



*Hvordan gjøre en strategi god
- strategisk ledelse i den offentlige
sektoren*

Av Sverri Hammer, lektor i strategi, organisasjon og ledelse DTU

& partner i Mobilize Strategy Consulting

Hvordan gjøre en strategi god – Strategisk ledelse i den offentlige sektor

Har vi Danmarks beste offentlige strategi? Å nei. Har vi Danmarks dårligste strategi? Vel, ikke det heller.

Vel, det er et sted i midten – det er gjennomsnittlig, er det ikke? Eller skal vi si middelmådig?

Det brukes mye krutt på å utvikle strategier, strategier som aldri tar helt av. Og likevel gjentar vi strategiprosessene år etter år, og prøver å overbevise våre ansatte om at hvis de bare implementerer denne strategien, vil alt gå bra. Men de ansatte er ofte skeptiske til den nye strategien, og tenker kanskje: «Ja, det kan godt ha vært meningsfullt da ledelsen var på strategiseminar i sommer, men nå er vi på et helt annet sted, og strategien fanger slett ikke den kompleksiteten vi opplever i hverdagen.»

Det er kanskje mest av alt behov for at vi tør å si det høyt: «Kjære ansatte. Her er den nye strategien. Du har sikkert allerede sett at det ikke er den beste strategien i verden, men den er nok ikke dårlig heller. Din oppgave vil være "å gjøre den god".

På den måten slår vi to fluer i en smekk. Vi trenger ikke diskutere om dette er riktig strategi (som vi nok aldri kan bli enige om). Og vi kan i stedet bruke energien på å forankre strategien – for å få den til å leve og gi mening i hverdagen.

Mitt favorittspørsmål til toppledelsen når de skal presentere en ny strategi er: "Er den nye strategien din en oppskrift eller en inspirasjonskatalog?" Må strategien implementeres fullt ut slik den er tenkt på toppen, eller er det rom for lokal oversettelse og meningsskaping? Lederne svarer generelt det siste: "Se på strategien som en inspirasjonskatalog". Og hvis det også passer din strategi, så kan det nok være sunt å flytte deler av fokuset fra utviklingen av strategi/inspirasjonskatalogen til hvordan denne gjennomsnittlige strategien kommer til leve i hverdagen.

Jamen er det ikke uambisiøst kun at gå etter at utvikle middelmådige strategier? Tjo, det kunne man godt indvende, men helt ærlig, hvornår har du selv sidst mødt en virkelig fremragende strategi, reform eller organisationsforandring? Så lad os utvikle strategier og organisationsforandringer, så godt vi nu kan, og så erkende, at de nok ikke er så fremragende, som vi hadde håpet på. Stacey taler om, at strategisk ledelse er et fantasiforsvar mot angst (Stacey 1993: 11). Vi forsøker at håndtere verden og vores utfordringer som om de er forutsigelige og styrbare – men det er de ikke - og slet ikke når eksempelvis Covid 10 dukker opp, Russland invaderer Ukraine, Nord Stream 1+2 eksploderer eller Rasmus Paludan uanmeldt dukker opp i vores sfære.

Vel, er det ikke uambisiøst å bare gå etter å utvikle middelmådige strategier? Man kan argumentere for det, men ærlig talt, når var siste gang du selv møtte en virkelig utmerket strategi, reform eller organisasjonsendring? Så la oss utvikle strategier og organisatoriske endringer så godt vi kan, og så erkjenne at de kanskje ikke er så gode som vi hadde håpet. Stacey snakker om strategisk ledelse som et tenkt forsvar mot angst (Stacey 1993: 11). Vi prøver å håndtere verden og våre utfordringer som om de er forutsigbare og kontrollerbare - men det er de ikke. Eksempelvis når Covid 10 dukker opp, Russland invaderer Ukraina, Nord Stream 1+2 eksploderer eller Rasmus Paludan dukker opp uanmeldt i vår sfære.

For den offentlige lederen krever dette et fokusskifte. Obed Madsen (Obed Madsen 2018: 21ff) påpeker at strategi i stor grad er utviklet for å vedtas og mindre for å implementeres. Videre er ledelsen ofte fraværende i selve implementeringen, som følge av uklare roller i implementeringsprosessen. Så i stedet for å prøve å utvikle den rette og unike strategien (som uansett blir utdatert ganske raskt), er det kanskje viktigere å rett og slett sette en mer generell retning og noen

viktige mål som kan forankres. Det er viktig å bruke tiden på å «gjøre strategien god» sammen med de ansatte. Det vil si mindre tid til å utvikle strategi, og mer tid til å forankre strategi i hverdagen. Men hvordan handler man slik at strategien blir god? Weick (Hammer & Høpner 2019: 181) har noen spennende anbefalinger til oss når det dreier seg om strategisk ledelse. Hans påstand er at **ethvert tiltak** (strategi, reform, organisationsforandring etc.) **vil hjelpe**, hvis den bare oppfyller fire krav:

1. Det skal være en retning
2. Retningen skal inspirere medarbeidere til å handle
3. Og de skal legge merke til hva som skjer når de handler
4. Og sammen tale om og skape mening her (hva fungerer, hva fungerer ikke)

I kommunal sammenheng kan dette være en innsats som «Tett på familien», et forsøk på å involvere ulike ressurspersoner (farfar, skolelærer etc.) i nettverket rundt den utsatte unge. Denne retningen vil forhåpentligvis motivere de ansatte slik at de eksperimenterer med å involvere håndballtreneren, naboen eller andre ressurspersoner. Og da er det viktig å være klar over hva som skjer og snakke om det sammen. Hvis dette fungerer må vi prøve å gå mer i den retningen, og hvis det ikke fungerer så må du stoppe opp og finne ut hvorfor.

Den offentlige lederens strategiske oppgave kan være å sette en retning som er så motiverende at den får ansatte til å prøve ut ulike handlingselementer, og får dem til å ta hensyn til resultatene av dette. De samme ansatte og ledelsen må ha mulighet til å diskutere dette sammen og gi det mening: Hva ser ut til å fungere og hva fungerer ikke. Og så må du gjøre mer av det som fungerer og stoppe det som ikke fungerer.

Strategisk ledelse blir dermed god ved å handle på våre ufullstendige, men motiverende strategier – på denne måten kan vi skape bedre offentlige organisasjoner.

Referanser:

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.: Meningsskabelse, 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