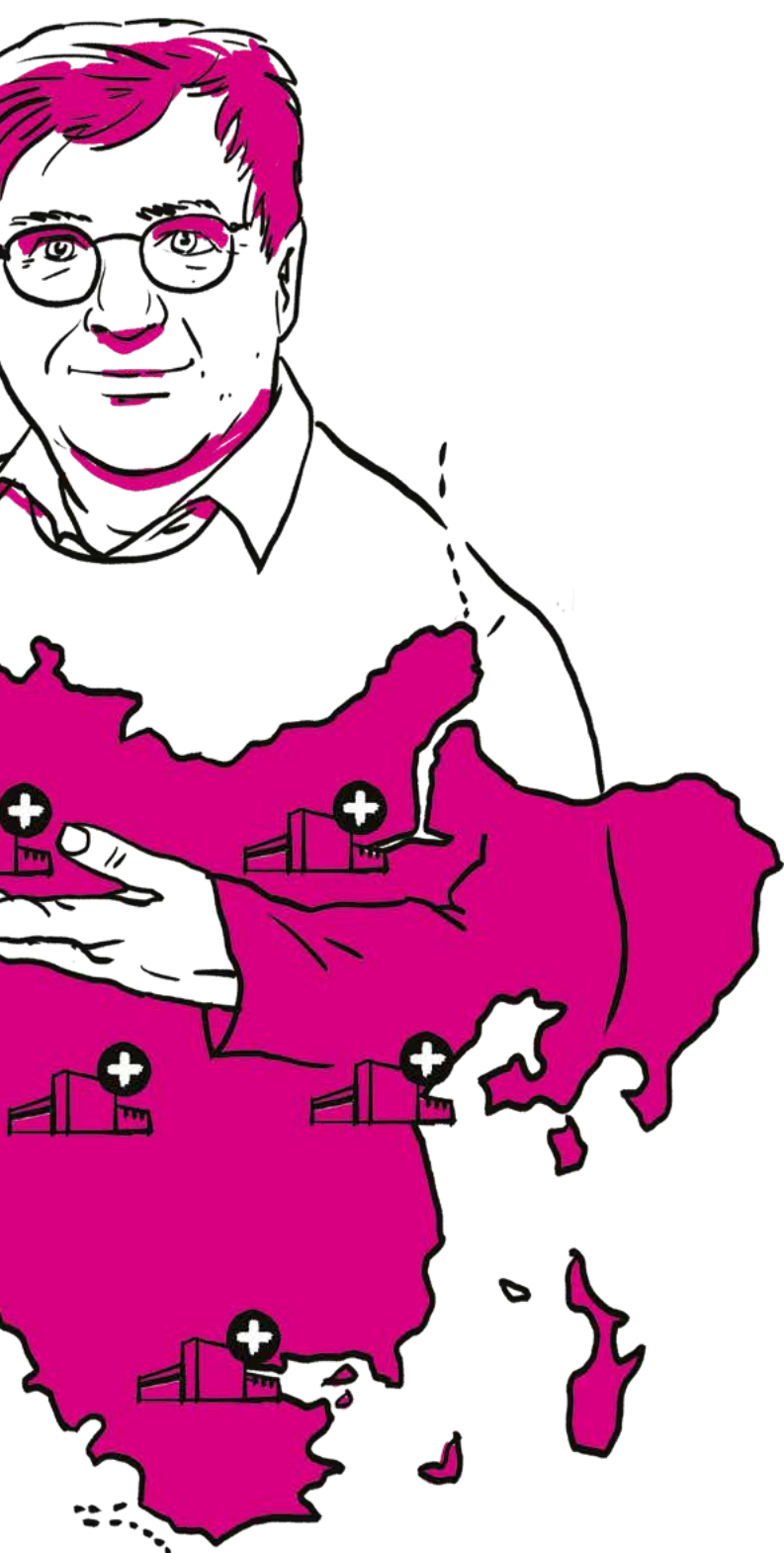


Det er også strategiarbejde, når direktionen drøfter, hvordan regionen skal arbejde med nogle af fremtidens vanskelige udfordringer. Initiativet vil ofte udspringe fra direktionen og i *første omgang* foregå sammen med koncerndannelsen, dvs. det øverste ledelsesslag på cirka 35 chefer.

– Det er et vigtigt og nødvendigt arbejde, men det kan godt være svært at få til at slå rødder i en meget stærk driftsorganisation. Det kræver tålmodighed at bruge tid på at forstå problemerne ordentligt – og ikke bare skride hurtigt til effektiv handling, siger koncerndirektøren.

## **Fra entusiasme til fælles praksis**

En ny strategi for bæredygtighed har haft et meget andet liv i organisationen, fordi den i høj grad er spiret frem nedefra, fortæller Anders Kjærulff.



– Entusiastiske og dygtige folk har taget initiativ til at sætte mere retning på, hvad vi vil på det her område. Det er blandt andet mundet ud i et Center for Bæredygtige Hospitaler – og mange også uden for regionen er interesseret i den måde, vi ser udfordringer og løsninger på. Politisk er der også stærk medvind til tænkningen, siger han.

Strategien er nu på vej ind i en ny fase, hvor både politikernes og bæredygtighedseksperternes entusiasme skal forankres i organisationen og omsættes til noget, der kan implementeres i hverdagen. Det er en bunden opgave, men det bliver ifølge Anders Kjærulff ikke uden udfordringer at få enderne til at mødes:

– Hvis det skal rykke for alvor, kan det dels kræve nogle økonomiske investeringer, dels gribe ind i nogle af hverdagens arbejds-

processer. Derfor forestår der et vigtigt arbejde med at drøfte med ledere og medarbejdere tæt på driften, hvordan strategien skal forstås, og hvordan de bedst kan bidrage til den. Det er ikke noget, man bare kan diktere eller gennemføre i ét hug.

Koncerndirektøren peger blandt andet på, hvor vigtigt det er at have et fælles sprog om bæredygtighed, så de mange involverede kan tale sammen om det på en meningsfuld og nogenlunde ensartet måde. Det er især vigtigt, fordi mange ikke har bæredygtighed som deres faglige førstesprog.

### Alternativer til topstyring

Ifølge Anders Kjærulff er det en vigtig balancekunst at finde ud af, hvor hårdt man som topledelse vil og kan presse på for at få en fælles strategi implementeret i en så stor organisation – og hvordan det kan gøres i praksis. Han fremhæver tre alternativer til den hårde topstyring.

For det første at *søge konsensus gennem dialog og forhandling*.

– At skabe ejerskab og opbakning til forandringer kræver ordentlige processer med dem, der skal få det til at ske. I sidste ende kan vi nogle gange være nødt til at skære igennem og sige, at nu bliver det sådan her, fx fordi politikerne har besluttet det. Men enighed og fælles løsninger er en meget stærk valuta, når noget skal laves om, siger han.

For det andet at *etablere fælles ankre, man kan arbejde videre fra*.

– Især i længere strategiprocesser kan man undervejs få formuleret forskellige former for aftaler, som man er enige om og altid kan vise tilbage til. Det er ikke at bosse noget igennem, men derimod at holde fast i det, man allerede har opnået, så hele strategien ikke er til forhandling.

For det tredje at *bruge frontløbere som ambassadører*.

– Der er altid nogle, der er lidt længere fremme i bussen på det område, strategien handler om. Gennem en tæt og god dialog med dem, kan man nogle gange få dem til at skubbe på, foregå med et godt eksempel og derigennem være med til at præge deres del af organisationen.

### Strategiarbejde i krisetider

Anders Kjærulff lægger ikke skjul på, at regionen har været igenem en periode med flere svære sager, der uundgåeligt sætter sit præg på organisationen. Og det har ifølge ham også betydning for arbejdet med at få strategier til at leve, fordi relationer og tillid har været sat på prøve i forholdet mellem politikere, topledelse og resten af organisationen.

I sådan en situation er man nødt til at være meget åben og ærlig i sin kommunikation – også om det, der er svært. Men grundlæggende er opskriften på godt strategiarbejde den samme. En ordentlig inddragelse. Nogle motiverende målsætninger. Og så at få skåret problemerne ud i nogle mindre bidder, som er til at overskue og lykkes med, siger Anders Kjærulff.

# Kompleksitet kræver grundig dialog

**Jo mere komplekse udfordringer er, jo sværere er de at løse uden en tæt dialog med praksis. Topledelsen skal kunne oversætte strategier, så de giver mening, prioritere de vigtigste mål samt sikre, at chefer og ledere forstår strategien og deres eget handlerum i den.**

"Det ville måske fungere bedre i fx Roskilde". "Jeg vil nok ikke kunne arbejde med strategi på denne måde i Københavns Kommune". "Det er ikke, fordi vi er smartere end andre."

Når kommunaldirektør Lars Holte skal forklare sin og Høje-Taastrup Kommunes tilgang til at arbejde med strategi, gør han sig umage med ikke at beskrive den som den sande og eneste vej. For ifølge ham er det vigtigste, at den måde, man arbejder med strategi på, passer til den organisation, man gerne vil være. Dvs. ens værdier og den måde, man i øvrigt styrer og leder på.

– I en organisation, der er meget regelstyret og formel, vil man nok forvente, at man også tænker implementering af strategi meget rationelt. At man fx skriver lange strategier og laver omfattende handleplaner. Det er helt fair – og sikkert det rigtige for nogle. Jeg tror bare ikke, at det ville virke hos os, siger han.

Han henviser til, at de i Høje-Taastrup Kommune igennem mange år har arbejdet ud fra et grundprincip om at drive organisationen så enkelt og ubureaukratisk som muligt – og med et betydeligt spillerum for god ledelse lokalt. Det bør ifølge kommunaldirektøren også gælde, når en strategi skal formuleres og implementeres:

– Vi prøver at gøre begge dele meget enkelt, så vi skaber plads til dialogen, om hvor vi skal hen. Hvis vores tilbagemeldinger fra organisationen viser, at folk ikke kan forstå meningen, er vi nødt til at justere strategien eller begrunde den bedre. Det er en meget relationel måde at tænke det på, for det er sådan, en kommunal organisation som vores fungerer bedst, siger Lars Holte.

## Topstyring virker ikke her

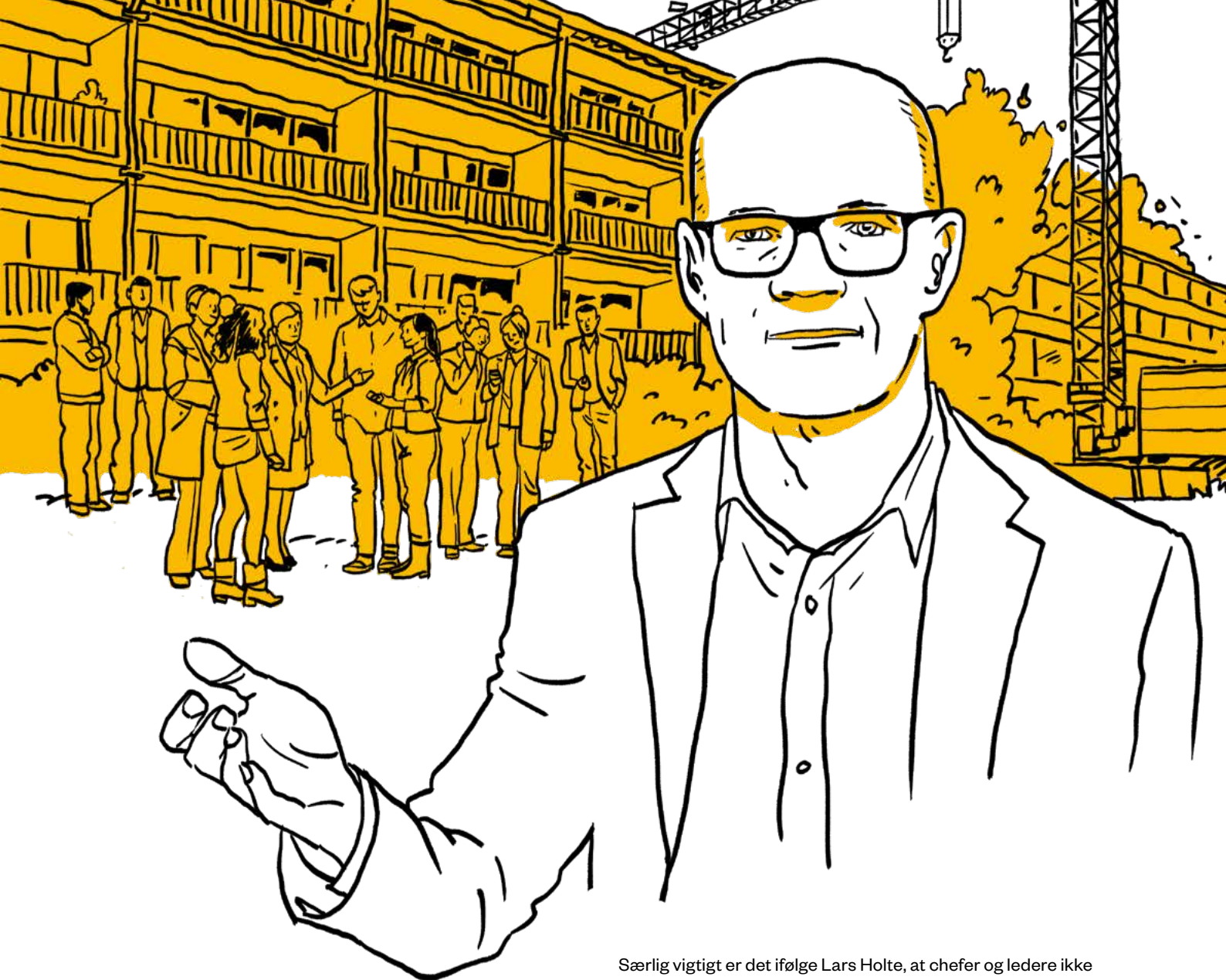
Den tilgang har kommunen blandt andet brugt, da den for nogle år siden valgte radikalt at revidere sin strategi for omdannelse af udsatte boligområder, der ikke helt havde givet de ønskede resultater.

I stedet for at udtænke hele strategien på rådhuset, valgte kommunen at beskrive det komplekse problem, strategien skulle løse. Derefter blev en lang række forskellige aktører inviteret med til både at skabe og implementere strategien ud fra spørgsmålet: "Hvad bør vi gøre, når de gamle løsninger ikke rækker?"

– Vi inddrog såvel videnspersoner med mange forskellige fagligheder som boligorganisationerne og dermed de mennesker, der bor i de udsatte boligområder. Og når det blev så stor en succes, skyldes det blandt andet, at vi gjorde det meget tydeligt, hvorfor den nye strategi var vigtig. At de involverede forstod strategien – og at vi insisterede på at være i dialog med dem om, hvordan den virkede i praksis, siger Lars Holte.

Det er ikke mindst, når problemerne er komplekse, at den meget instrumentelle og topstyrede strategitænkning i hans øjne kommer til kort:

– Flere og flere af de komplekse problemer i den kommunale verden kræver, at man koordinerer på tværs og involverer mange faggrupper og aktører. Så det bliver mere og mere håbløst at forestille sig, at byrådet bare kan beslutte noget, som direktionen så sætter i værk – og så virker det. Vi tror, det skaber mere reel effekt, at vi bruger kræfterne på at gå ud og diskutere det grundigt med de implicerede. Forklare dem, *hvorfor* det er vigtigt. Prøve at forstå, hvordan *de* ser på udfordringerne og løsningsvejene.



### Direktionens rolle

I arbejdet med at få strategier til at leve ser kommunaldirektøren især to vigtige opgaver for sig selv og sin direktion:

For det første at prioritere ledelsestid- og kræfter på opfølgningen i de strategiforløb, der er særligt kritiske, fx fordi de er komplekse og/eller har stort politisk bevågenhed:

- Som topledelse risikerer man at blive retningsforvirret, hvis man betragter alle strategier og mål som lige vigtige. Skoleudvalget synes én ting er vigtig, og Teknisk udvalg noget helt andet. Men der er det direktionens strategiske ansvar at holde fast i, hvad der er aftalt, hvad de overordnede mål er, og hvilke strategier vi derfor giver mest opmærksomhed. Det lyder nemt at tale om, men det er faktisk svært at fastholde det fælles fokus.

For det andet at skabe mening – ved at oversætte enten nationale initiativer, byrådets beslutninger eller direktionens egne målsætninger til noget, som resten af organisationen kan forstå, og som også kan implementeres.

- De fleste strategier forudsætter, at folk ændrer adfærd. Men uden mening intet ejerskab, og uden ejerskab ingen adfærdsendringer.

Særlig vigtigt er det ifølge Lars Holte, at chefer og ledere ikke bare forstår selve strategien, men også deres egen rolle i den.

- Hvis man som chef eller leder ikke forstår strategien eller synes, at den er tosset, kan man heller ikke skabe følgeskab. I så fald er man forpligtet til at blive ved med at spørge opad, hvad meningen er – og hvilket fortolknings- og besluthedsrum man har. Jeg forventer af mine chefer, at de dels fylder deres eget besluthedsrum ud, dels sørger for, at lederne i næste led kan se deres egen rolle. Så der ikke er nogen, der pludselig siger ”pyha, det har ikke noget med mig at gøre” eller ”hov, var det min opgave?”

### Rationel eller relationel

Lars Holte understreger, at det ikke er alle problemer i kommunerne, der er wicked. Der er også mere enkle og driftsprægede strategier, hvor man ifølge ham måske godt kan topstyre mere og bringe lidt mindre tid på den grundige dialog.

- Der er en evig kamp mellem to forskellige forståelser af, hvilke strategier der skal køre i det logisk-rationelle spor, og hvilke der kræver en mere dialogisk-relationel tilgang. Det er ligesom med styring og ledelse. Man er nødt til at kunne gå på to ben, men vi siger til vores ledere, at de som regel skal lægge hovedvægten på ledelsesbenet, siger Lars Holte.

# Kapitel 2

## Den vanskelige implementering

Selv om der er skrevet hyldekilometer af ledelsesbøger om strategi, er implementering af strategi en både underbelyst og undervurderet topledelsesopgave.

I praksis antages det ofte, at den gode strategi af sig selv vil sive ned igennem organisationen og undervejs sætte de nødvendige tanker og handlinger i gang lokalt. At topledelsen groft sagt har gjort sit arbejde, når den færdige strategi er præsenteret for organisationen; herefter kan og skal de næste ledelseslag tage over.

Dermed betragtes toplederen som en general, der træffer beslutninger og kommunikerer, mens det er overladt til de lavere officerer og fodfolket at sørge for, at strategien kommer til at leve.

Den forståelse af implementering bygger på en opfattelse af, at strategiers funktion er at være en rationel og entydig plan for en organisations udvikling. Det kan den være.

Men strategien kan også være et mudret kompromis, der udtrykker, hvad stridende parter kunne blive enige om, eller et spraglet kludetæppe af særhensyn – syet sammen af abstrakte formuleringer.

Endelig kan strategiens primære funktion være at signalere til omgivelserne, at der er styr på situationen og egentlig ikke er behov for de store ændringer. Derfor er det i nogle tilfælde måske slet ikke hensigten – eller hensigtsmæssigt – at strategien skal tages for pålydende og implementeres i hele organisationen.

Strategi og implementering kan kun sjældent skilles ad, og derfor er I som topledelse nødt til at tænke strategiens funktion og implementering med som en del af jeres arbejde med en strategi. Allerede når I tager hul på strategiarbejdet, må I som minimum forholde jer til følgende spørgsmål:

1. Hvad er strategiens vigtigste funktion eller formål?
2. Hvilke ændringer i organisationens sprogbrug, ideer eller handlinger skal implementeringen føre til?
3. Hvilke eksisterende politikker, strategier og styringsdokumenter skal den nye strategi forstås i forhold til?
4. Hvordan vil strategiens ordlyd blive læst og fortolket i forskellige dele af organisationen?

Disse fire spørgsmål peger alle frem mod yderligere to:

- Hvilken form for implementering lægger strategien op til?
- Hvilken rolle skal de forskellige dele af ledelseskæden spille i den videre proces?

## Fire perspektiver på implementering

Implementering handler helt kort sagt om, hvad der konkret skal ske i resten af organisationen, når en strategi er besluttet. I det følgende afsnit præsenteres kort fire perspektiver, der ofte er på spil, når strategier skal implementeres – og perspektivernes fordele og ulemper.

Til hvert perspektiv gives i den farvede boks et eksempel på, hvordan implementeringen kan forløbe og hvorfor. Eksemplerne er konstruerede og sat på spidsen, men trækker på både forskning og konsulenterfaringer. Enhver lighed med konkrete organisationer og forløb er dog utilsigtet.

I kapitel 3 og resten af publikationen går vi i dybden med et samlende perspektiv, der gør det lettere at få strategien til at leve i organisationen. Men det er vigtigt at kende de fire typiske tilgange til implementering for at være forberedt på de dilemmaer og faldgruber, de hver især indeholder.

## 1. Det instrumentelle perspektiv

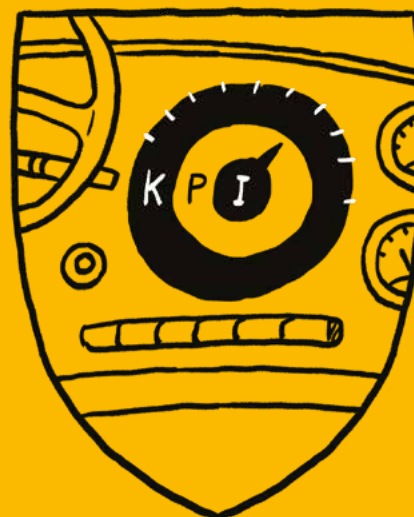
Dette perspektiv bygger på, at der findes en lineær og kausal sammenhæng mellem årsag og virkning. Man laver en strategiplan, hvorefter man kan ændre virkeligheden, så den kommer til at stemme overens med planen. Som topledelse har man fuld kontrol over organisationen, og forventningen er, at alle forstår strategien, og at implementeringen lykkes ud i yderste led. Ofte foregår instrumentel implementering med strukturelle virkemidler, fx organisationsændringer og kontrolsystemer, eller ved systematisk at gennemføre bestemte processer, som skal udbrede og forankre strategien.

Rationalet i det instrumentelle perspektiv er, at man som topledelse har brug for en præcis forståelse af årsag og virkning, så man kan vælge de mest effektive midler til at nå de ønskede mål.

Organisationen betragtes som et hierarki, hvor de lavere niveauer forventes at gøre, hvad topledelsen beslutter.

En metafor på dette perspektiv er dominobrikker, der nøje er stillet op på en lang række. Når topledelsen blot vælter den første – ved at lancere strategien – følger alle de andre automatisk efter.

I det instrumentelle perspektiv er implementeringen færdig, når handlingerne er udført, og der kan sættes flueben ved aktiviteterne i projektplanen. Det instrumentelle perspektiv er fremherskende i historien om KPIrød: *Vi følger med på instrumentbrættet*.



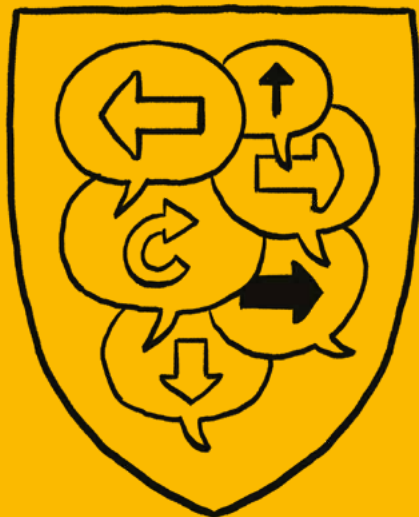
## VI FØLGER MED PÅ INSTRUMENTBRÆTTET

I **KPIrød** er strategien lavet af topledelsen, som er meget optaget af at få den implementeret i bund. De ser det som deres rolle at sørge for, at de rigtige ting sker på det rigtige tidspunkt.

Strategien indledes med en vision og en mission. Derefter præsenteres 12 strategiske indsatsområder, der beskriver, hvad organisationen skal nå de næste fire år. Indsatsområderne er velbeskrevne, men ret abstrakte i deres formuleringer; eksempelvis skal der være "fokus på kerneopgaven" og "det tværgående samarbejde skal fremmes". De 12 indsatsområder er operationaliseret til handleplaner med i alt 48 KPI'er, der gør det muligt at følge med i implementeringen af strategien. For som en direktør siger: "Det er fint nok med alle de fine ord, men hvis det virkelig skal have en effekt, er det tal, vi har behov for".

Efter at have fået strategien præsenteret af deres respektive direktører, fik mellemlederne til opgave at definere KPI'erne, som derefter blev godkendt af topledelsen. Hver uge bliver der fulgt op på KPI'erne, og fremdriften markeres med henholdsvis grøn, gul eller rød. Typisk bruges der kun tid på de røde tal, hvor de ansvarlige ledere skal forklare den manglende fremdrift.

Topledelsen i KPIrød er meget opmærksom på implementeringsprocessen og følger den løbende på "instrumentbrættet". Desværre ved ingen, om KPI'erne faktisk måler på det, der er hensigten med strategien – og den er der i øvrigt ikke så mange i organisationen, der kan huske, hvad er. Det hele er gået op i tidskrævende målinger og jagten på at opfylde KPI'er. Ingen har overblik over, hvad der i praksis bliver implementeret. Om noget.



## DIALOG OG EJERSKAB ER DET VIGTIGSTE

I respekt for de mange forskellige interesser og fagligheder i organisationen ser topledelsen i **Alteriordenstrup** det som deres primære rolle at facilitere strategiprocesen. Derfor har de sat god tid af til en involverende proces, for som en af direktørerne siger: "Involvering skaber ejerskab, og vi må have respekt for de lokale forhold. Vi kan jo ikke fortælle hver afdeling, hvad strategien betyder for dem."

Alene at *formulere* en strategi i Alteriordenstrup tager typisk halvandet år, fordi alle skal høres ordentligt flere gange under-

vejs. Der nedsættes arbejdsgrupper, som kommer med input, der selvfølgelig også skal godkendes af medarbejderrepræsentanterne. Når alle er enige, præsenterer en samlet topledelse strategien. Derefter er det op til de enkelte ledere og medarbejdere at finde ud af, hvordan de vil implementere strategien. Det burde jo være let at finde ud af, da de selv har været med til at formulere den.

Opfølgningen overlades til den enkelte enhed, for der er ingen grund til at lave et stort og forkromet centralt system, når det vigtigste er, at strategien skal give mening lokalt. En gang imellem spørger topledelsen om, hvad der implementeres, og hvordan det foregår – men ellers blander de sig ikke.

Man kan diskutere, om Alteriordenstrup arbejder efter én samlet strategi. For den tekst, alle kunne blive enige om, er blevet så abstrakt og overordnet, at hver enhed og leder let kan praktisere deres helt egne forståelser af ordene. Der er ikke rigtig nogen, der har autoritet eller mandat til at koordinere eller korrigere de mange forskellige udlægninger af teksten, selv om de nogle gange er decideret modsatrettede.

Til gengæld oplever alle, at det har været en god proces, som bekræfter værdifællesskabet i organisationen. Det virker også motiverende, at der er et stort lokalt ledelsesrum, hvor alle har gode muligheder for at sætte deres eget præg på strategien – og dermed på udviklingen i Alteriordenstrup.

## 2. Det fortolkende perspektiv

Det fortolkende perspektiv er en modpol til det instrumentelle. Her ses sammenhængen mellem årsag og virkning som uklar. Man har som topledelse ikke kontrol over, hvordan implementeringen forløber – blandt andet fordi aktører i og uden for organisationen udlægger strategien forskelligt. Derfor kan man heller ikke gøre sig forhåbninger om, at implementeringen lykkes fuldt ud.

Med dette perspektiv har strategien ikke en fast, uforanderlig kerne. Den planlagte strategi er filtret ind i andre strategier og i den eksisterende praksis på måder, som ikke er entydige eller selvindlysende. Man ved som topledelse, at andre vil tilskrive strategien forskellige former for mening og indhold, og derfor er implementeringens forløb og resultat umuligt at forudsige.

En af fordelene ved det fortolkende perspektiv er, at det hjælper med at skabe mening i processen, herunder finde ud af, hvad der skal implementeres og hvordan. Det er også nyttigt, når man i bakspejlet vil analysere, hvorfor implementeringen forløb, som den gjorde.

En metafor for denne tilgang er spillet mikado: En masse pinde ligger spredt ud og rører hinanden. Når man flytter én af dem, påvirker det alle de andre, uden at man på forhånd kan forudsige hvordan eller hvor meget.

I dette perspektiv er organisationen et netværk, hvor man som topledelse ikke er generaler, men i højere grad facilitatorer og igangsættere. Da processerne er uforudsigelige, er resultatet af implementeringen usikkert, og man må som ledelse være åben for at ændre i såvel strategien som implementeringen.

Modsat det instrumentelle perspektiv er der ikke nogen forkerte måder at fortolke strategien på. Da perspektivet handler om at skabe mening, er implementeringen først færdig, når strategien giver mening for de implicerede.

Denne måde at implementere på er ikke mindst effektiv, når man står i ukendt territorium, hvor det er svært at forudsige og planlægge et forløb i detaljer. Her er man typisk nødt til at prøve sig frem, før man kan analysere og træffe endelige beslutninger. Det fortolkende perspektiv er tydeligt i historien om Alteriordenstrup: *Dialog og ejerskab er det vigtigste.*

### 3. Det legitimerende perspektiv

En organisation er også en arena, hvor forskellige aktører søger at opnå eller fastholde legitimitet. Det betyder, at man i strategi- og implementeringsprocesser kan være nødt til at spille en form for skuespil, dvs. opretholde en facade, der er acceptabel internt i organisationen eller over for omgivelserne.

Det kan fx være, hvis man som topledelse er stillet over for mange og indbyrdes modstridende krav, som det ikke er legitimt at afvise. "Løsningen" bliver i stedet en form for organisatorisk hykleri, hvor man skriver og siger det "korrekte" i sin strategi, men gør det "mulige" eller "nødvendige" i praksis.

Rationalet i dette perspektiv kan være, at man derved skærmer organisationen fra andres krav, der måske ville forandre eller ødelægge løsningen af kerneopgaven. Desuden kan organisationen spare ressourcer ved ikke at bruge kræfter på at implementere noget, der alligevel snart skal laves om.

Ud fra denne synsvinkel er det ikke nødvendigvis alt, der står i strategien, som kan eller skal implementeres. Implementering kan groft sagt være noget, vi lader som om, vi gør, mens vi venter på, at strategien går over eller bliver erstattet af noget nyt.

Det positive ved det legitimerende perspektiv er en høj bevidsthed om, at implementeringen skal foregå på den rigtige måde, så organisationen og topledelsen kan bevare sin legitimitet. Strategien kan på den måde betragtes som manuskriptet til et skuespil: Det fortæller, hvilke replikker der skal siges, så alle fortsat bliver set som loyale og dygtige aktører i organisationen.

Ledere på alle niveauer fungerer som skuespillere, som siger og gør de ting, der gør dem legitime i publikums øjne. Det kan være en topledelse, der "lader som om" over for det politiske niveau, eller en decentral ledelse, der spiller skuespil for topledelsen. Uanset hvad bliver organisationen dekoblet, fordi de forskellige niveauer siger ét til omgivelserne, men gør noget andet indadtil.

Metaforen for denne form for implementering er skuespillet, hvor der på scenen spilles én forestilling for publikum, mens en del af de vigtige processer og prioriteringer foregår backstage i kulissen.

I det legitimerende perspektiv er implementeringen overstået, når skuespillet succesfuldt er spillet til ende. Det legitimerende perspektiv er bærende i historien om Skuespillev: *Strategiske ritualer sikrer status quo*.

## STRATEGISKE RITUALER SIKRER STATUS QUO

I **Skuespillev** følger topledelsen et fast årshjul for det strategiske arbejde, så der kan ikke sættes spørgsmålstejn ved deres professionalisme og legitimitet. Ingen kan længere huske, hvem der lavede årshjulet, men processerne er velbeskrevne og betrykker alle i, at der er styr på det med strategi. Som direktøren siger: "Det er vigtigt, at det strategiske arbejde foregår på den rigtige måde, og at strategiens ord viser, at vi kender de nye tendenser inden for styring og ledelse."

Den strategiske proces er fuld af ritualer, der med årene er blevet perfektioneret. Topledelsen tager væk på et strategisk årsmøde, hvor de analyserer politikernes og omgivelsernes krav til organisationen. Analyserne omsættes til en strategi, der imødekommer disse krav, og som typisk formuleres med de varmeste ord fra ledelseslitteraturen. Strategier skal også lyde godt. Derefter mødes topledelsen med næste chefniveau på det sædvanlige kursussted, og cheferne giver her deres input, som topledelsen sorterer og integrerer i den endelige udgave af strategien.

Det er den øverste direktør, der præsenterer strategien for alle medarbejdere i kantinen. Det sker altid den første mandag i april og varer 45 minutter. Efter præsentationen er der mulighed for at stille spørgsmål, men det sker aldrig. Derefter går alle ledere og medarbejdere tilbage til hverdagen og gør, som de plejer. Et år misforstod en nybagt chef ritualerne og prøvede at tage strategien for pålydende i sin afdeling. Han blev hurtigt og venligt retledt, men i direktionen grinede man lidt af begynderfejlen.

Nogen vil måske kalde forestillingen i Skuespillev for "Stort ståhej for ingenting". For der sker absolut intet, som er direkte afledt af den systematiske strategiproces. Tværtimod risikerer ritualerne at trække ledelsesfokus og -ressourcer væk fra mere presserende opgaver.

Dermed overser disse kritikere måske, at en organisation og dens topledelse ikke blot skal skabe resultater. Det er også vigtigt at opbygge og opretholde legitimitet. Godt strategiarbejde kan blandt andet handle om at skabe holdbare balancer mellem mange modstridende krav og om at skærme organisationen mod både lokal- og landspolitiske kastevinde, der truer med at blæse den sikre drift omkuld.



#### 4. Det politiske perspektiv

Livet i organisationer handler ikke kun om planer, fortolkninger og legitimitet, men også om magt. Det gælder også implementeringen, hvor eksisterende kampe om magt, positioner og ressourcer fortsætter – og nye opstår. Med dette perspektiv foregår implementeringen ikke rationelt, lineært og efter en overordnet plan, men som resultat af processer, hvor aktører forsøger at varetage deres egne interesser – via forhandlinger, alliancer og modstand. Strategien bliver således et magtmiddel, der kan bruges i kampen om ressourcer.

En af fordelene ved det politiske perspektiv er, at det gør topledelsen bevidst om, at implementeringen næppe bliver gnidningsløs, da reelle forandringer som regel har både tabere og vindere – og mange vil være bekymrede for, hvilken gruppe de tilhører. Perspektivet understreger også betydningen af, at man finder den rette balance mellem modsatrettede mål, interesser og hensyn, så konflikter om strategi og implementering ikke spænder ben for organisationens arbejde.

En metafor for det politiske perspektiv er magtspillet, hvor alle kæmper for noget, og hvor der både kan forekomme beskidte tricks og ægte forsøg på forsoning. I dette perspektiv er toplederen en forhandler, der skal få en organisation med forskellige koalitioner til at fungere.

I det politiske perspektiv er implementeringen gennemført, når de dominerende parter er enige, og/eller når modstanden er fjernet. Om dette perspektiv handler historien om Store Magtkøbing: En interessekamp, der aldrig ender.



### EN INTERESSEKAMP, DER ALDRIG ENDER

I strategiprocessen i **Store Magtkøbing** er der mange forskellige interesser involveret. Det begynder allerede inden, strategiens første linje er skrevet og kulminerer, når den endelige version skal bringes ud i organisationen. Det er topledelsens fornemste opgave at afbalancere alle disse hensyn, så ingen af de ulmende magtkampe bryder ud i lys lue. Eller som en direktør udtrykker det: "Strategien er et minefelt, og det er helt afgørende, at vi i implementeringen ikke gør tingene værre, end de allerede er."

Der holdes en lang række uformelle møder, som parterne bruger til at afdække hinandens interesser, positionere sig og sende mere eller mindre direkte politiske signaler til topledelsen. Den er særdeles opmærksom på at befinde sig i et krydspres mellem politikere, mellemledere og forskellige faggrupper – for ikke at nævne de stærke interessegrupper uden for organisationen.

Strategien bærer tydeligt præg af denne balancekunst. Typisk er hvert afsnit skrevet til en bestemt målgruppe, så alle føler, at de får imødekommet deres behov. Teksten er blevet noget af et kludetæppe, men alle er godt tilfredse, for i implementeringsfasen kan de hver især bruge indrømmelserne til at argumentere for flere ressourcer til netop deres område.

Også implementeringen er således et spejl af magtpositionerne i organisationen. Strategien bliver faktisk brugt på de enkelte områder til at gennemføre vigtige forandringer, men de stritter ofte i forskellige retninger. Og tværgående koordinering eller prioritering har trange kår, for de etablerede "kongeriger" i organisationer afgiver ikke frivilligt magt eller ressourcer. Processen efterlader ikke topledelsen noget stort selvstændigt handlerum.

Så længe strategien stryger de stærke med hårene, kan alting lade sig gøre i implementeringsfasen. Men da teksten er stykket sammen af kompromiser, er der altid nogen, der har givet sig, og som er parate til at forsøge at vinde det tabte tilbage, når strategien skal implementeres. Strategien er på den måde løbende til forhandling, og implementeringen bliver i sig selv til en politisk proces – altså det muliges kunst.

## At vælge perspektiv

Der er ofte overlap mellem perspektiverne, og det gælder sjældent om at vælge ét af dem – men i høj grad om at være bevidst og åben om, hvornår man bruger og skifter mellem de enkelte perspektiver.

Det er dog ikke altid, at man som (top)leder selv kan vælge, hvilke(t) af de fire perspektiver man ønsker at anvende. Man kan nogle gange være presset eller tvunget over i et andet perspektiv.

Hvis der er enighed om både problemet og løsningen – og fuld kontrol over situationen – har man god mulighed for at vælge en instrumentel tilgang.

Hvis man derimod står i en ukendt situation og måske med et komplekst samspil med omgivelserne, vil det fortolkende perspektiv ofte give bedst mening.

De fleste topledere vil nok umiddelbart foretrække af være et sted på denne akse mellem det instrumentelle og det fortolkende perspektiv – en tilpas rationel plan med en vis åbenhed for det uforudsigelige og tvetydige.

Men man kan fx stå med en strategi, der er knyttet for mange forskellige og måske indbyrdes modstridende krav til, og så er der risiko for, at man bliver skubbet i retning af et legitimerende perspektiv: Et skuespil, hvor man i implementeringen lader som om, at man får enderne til at mødes.

Og hvis der med strategien følger en kamp mellem politiske positioner og/eller om økonomiske ressourcer, er det mere sandsynligt, at man som leder føler sig nødsaget til at anlægge et mere politisk perspektiv på implementeringen.

Som topleder handler det om at kende sit råderum i arbejdet med strategi og implementering. Ved at være bevidst om de forskellige perspektiver kan man kvalificere samtalerne i hele ledelseskæden om, hvordan strategien bør forstås og implementeres.



Man kan fx både internt i topledelsen og med de øvrige ledelsesniveauer forsøge at afklare følgende spørgsmål:

1. Hvilket perspektiv på implementering er hensigtsmæssigt – i lyset af blandt andet vores egne ønsker, andres interesser og organisationens situation?
2. Hvad kræver denne form for implementering af os som ledere – og hvilke erfaringer kan vi trække på fra tilsvarende processer?
3. Hvad gør vi, hvis det viser sig, at det ønskede perspektiv ikke er muligt – eller vilkårene for det ændrer sig undervejs i processen?

Det er ikke altid, at der er ét optimalt perspektiv på implementeringen. Ofte vil man være nødt til at vælge forskellige blandingsformer, og derfor bliver et femte perspektiv særlig vigtigt: At arbejde med at oversætte mellem strategiens ordlyd og det, man gerne vil have til at ske. Om det handler næste kapitel.

De fem perspektiver på implementering er inspireret af Mintzbergs klassiske fem definitioner af strategi. En grundigere gennemgang af alle fem findes i Søren Obed Madsens bog "Implementering – mellem snak og handling" (2022).

# Kapitel 3

## At implementere er også at oversætte

### Et samlende perspektiv

De fire nævnte perspektiver på implementering tager udgangspunkt i, at strategier kan have forskellige primære funktioner, fx at være en plan, en proces, et skuespil eller en forhandling.

Ofte vil flere af disse perspektiver være på spil i samme strategiproces, men der mangler et femte perspektiv, der kan bruges sammen med de andre, og som samtidig giver et sprog til at tale om topledelsens rolle i implementeringsprocessen.

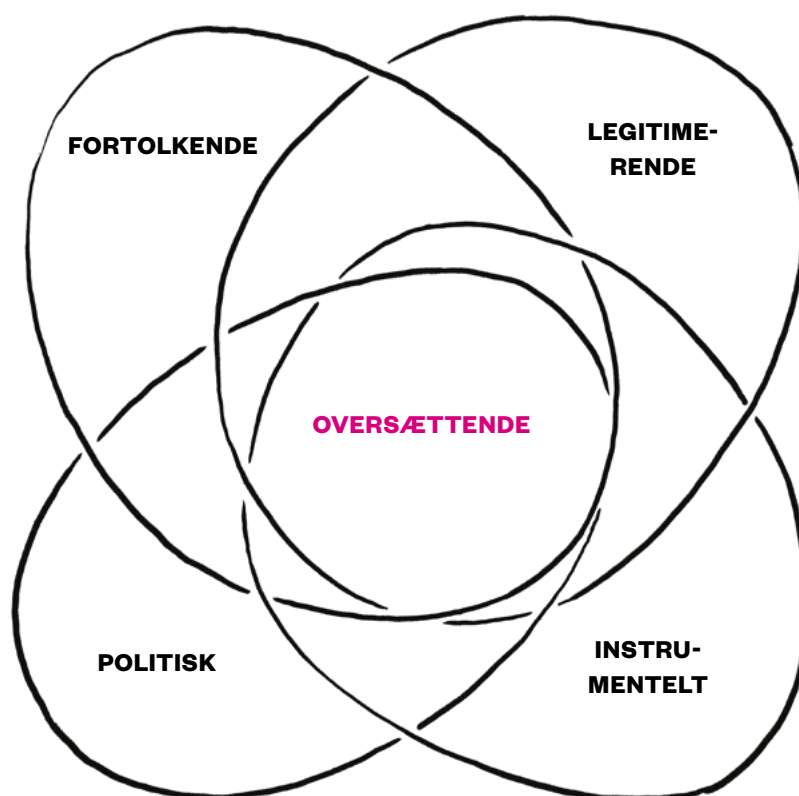
Dette perspektiv tager udgangspunkt i, at strategisk arbejde altid har en form for strategidokument – en tekst – som omdrejningspunkt. Implementering handler om, hvordan teksten skal bruges – uanset om den primært er tænkt som en plan, en proces, et politisk redskab eller et legitimerende værktøj. Ud fra

dette perspektiv indebærer implementering af strategi derfor altid en oversættelse, der har til formål at gøre teksten meningsfuld og tilgængelig for andre end dem, der kan forstå originalen.

Oversættelsen er med til at gøre det tydeligt, om strategiteksten skal forstås som en plan, en invitation til fortolkning, et manuskript til et legitimerende skuespil eller et redskab i en politisk kamp. Dermed er oversættelsen vigtig for, hvilket liv strategien får i organisationen.

Derfor kan dette supplerende perspektiv på implementering trække på viden fra oversættelsesteori, herunder hvilke kompetencer, roller og processer der er involveret i gode oversættelser.

I det følgende præsenteres oversættelsesperspektivet – på baggrund af lektor Søren Obed Madsens forskning på området.



## Fokus på mening og sprog

I dette perspektiv flyttes fokus fra strategitekstens objektive indhold til spillet mellem teksten og læsernes flertydige forståelse af den. Det giver sproget en central rolle i implementeringen, for det bliver en vigtig opgave at oversætte strategien til de forskellige fagsprog, der tales i organisationen. Eksempler på fagsprog kan fx være de politiske, juridiske eller økonomiske sprog eller de respektive fagprofessionelle miljøers, fx pædagogiske, medicinske eller plejefaglige sprog.

Selv om man forsøger at stabilisere mening i tekster og distribuere denne mening på tværs af organisationen, bliver meningen i teksten hurtig ustabil. Det betyder, at det ikke er muligt at skrive en strategi, så alle forstår (hele) strategien på samme måde. Strategiens ord kan fx være så abstrakte eller tvetydige, at de kan forstås på mange forskellige måder; de kan ligefrem være uforståelige for dem, der ikke behersker den sproglige kode, strategien er skrevet i.

Mange strategier skrives i en særlig stil med sine egne genretræk, som ikke alle læsere er fortrolige med. Eksempelvis præsenterer strategiteksten typisk en utilfredsstillende nutid, udpeger kritiske problemer, opstiller en ønskværdig fremtid og beskriver de løsninger, der skal få organisationen derhen.

Udfordringen med at forstå teksten består således ikke kun i, at de respektive grupper bruger hver deres ord og fagudtryk. Til hvert sprog hører også bestemte værdier og "verdensbilleder". Derfor kan man aldrig tage for givet, at en strategi bliver læst og forstået ud fra forfatterens intentioner. Tværtimod kan man være sikker på, at de, der skal føre strategien ud i livet, ikke implementerer strategien, som den er, men deres egen mere eller mindre autoriserede og legitime oversættelse af den.

Når strategier implementeres "forkert", behøver det således hverken være et spørgsmål om inkompetence eller modstand. Det kan være, at den mening, topledelsen har forsøgt at fastlåse i tekstens ofte abstrakte formuleringer, ikke har overlevet sin rejse ud i organisationen.

## Flere måder at oversætte på

At oversætte strategi handler ikke om at *standardisere* og fastlåse én forståelse af teksten, men om at *variere* den, så originalteksten bliver forståelig for så mange som muligt. Det er oversætterens opgave – i dialog med forfattere, redaktører og læsere – at producere den bedst mulige oversættelse, herunder finde ud af hvilke dele af teksten der bør ændres – og hvordan.

En strategi vil således sjældent blive oversat i sin helhed, for oversættere vil typisk udvælge og koncentrere sig om de dele, de opfatter som både forståelige og rigtige. Alene derfor vil den samme strategi kunne læses og oversættes på mange forskellige måder af dem, der har ansvaret for at flytte den fra en kontekst til en anden.

## ROLLER I OVERSÆTTELSES-PROCESSEN

Der er typisk følgende roller involveret, når strategier bliver oversat i kommuner og regioner:

- **Udgiveren** er den, der ejer strategiteksten, dvs. har ansvaret og offentliggør den. Det vil typisk være jer som topledelse og/eller den politiske ledelse.
- **Forfatteren** er den eller de personer, der skriver teksten. Ofte vil I som topledelse være en slags medforfattere, selv om det meste af strategien måske er formuleret af interne eller eksterne konsulenter, et fagkontor, en stabsfunktion e.l.
- **Oversætteren** er den eller de personer i organisationen, der omformer strategiteksten, dvs. ændrer strategiens formuleringer, så andre bedre kan forstå dens indhold, intention og mening. Det er typisk ledere på alle niveauer i organisationen.
- **Redaktøren** er den eller de personer, der skal hjælpe oversætterne med deres fortolkning af strategien, så de kan foretage den bedst mulige oversættelse. Det indebærer også at trække grænserne mellem korrekte og uautoriserede oversættelser. Dette er en vigtig, men ofte overset rolle, I som topledere skal være særlig opmærksomme på – og eventuelt selv kan påtage jer.
- **Modtageren/læseren** er dem, der skal læse og forstå oversættelsen af strategien, fx medarbejdere og ledere i første række.

Der kan sagtens være overlap mellem rollerne, fx kan en forfatter også fungere som redaktør, og en redaktør have oversætteropgaver.

I en organisation er oversætterne således de personer, der sørger for, at strategierne bringes videre fra en del af organisationen til en anden. Det vil typisk være en leder, da en del af ledelsesopgaven er at fungere som et både vertikalt og horisontalt bindeled mellem ellers adskilte dele af organisationen. Hermed bliver modtagerne af oversættelsen de medarbejdere i en del af organisationen, der ikke har direkte adgang til dem, der har skrevet eller udgivet strategien, typisk topledelsen. Medarbejdernes forståelse af strategien afhænger derfor i høj grad af deres leders oversættelse.

Oversættelsesteori peger på, at lederne kan oversætte en strategi på fire forskellige måder – og at man ofte bruger flere af dem samtidig:

- **Sproglig oversættelse**, hvor fx akademiske ord eller særlige fagtermer oversættes til et sprog, modtagerne kender. Det handler således alene om den rent semantiske forståelse af, hvad teksten betyder. Målet er at finde de mest præcise synonymmer for strategiens ord.
- **Kulturel oversættelse**, hvor oversætteren bearbejder strategiteksten, så den bedre kan forstås i de forskellige miljøer, hvor oversættelsen skal bruges. Det kan fx være på forskellige niveauer i organisationen eller i bestemte faggrupper. Her vil oversætteren typisk tage sig større friheder til at oversætte (dele af) strategien. Målet er, at teksten giver bedre mening for dem, der skal læse og forstå den.
- **Funktionel oversættelse**, hvor det handler om at forklare, hvad der er forfatterens intention med strategien. Skal den fx forstås som en fastlagt køreplan, en invitation til fortolkning, en afledningsmanøvre eller resultatet af en magtkamp? (Se også kapitel 2). En funktionel oversættelse skal således gøre det lettere for modtagerne at afkode, hvad de forventes at gøre, når de har læst strategien.
- **Ideologisk oversættelse**, hvor oversætteren fokuserer på at beskrive strategiens "verdensbillede" og dens grundlæggende antagelser om sammenhængen mellem mål og midler. En oversætter, der er ideologisk enig med forfatteren, vil typisk forsøge at formidle ideologien så præcist som muligt. Andre oversættere vil måske forsøge at dreje strategien i retning af egne holdninger.

Oversætteren spiller under alle omstændigheder en hovedrolle i implementeringen, fordi det i første omgang er ham eller hende, der bestemmer, hvad der skal videreføres, udelades eller ændres. Oversætteren kan både ændre ordene, meningen, funktionen eller ideologien i det, der skal implementeres. Det betyder også, at det ikke er den originale strategi, der bliver implementeret, men de forskellige oversættelser af den. Det er med til at forklare den store variation i de effekter, en strategi udløser.

## Ledelsens nye roller

Denne forståelse af strategi- og implementeringsprocessen giver jer som ledelse mulighed for at spille en mere aktiv rolle end blot at formulere og formidle strategien – og derefter trække jer tilbage og overvåge, hvad der sker.

Som ledelse har I stadig rollen som strategiens forfattere – eller i hvert fald dens udgivere (for ofte er det andre i organisationen, der har haft fingrene på tastaturet).

Men I har også en vigtig funktion som medoversættere eller redaktører, der kan gå i aktiv dialog med oversætterne om, hvordan teksten skal forstås og implementeres.

Det er ikke kun vigtigt for at få drøftet intentionerne bag strategien, herunder hvilket perspektiv forfatterne har på implementeringen. Det er også værdifuldt at lytte til oversætternes vurdering af, hvordan teksten vil blive læst – for derigennem at forstå de lokale forhold, som implementeringen skal foregå under.

I næste kapitel præsenteres fem bud på, hvad I som ledelse konkret kan gøre for at præge den nødvendige oversættelse af de strategier, I er ansvarlige for. Kapitlet er direkte henvendt til topledelsen, men de fem ledelsesgreb, der præsenteres, er også relevante for ledere på andre niveauer, som har ansvar for at få en strategi til at leve i hverdagen.

# Kapitel 4

## Fem ledelsesgreb til bedre oversættelser

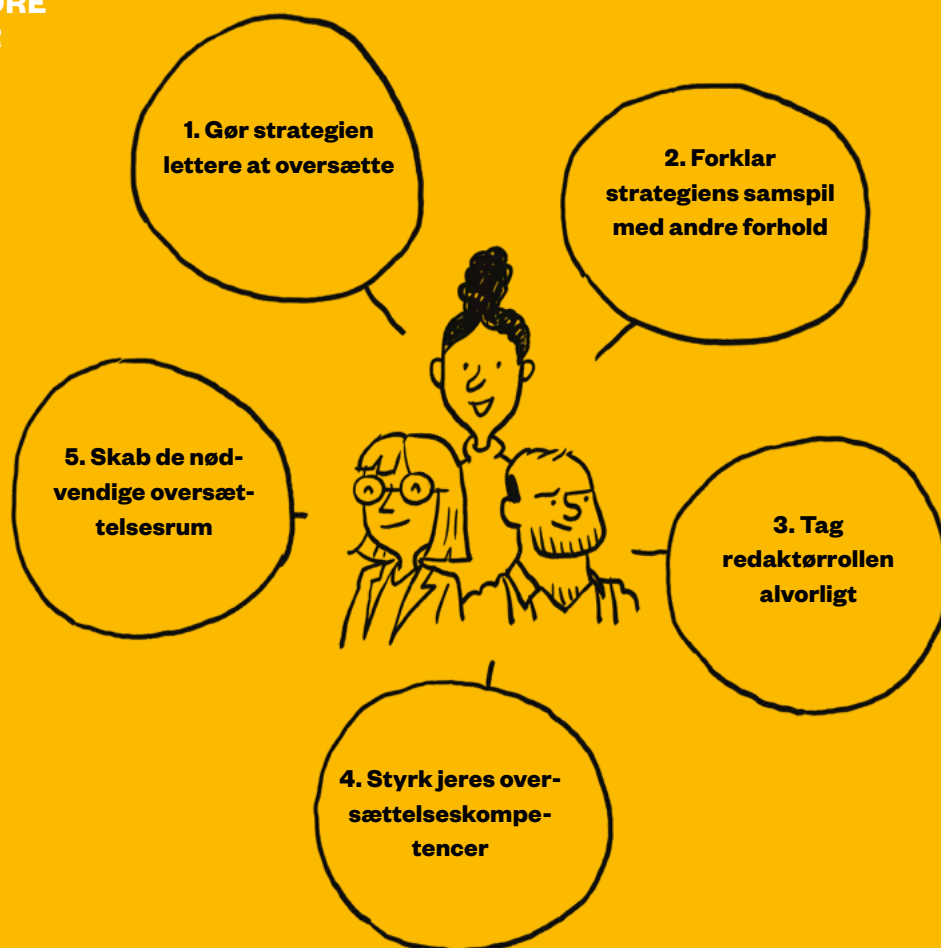
Der kan være mange årsager til, at implementering af strategier ikke går som planlagt. Strategien *kan* være for kompliceret, for urealistisk at gennemføre eller blive indhentet af virkeligheden og dermed være forældet. *Måske* er organisationens ledere og medarbejdere heller ikke dygtige nok til at implementere.

Men i mange tilfælde kan der være den helt femte forklaring, at I som ledere undervurderer, at strategien er en tekst, der kan og vil blive læst, fortolket og oversat på meget forskellige måder i organisationen. Det betyder, at de mange modtagere ikke uden videre implementerer jeres intentioner med strategien, men deres egen oversættelse af dens indhold og funktion.

Der er fem greb, I som ledelse kan bruge til at styrke jeres indflydelse på de oversættelsesprocesser, der uvægerligt går i gang, når en strategi skal implementeres. Det vil selvfølgelig være forskelligt fra situation til situation, hvor mange og hvilke af grebene I har særligt behov for at bruge.

Hvert af de fem udvalgte greb beskrives og begrundes kort og munder ud i nogle bud på, hvad I som topledelse konkret kan gøre. Som nævnt er mange af disse bud også relevante for ledere på andre niveauer, som skal være med til at implementere strategien.

### FEM GREB TIL BEDRE OVERSÆTTELSER



# 1. Gør strategien lettere at oversætte

Strategitekster er som nævnt ofte abstrakte og flertydige. Det gælder ikke mindst strategier, der skal dække kæmpestore organisationer som fx en hel kommune/region eller et stort og sammensat velfærdsområde. Sådanne strategier er næsten uundgåeligt formuleret meget overordnet, fordi de skal kunne rumme et bredt felt og ramme mange målgrupper. Men der kan være mange andre grunde til, at strategien er blevet svær at få en klar mening ud af.

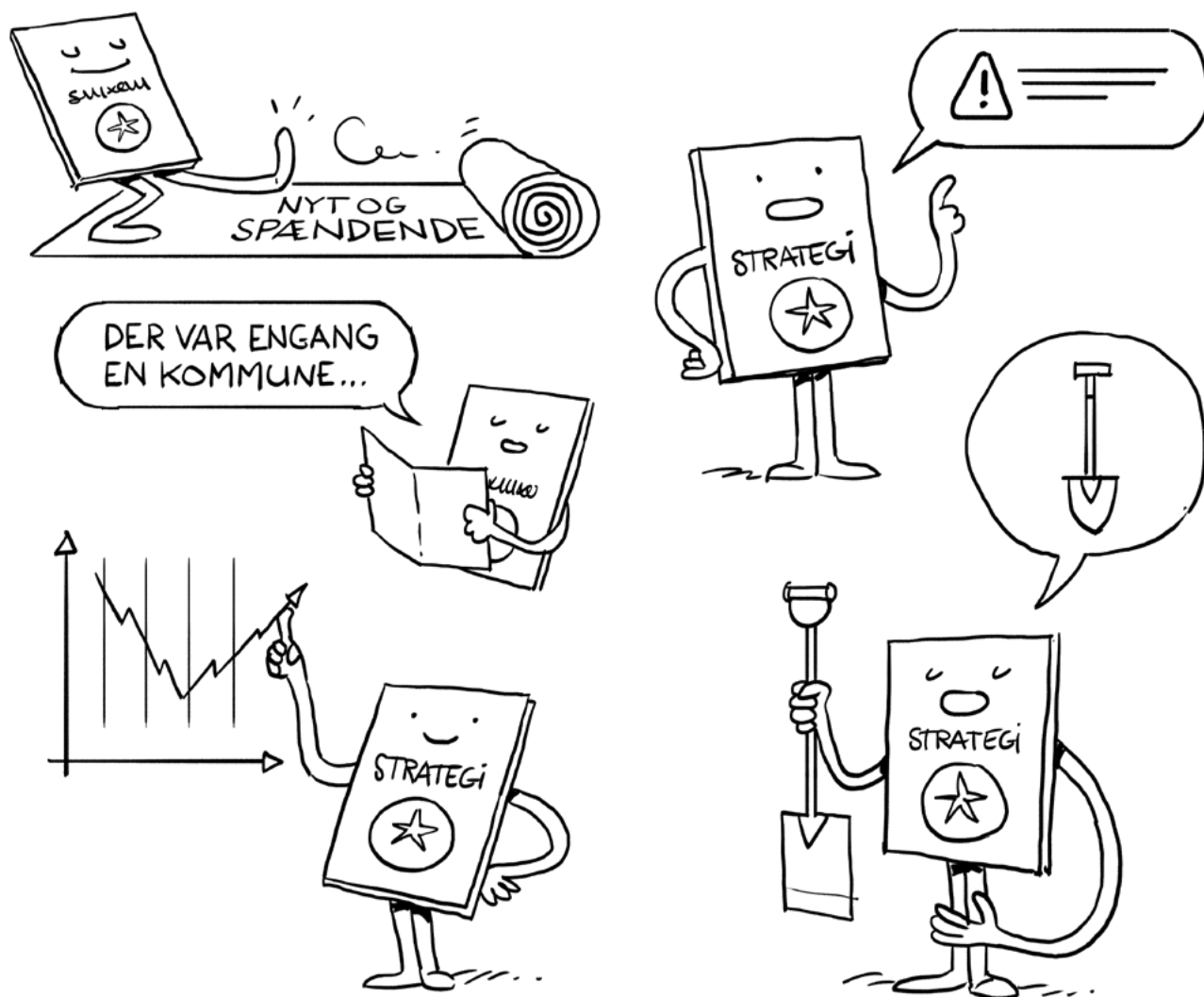
Når I som topledelse ved, at strategien skal oversættes af andre, kan I forsøge at hjælpe dem på vej ved at gøre teksten så oversættelig som *muligt* og derved forebygge oversættelsesfejl. Her skal I som forfattere eller udgivere især være opmærksom på følgende fire punkter.

- At **strategiens funktion** er afklaret og fremgår af teksten. Er den fx at udrulle en helt ny praksis eller måske "blot" at lancere en samlet fortælling om en række eksisterende indsatser?
- At **jeres intentioner** med strategien er tydelige, så det fremgår, hvad der forventes at komme ud af implementeringen. Det kan fx være fælles værdier og begreber, nye innovative projekter eller helt bestemte resultater.
- At strategien rummer **redaktionelle markører**, dvs. formuleringer, der hjælper læseren med at tolke teksten i tråd med forfatterens intentioner. Redaktionelle markører er en form for metatekst, som vejleder læserne i, hvordan strategien skal læses og forstås. Det kan fx være korte eksempler, anskuelige sproglige billeder eller pædagogiske forklaringer af centrale begreber og pointer.
- At så vidt muligt bruge **ord og begreber**, der er nemme at oversætte, eller hvis betydning allerede er alment kendt i organisationen. Hvis strategien er fuld af nye ord, tvinger I hver enkelt oversætter til at lægge sin egen mening i dem.



## Som topledelse kan I konkret:

- 1 Diskutere og afklare strategiens funktion – i direktionen eller den strategiske ledelse.
- 2 Diskutere og afklare intentionerne med strategien, dvs. forventningerne til, hvad der skal komme ud af implementeringen.
- 3 Vurdere kritisk, om strategiens formuleringer er umiddelbart forståelige bredt i hele organisationen – og i modsat fald arbejde grundigere med teksten og/eller lave en supplerende vejledning til oversætterne.
- 4 Vurdere strategitekstens balance mellem at anviser en tydelig retning og skabe ledelsesrum til at omsætte strategien lokalt.
- 5 Gennemføre en test af, hvordan chefer, ledere og medarbejdere forstår de centrale begreber – og strategiteksten som helhed.



*I kan hjælpe dem, der skal oversætte, på vej ved at gøre teksten så let at oversætte som muligt. Sørg blandt andet for, at jeres intentioner med strategien er tydelige, og skriv i et sprog, som resten af organisationen forstår.*

## 2. Forklar strategiens samspil med andre forhold

Selv om "organisationens strategi" tit omtales i ental, optræder den i praksis sjældent alene og isoleret. De fleste organisationer har flere strategier – fx på beslægtede eller tilgrænsende områder – eller andre styringsdokumenter af strategisk karakter: politikker, budgetter, retningslinjer, vejledninger, værdigrundlag mv. Nogle tekster supplerer hinandens funktion, mens andre konkurrerer om den samme funktion.

Her kan I fx hjælpe oversætterne ved at producere forskellige former for hjælpe tekster, der kan fungere som en slags vejledninger i, hvordan strategiteksten skal forstås i forhold til andre strategiske initiativer. I kan også tilbyde oversætterne adgang til forfatterne, så de har mulighed for at få afklaret sådanne spørgsmål i direkte dialog.

Det er som topledelse vigtigt i implementeringen så vidt muligt at være afklaret og tydelig om de vigtigste relationer mellem en ny strategi og andre eksisterende tekster. For dem kender oversætterne (og medarbejderne) som regel også, og derfor vil de naturligt læse en ny strategi i lyset af de andre. Hvis ikke der i eller ved siden af strategiteksten redegøres for disse forhold, må hver enkelt oversætter selv gætte sig til sammenhængen. Det kan fx betyde, at strategiens funktion eller intentionerne med implementeringen bliver misforstået.

Skal vi fx tage den nye strategi alvorligt, når der slet ikke er afsat ressourcer til den på næste års budget? Betyder en ny strategi for fx skoleområdet, at kommunens tværgående børnestrategi nu er forældet? Og skal vi fremover bruge de nye flotte ord i strategien i stedet for organisationens værdisæt, der handler om næsten det samme?

Udover de eksisterende dokumenter udgøres implementeringens kontekst af en lang række sociale, faglige og styringsmæssige hensyn i organisationen. Er der fx lige blevet implementeret nye faglige metoder eller tekniske systemer? Står man lige foran en større afskedigelsesrunde? Har der været alvorlige konflikter med en faglig organisation – eller stor udskiftning i topledelsen?

Som strategiforfatter og topledelse må man forsøge at indtænke, hvordan den slags forhold må forventes at påvirke oversættelsen af strategien. Det handler ikke kun om, hvorvidt der på grund af konteksten vil være opbakning eller modstand imod strategien, men også om, hvilke ekstra (og måske forkerte) betydninger oversættere og læsere kommer til at lægge ind i teksten.



*Det gør det lettere at forstå og oversætte en ny strategi, hvis I forklarer, hvordan den hænger sammen med andre styringstekster i organisationen. Det kan fx være politikker, retningslinjer og værdigrundlag.*

## Som topledelse kan I konkret:

- 1** Afdække, hvilke andre styringsdokumenter og dagsordener, strategien *bør* sammenholdes med. Det kan i nogle tilfælde være fornuftigt at forenkle beskrivelsen af konteksten og fx tegne en oversigt, der viser, hvad strategien især skal læses i lyset af.
- 2** Undersøge, hvad ledere i organisationen *faktisk* kæder strategien sammen med. Eksempelvis ved at gå ud i organisationen og tale med lederne om strategiens relation til andre tekster og andre forhold i konteksten.
- 3** Være bagstopper, dvs. gøre opmærksom på, hvis nogen fejloversætter strategien, fordi de sætter den i en forkert kontekst. I kan i så fald indlede en åben dialog om det og delagtiggøre andre i, hvad I opfatter som den rette sammenhæng.

# 3. Tag redaktørrollen alvorligt

I alle organisationer er der formelle og uformelle roller, og til hver af dem knytter der sig et særligt ansvar eller bestemte forventninger. De formelle roller er typisk *tildelt* og defineret af ens plads i hierarkiet, fx topleder, chef, leder, projektleder eller medarbejder. De uformelle er ofte *fortjent*, fordi den enkelte har vist sig i særlig grad at være fx problemløser, konfliktmægler, kulturbærer, innovator, skeptiker eller andet.

Også i arbejdet med at oversætte strategier er der som nævnt i kapitel 2 en række vigtige uformelle roller til rådighed – og her er især rollerne som redaktør og oversætter vigtige. Der er ofte et vist overlap mellem rollerne, men ved bevidst at tale om og fordele disse roller til bestemte personer, opnår I som topledelse flere fordele.

For det første bliver det muligt at tale om rollerne og de forventninger til adfærd og ansvar, som knytter sig til den enkelte rolle. Hvis en leder fx er "udnævnt" til oversætter, får vedkommende større frihedsgrader til at fortolke strategien, end hvis oversætterrollen ikke er anerkendt og tydelig i organisationen. Rolleklarhed giver legitimitet, og legitimitet giver handlekraft. Dermed bliver det også muligt at placere et klarere ansvar for at udfylde rollen.

For det andet skaber rolleklarhed bedre rammer for det måske allervigtigste i en vellykket implementeringsproces: dialogen mellem forfattere, redaktører og oversættere, som skal sikre, at strategiens funktion, intention og indhold giver mening i hele organisationen.

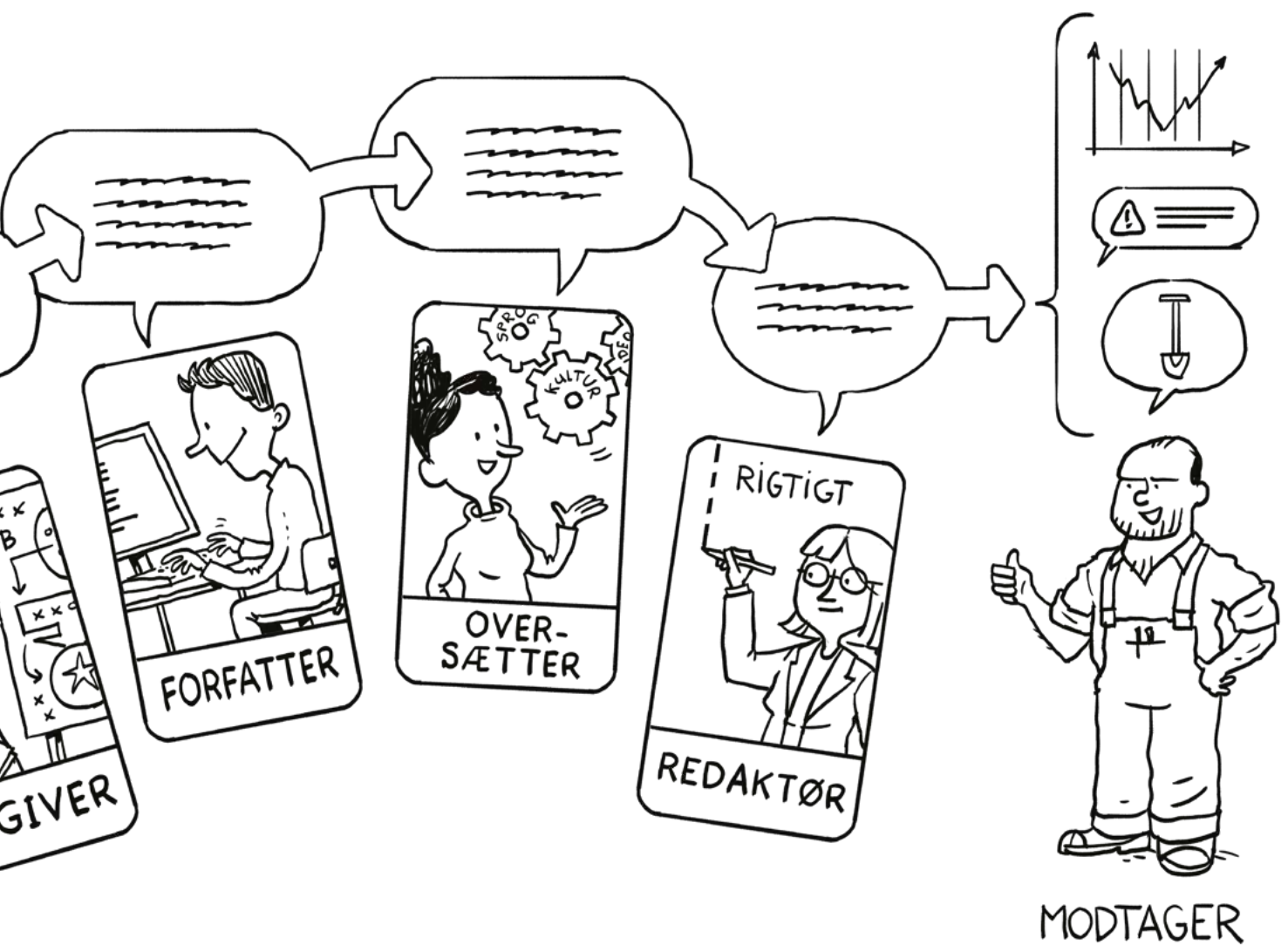
Faren ved ikke at tale om og tildele rollerne er helt enkelt, at de ikke bliver udfyldt. For jer som topledelse er det særlig kritisk, hvis redaktørrollen er ubemandet, for så mangler den vigtige mediering mellem jer som udgivere/forfattere og de oversættere og læsere, der skal forstå strategiteksten.

## Som topledelse kan I konkret:

- 1 Afklare, hvem der udfylder hvilke roller i strategi- og implementeringsprocessen. Tal om, hvem der har rollerne som forfattere, oversættere og redaktører – og hvilke forventninger I har til disse roller.
- 2 Være særlig opmærksom på redaktørrollen – enten ved selv at påtage jer den eller ved at sikre, at andre redaktører har let adgang til jer som udgivere og/eller forfattere.
- 3 Undgå i processen at overtage rollen som "generalen", der styrer hele slaget i detaljer, eller "den alvidende gud", der har alle svarene. Et godt oversættelsesforløb kræver typisk, at I kan kombinere nysgerrighed og åbenhed med den autoritet, der er nødvendig for at kunne afvise fejlagtige oversættelser.



Gør det klart, hvem der har hvilke roller i oversættelsen. Vær især opmærksom på, at redaktørrollen er besat, så der er en eller flere personer, der har autoritet til at afklare tvivl om, hvordan dele af strategien skal forstås.



# 4. Styrk jeres oversættelseskompetencer

Det er ikke nok som topledelse at *forstå* behovet for gode oversættelser og *beslutte sig* for denne tilgang til implementering. Man er også nødt til at sikre, at der er de nødvendige *kompetencer* i organisationen til at udfylde de centrale roller i oversættelsesprocessen.

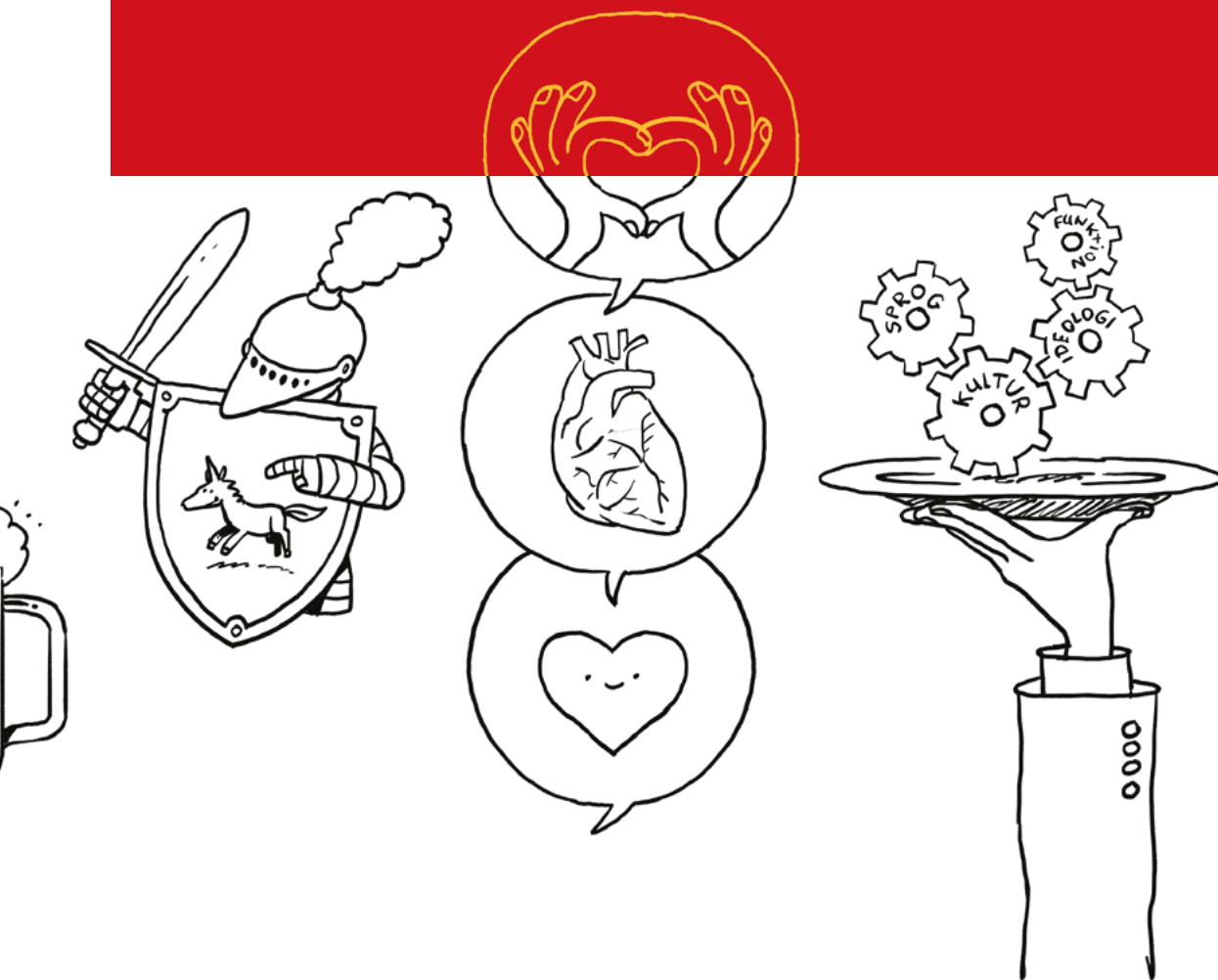
Der er en vis forskel på, hvilke kompetencer det er særlig vigtig at mestre i de respektive roller, men også en stor fællesmængde, som især redaktører og oversættere bør have. De skal først og fremmest:

- **Mestre flere sprog** – dvs. forstå en række af de fagsprog, der tales i organisationen, herunder hvilke af strategiens ord og begreber der bliver forstået hvor, samt hvilke der vækker henholdsvis begejstring og skepsis.
- **Forstå mange kulturer** – dvs. have føling med værdier, hverdag og udfordringer i andre dele af organisationen og dermed være i stand til at vurdere, hvad der er vigtigt i de enkelte kulturer, og hvordan strategiens intention, ideologi og indhold vil blive modtaget der.
- **Være modige** – dvs. turde udfordre både magt, autoritet og modstand i oversættelsesprocessen, fx bede udgivere og redaktører gøre strategien mere oversættelig eller gøre det klart for oversættere og modtagere, at det ikke er alle deres læsninger af strategien, der er gangbare.
- **Være kreative** – dvs. kunne berige strategiens givne indhold med en række alternative udformninger og anderledes formuleringer, herunder konkretisere og anskueliggøre abstrakte begreber og sammenhænge.
- **Have analytisk sans** – dvs. kunne gennemskue strategiens funktion, intention og ideologi, selv når de ikke fremgår direkte, samt kunne kæde strategien sammen med andre relevante styringsdokumenter.
- **Kunne facilitere processen** – dvs. have sans for at skabe bred involvering, grundig dialog og tillidsfulde relationer, hvilket er afgørende for at skabe fælles forståelse og opbakning i et ofte langvarigt og komplekst implementeringsforløb.



## Som topledelse kan I konkret:

- 1** Tale om og identificere oversættelseskompetencerne hos jer selv; i hvor høj grad er I klædt på til fx at spille en mere fremskudt rolle som redaktører?
- 2** Overveje, om der er oversættelseskompetencer, I har brug for at styrke som topledelse, samt hvordan I vil fordele implementeringsopgaverne internt i ledelsesteamet.
- 3** Identificere eksisterende oversættelseskompetencer på chef- og ledelsesniveau i organisationen; dels for at kunne udnytte disse kompetencer bedre, dels for at vurdere behovet for at løfte det generelle kompetenceniveau blandt oversættere i organisationen.



*At fungere som oversætter eller redaktør kræver bestemte kompetencer. Dem bør I være opmærksomme på og eventuelt styrke. Dels hos jer selv, dels hos andre, som I tildeler oversætter- eller redaktørroller.*

# 5. Skab de nødvendige oversættelsesrum

Det er vigtigt for en vellykket implementering, at forfattere, oversættere og redaktører mødes – dels for at drøfte strategiens funktion og forfatterens intentioner med den, dels for at udveksle og kvalificere hinandens oversættelser.

Disse fora kaldes oversættelsesrum. Der kan være tale om en midlertidig struktur, der etableres på tværs af ledelseslag og organisatoriske grænser, men et oversættelsesrum kan også sagtens tænkes ind i eksisterende mødestrukturer.

Uden denne dialog bliver det i praksis alene oversætterne, der afgør, hvordan strategien bliver implementeret. I oversættelsesrummene får forfattere og redaktører desuden en vigtig feedback fra frontlinjerne om, hvorvidt og hvordan strategien bliver forstået, modtaget og omsat til praksis.

I et oversættelsesrum har dialogen fokus på:

- At afklare strategiens funktion
- At drøfte og tydeliggøre intentionerne med implementeringen
- At udforske variationen af rigtige oversættelser af strategien
- At opdage deciderede fejlverser.

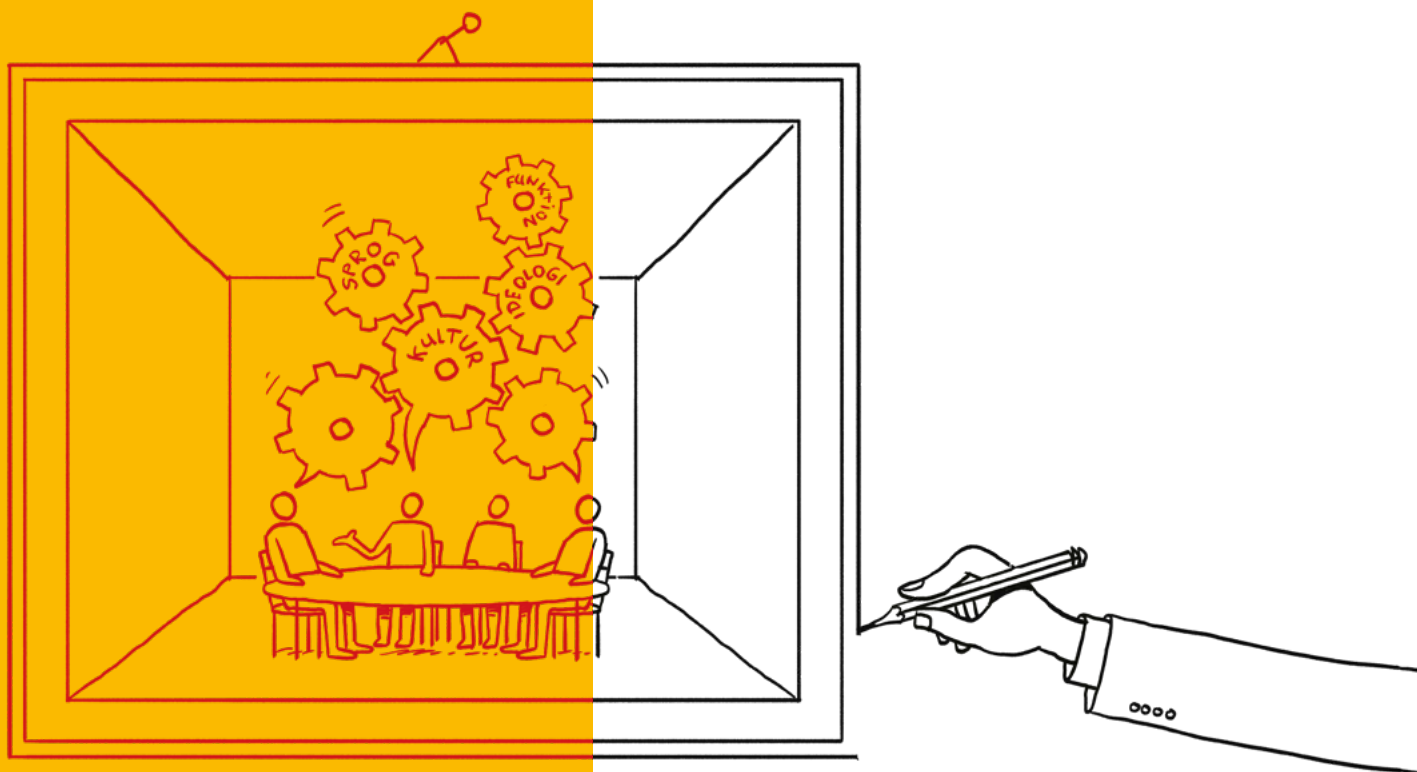
Det er helt afgørende, at et oversættelsesrum er et trygt forum, hvor deltagerne har tillid til hinanden, og hvor det er tilladt at stille spørgsmål om, hvad dele af teksten betyder uden at blive anset for at være uintelligente eller bagstræberiske; ellers bliver det umuligt at opdage svagheder og uklarheder i strategiteksten og at nå frem til en bedre oversættelse.

Dialoger om oversættelserne foregår naturligvis spredt og uformelt, uanset om topledelsen sætter sig i spidsen for at skabe oversættelsesrum eller ej. Men ved bevidst og aktivt at etablere oversættelsesrum giver topledelsen sig selv bedre indflydelse på oversættelserne og sikrer samtidig forfattere, redaktører og oversættere gode rammer for at tale sammen på en relevant og struktureret måde.

Både antallet af oversættelsesrum og deres deltagere må vurderes fra situation til situation; det er svært – men ikke umuligt – at overvurdere behovet for dialog om oversættelse af strategier.

## Som topledelse kan I konkret:

- 1** Skaffe jer overblik over behovet for oversættelsesrum. Hvad der er brug for, afhænger blandt andet af strategiens funktion, implementeringens omfang og den kontekst, oversættelserne skal foregå i.
- 2** Etablere og bemande de nødvendige oversættelsesrum – det være sig helt nye fora eller eksisterende møder, der får en ekstra funktion.
- 3** Være til stede og aktive i oversættelsesrummene, da I typisk har vigtige roller som udgivere/forfattere og måske også redaktører.



*Det er vigtigt at skabe fora, hvor I som udgivere eller forfattere kan mødes med redaktører og oversættere og drøfte, hvordan strategien kan oversættes – og hvordan den faktisk bliver forstået i organisationen.*

# Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse



## Organisatorisk balance

Alle kommuner og regioner har masser af udviklingsprojekter i gang. Men kan mange forandringer på samme tid blive for meget af det gode? Publikation handler om, hvordan topledelsen finder og holder balancen i sin organisation.



## Mangel på medarbejdere

Publikationen sætter fokus på topledelsens ansvar og handlemuligheder i en situation med mangel på arbejdskraft. Seks topledelser deler deres erfaringer med forskellige typer af indsatser. Og to forskere giver deres bud på, hvad topledelserne kan gøre.



## Tillid i ledelse

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan man som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



## Få chefen rigtigt ombord

God onboarding er vigtig for, at en ny chef hurtigt falder godt til, kan varetage sine ledelsesopgaver effektivt og være med til at udvikle organisationen. Men langt fra alle nye chefer oplever, at de får det nødvendige rygstød i deres første tid på posten.



## Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en vel-fungerende organisation. Men netop på dette sted i ledelseskæden, kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden.



## Den gode forhandling

En guide til ledere om at tilrettelægge og gennemføre gode forhandlinger om løn og arbejdsforhold. Guiden fokuserer på såkaldt interessebaserede forhandlinger, hvor målet er at finde gode fælles løsninger og ikke bare "at vinde forhandlingen".

## OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

I bestyrelsen sidder:

- Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør Ikast-Brande Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Henrik Kruuse, kommunaldirektør, Vesthimmerlands Kommune
- Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

**Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på [lederweb.dk](http://lederweb.dk). Her findes også 3.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 25.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.**

**Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev her:**



## Få strategien til at leve

### Lederes rolle i oversættelse og implementering

Forskning viser, at langt de fleste strategier ikke bliver eksekveret efter hensigten. Det kan blandt andet skyldes, at man som topledelse let overser, at en strategi ikke kan implementeres direkte. Den vil altid først blive fortolket og oversat af dem, der skal være med til at føre den ud i livet: chefer, ledere og medarbejdere.

Denne publikation beskriver, hvordan man som leder kan arbejde bevidst med at forbedre kvaliteten af disse oversættelsesprocesser. Eksempelvis ved at være bevidst og tydelig om, hvilken form for implementering man ønsker.

Målet er at inspirere jer til nye måder at arbejde med implementering på, så I får mere ud af de ressourcer, I bruger på strategisk arbejde.

*Få strategien til at leve* er en opdateret udgave af publikationen *Fra papir til praksis*. Den er blandt andet suppleret med erfaringer fra tre erfarne topledere.

”

**Vi er meget opmærksomme på ikke at lave strategier, der ender i skuffen eller på hylden. Derfor er vi på vej væk fra tekster på 25 sider med en hel masse KPI'er.**

*Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør, Ikast-Brande Kommune*