

Strategisk ledelse i offentlig praksis

Af Kristian Dahl, erhvervspsykolog og proceskonsulent, ATTRACTOR A/S

Sig ordet: strategi, og vi får fornemmelsen af at drikke af ledelsesfagets årgangsvine. Det er her, ledelse bliver en kunst og en ophøjet aktivitet. Overblik og mastermind. Vi drikker dråberne fra Zun Tzu *Art of War*, og fornemmer med feltmarskal Von Clausewitz en svulmen i brystet over storheden i udsigten over slagmarken. Samtidigt er der også noget flygtigt over strategibegrebet. Vi fornemmer vigtighed af strategien, bruger kræfter på at lægge nøje udtænkte slagplaner, for derefter at opleve hvordan slaget tager en anden drejning og strategien smuldrer. I denne artikel sættes fokus på den praktiske strategiproces, hvor vi planter stokkene, gøder jorden, høster druerne og håber på at strategiens dråber kan nydes. Lad os i første omgang rette blikket mod det, der står på etiketten:

Strategi kan simpelt defineres som identifikation af organisationens formål, samt planer og handlinger der kan bidrage til at opnå dette formål (Lynch, 2003). Denne strategiforståelse baserer sig på overordnet plan på en beslutning om, hvilken branche organisationen skal være i, samt hvilken type organisation den i det hele taget skal være. På et mere praktisk plan skal strategien kunne omsætte denne beslutning til en sammenhæng mellem de muligheder og krav, der er i omverdenen, og de ressourcer og kapaciteter, som organisationen besidder. Denne traditionelle og prækriptive¹ strategitænkning omsættes almindeligvis (med større eller mindre udsving) til anbefalingen om at arbejde med strategisk ledelse ud fra denne forskrift:

1. Fastlæggelse af mission og målsætninger
2. Analyse af omgivelserne
3. Analyse af ressourcer
4. Generering af forskellige strategiske muligheder
5. Valg af strategi
6. Implementering

Fundamentet for strategiproceser med dette udgangspunkt er bestræbelsen på at kunne indfri planlægnings skolens *management mantra*:

- Linearitet i processen: Vi ordner begivenheder og indsatser som perler på en snor, med henblik på at vi efterfølgende kan tackle en ting af gangen.
- Objektivitet: Vi diagnosticerer og analyserer adskilt fra det system som vi vil forandre. Dette giver os et rationelt grundlag at handle på.
- Sikkerhed og fuldstændighed: Først når vi har fuldt overblik over situationen er det sikkert at handle.

Smukt lyder det utvivlsomt. Lad os nu trække flasken op og smage på varerne. Udgangspunktet er her en sammenlægningsproces årgang 2002 – 2004, hvor ældreplejen og hjemmeplejen i en mindre jysk kommune slås sammen til en fælles ældrepleje.

Case: Strategisk ledelse i offentlig praksis

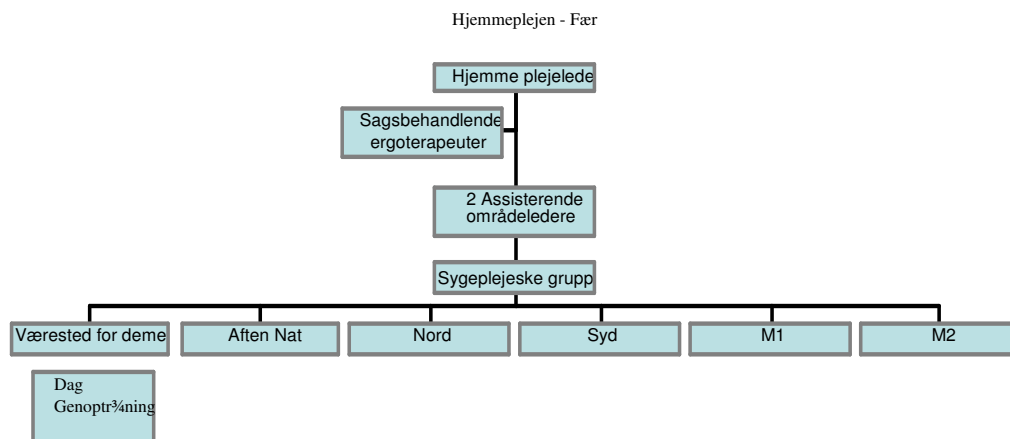
¹ Prækriptiv betyder at teorierne inden for denne skole bredt betragtet retter sig mod hvordan strategier skal formuleres snarere end, hvordan de i realiteten bliver skabt.

Begyndelsen

En forårsdag i maj 2002 tiltræder Morten en nyoprettet stilling som sektorchef for ældreområdet i en mindre østjysk kommune. Det ligger fra starten klart, hvad Morten skal rette det ledelsesmæssige fokus mod. En arbejdsgruppe sammensat af politikere, embedsmænd og medarbejdere har gennem det seneste stykke tid lagt kræfterne i at formulere et oplæg om at sammenlægge plejehjemmet og hjemmeplejen i en samdreven ældrepleje. Oplægget er nyligt blevet vedtaget af byrådet, med den forventning at samdriften kan sikre en besparelse på 500.000 kroner på ældreplejen, der blev vedtaget i år 2000.

Ydermere er det overenskomstmæssigt betinget, at der skal ansættes en sygeplejerske som souschef med henblik på varetagelse af det sygeplejefaglige ansvar, når den øverste chef ikke er sygeplejeuddannet. Dette betyder at Morten kan rette fokus mod den overordnede ledelse. Morten bifalder denne beslutning, men overraskes dog da forvaltningschefen på et indledende møde melder ud at ansættelsen af souschefen ikke vil være Mortens bord. Forvaltningschefen pointerer, at Morten er ny i kommunen og endnu ikke kender forholdene, hvorfor det ikke vil være hensigtsmæssigt at Morten står for ansættelsen. Morten bifalder ikke beslutningen, men er ny i kommunen og indordner sig.

Det første han gør er, at danne sig et overblik over plejehjemmet og hjemmeplejen:

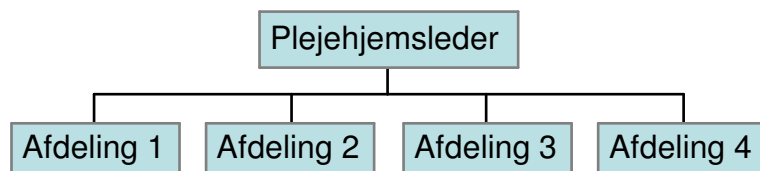


Indtrykket af hjemmeplejen er en traditionel hierarkisk organisation. Hjemmeplejelederen varetager den overordnede økonomiske ledelse, mens den daglige ledelse af personalet og det overordnede tilsyn med plejen varetages af to assisterende områdeledere, der er sygeplejersker. Før Mortens tiltrædelse fyres hjemmeplejelederen. Den ene assisterende områdeleder rejser og den anden forfremmer forvaltningschefen til ny souschef. Sygeplejegruppen bestående af 13 medlemmer fungerer som mellemledere i forhold til de respektive plejegrupper; de visiterer borgere, fører kontrol og yder rådgivning i forhold til den daglige pleje. Under sygeplejerskerne er hjemmeplejen opdelt i 6 grupper, der hver består af 8 – 12 social- og sundhedshjælpere samt en gruppeleder. Gruppelederen deltager på lige fod med hjælperne i den daglige pleje, og har kun ledelsesmæssig kompetence til at fordele opgaverne som sygeplejersken har visiteret.

Plejehjemmet består af fire afdelinger, der hver beskæftiger 8 – 9 plejehjemsassistenter / social- og sundhedshjælpere samt en gruppeleder. Gruppelederne fordeler og leder arbejdet og deltager selv i det. Plejehjemslederen

varetager det overordnede tilsyn med plejen, den daglige personaleledelse samt den økonomiske ledelse. Lederen opsiges sin stilling før Morten ansættes.

Plejhjemmet - Fær



Det første møde

Arbejdet begynder, og umiddelbart efter sin officielle tiltrædelse indkalder Morten til første møde i samarbejdsudvalget i hver af de to organisationer, for at informere om de forestående forandringer. Ved mødet i hjemmeplejen vækker sammensætningen af de fremmødte på mødet undren. Sygeplejegruppen er talstærkt repræsenteret, hvorimod der ikke er nogen repræsentanter fra de øvrige ca. 60 udekørende medarbejdere. Denne overraskende start tager yderligere en drejning, da Morten fortæller de fremmødte om de overordnede perspektiver for den kommende organisationsforandring. Det er tydeligt at tanker om samdrift ikke vækker genklang i gruppen. Derimod samler sympatien sig mere om et alternativt forslag, som souschefen sammen med sygeplejerskernes tillidsmand har lanceret inden mødet uden Mortens viden. Essensen af dette forslag er stort set en videreførelse af den eksisterende struktur, med souschefen og Morten som ligestillede ledere og sygeplejegruppen som fungerende mellemledere for resten af medarbejderne.

Mødet slutter, og Morten sidder tilbage med fornemmelsen af et krævende forløb forude, hvor der vil skulle navigeres i mange tilsyneladende modsatrettede interesser. Samtidigt er hans situation temmelig klar: at organisationsændringen skal gennemføres, er ikke til diskussion – den er jo vedtaget af det politiske niveau. Hans opgave er at finde den bedste løsning på måden, hvorpå den gennemføres. Overvejelserne kredser her om to mulige indgangsvinkler til den forestående proces. På den ene side synes en hurtig og markant tilgang en attraktiv mulighed. Den vil kunne gennemføres ved hurtig udmelding af den færdige organisationsplan og tilhørende køreplan for processen. Fordelen ved denne tilgang er, at han ville markere sig som en stærk leder og skabe hurtige resultater ved at 'hamre' planen igennem al ævl og kævl. Den anden mulighed ville være at gå mere langsomt til værks, og ikke lægge sig fast på nogen forkromet køreplan på forhånd. Det ville indebære, at ændringerne kunne introduceres og gennemføres trinvis, med henblik på at kunne tilpasse disse til den aktuelle situation. Det tiltrækkende ved denne mulighed er først og fremmest den udstrakte grad af frihed, som dette ville give ham. Han ville ikke være bundet til en på forhånd fastlagt proces og ville hermed bedre kunne udnytte de muligheder, der måtte opstå gennem forløbet.

Overvejelserne vendes senere på ugen med netværk og ledermentor, og det står klart at den valgte løsning under alle omstændigheder skal kunne understøtte en stabilisering af samarbejdet med medarbejderne. Set i lyset af dette perspektiv forekommer sidstnævnte løsning som den mest attraktive mulighed. Dette valg finder yderligere styrke i at han, jo mere han tænker over det, grundlæggende føler sig usikker på opbakningen fra det politiske niveau.

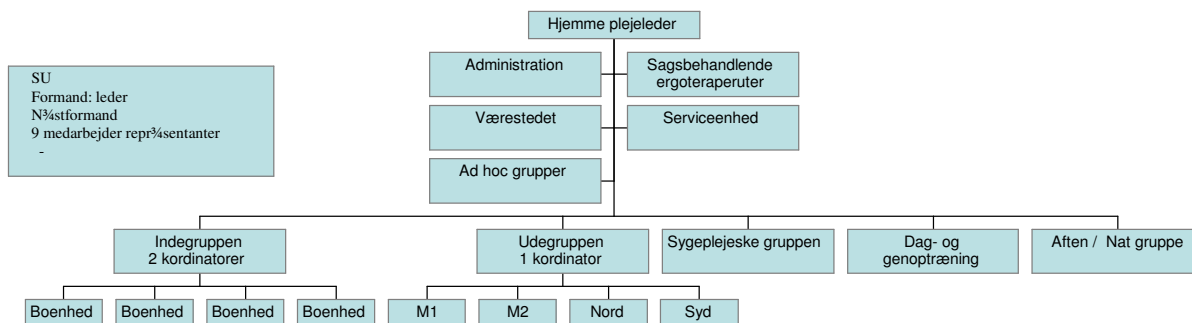
Ledelsesret?

Det første skridt han tager er dannelsen af et nyt samarbejdsudvalg, der spænder over begge de to tidligere organisationer. Her opstår muligheden for at skabe sig en handleplatform ved at sikre at samarbejdsudvalget kommer til ligeligt at repræsentere alle medarbejdergrupperne. Det bliver en måde at skabe udvikling i de fastlåste positioner. Frem for at fjerne privilegier fra den indflydelsesrige sygeplejegruppe giver han løbende tilsvarende privilegier til de andre medarbejdergrupper. Sideløbende hermed gives de enkelte grupper trinvis øget selvbestemmelse og selvstændig kompetence til at planlægge arbejdet i grupperne.

De første møder taler deres eget tydelige sprog. Morten oplever modvilje fra medarbejderne, og får gennemgående det indtryk, at den formelle ledelsesret, der er bundet til lederstillingen, ikke i sig selv vækker nogen klangbund i organisationen. Morten forklarer situationen til en sparringspartner i hans netværk: *Lederrollens gennemslagskraft hviler næsten udelukkende på, om jeg kan profilere mig gennem udviste personlige kompetencer og evner til at skabe grobund for den ønskede udvikling blandt personalet.* Denne erkendelse kommer til at sætte rammen for indsatsen i det følgende tid. Kontoret bliver skiftet ud med deltagelse 'i felten' sammen med personalet. Han kører med i døgnvagter og deltager et par timer i alle vagter. Udbyttet er styrkede relationer til personalet og en dybere forståelse af organisationens kultur.

Optimismen spirer, men lider et voldsomt knæk da Morten via jungletrommerne erfarer, at sygeplejegruppen har indgivet en skriftlig klage til forvaltningschefen, dels over Mortens sygeplejefaglige kvalifikationer, og dels mere overordnet over den ny struktur. Fornemmelsen af at blive kørt ud på et sidespor melder sig, og cementeres da tillidsmændene efterfølgende indkaldes til møde med forvaltningschefen, uden at Morten inviteres eller informeres. Klagen stranded dog på dette møde, men skaden i form af gensidig mistillid er sket. Morten genopliver processen ved at få direktionens opbakning til at nedsætte en ad hoc gruppe, der skal varetage det videre forløb, bestående af sig selv samt tillidsrepræsentanter valgt af medarbejderne. Det skaber en vis ro i de oprørte vande, og giver Morten overskud til at få etableret en ledergruppe bestående af koordinatore fra de fremtidige arbejdsgrupper.

Erfaringerne fra deltagelsen i det daglige arbejde peger i retning af, at det vil være nødvendigt at sikre, at de forestående ændringer meldes ud på en måde, som har bredt ejerskab i organisationen. Her fremstår det som en mulighed at etablere et fælles styresystem bestående af den nye ledergruppe og samarbejdsudvalget. Morten begynder derfor de indledende øvelser til at få denne struktur på plads i overbevisning om at en sådan struktur, hvor ledere og tillidsmænd i fællesskab kan melde ændringerne ud, vil have en stærkere tillidsbase blandt medarbejderne. Ad hoc gruppen ændres sideløbende hermed til en arbejdsgruppe, som skal udarbejde forslag til intern kommunikationsstruktur. Udgangspunktet for styregruppens arbejde er en beslutning om at udvikle organisationsplanen løbende gennem praktisk afprøvning, i stedet for straks at beskrive denne og hermed låse sig selv fast. Denne proces strækker sig over det næste otte måneder, hvor organisationen finder sin endelige form.



Den endelige form på den samdrevne ældrepleje har en række særlige kendetegn. De væsentligste forandringer består i at der nu kun er to ledelseslag. De fem medarbejdergrupper er i høj grad blevet selvstyrende i den forstand, at de selv varetager den daglige ledelse og fordeling af arbejdet, med én koordinerende leder i hver gruppe, der refererer direkte til Morten. Grupperne har ydermere budgetansvar, såvel som selvstændigt ansvar for kvaliteten af den udførte pleje. Sygeplejegruppen sideordnes med de øvrige grupper. Dette betyder at sygeplejegruppen nu ikke mere visiterer til de andre grupper, men kun til egne ydelser. Herudover har sygeplejegruppen ikke længere sygeplejefagligt ansvar over for de andre grupper, og skal altså ikke kontrollere kvaliteten af deres arbejde. Der er etableret et samarbejdsudvalg med Morten som formand og ni medarbejderrepræsentanter, der ligeligt repræsenterer de forskellige medarbejdergrupper.

Processen, der leder frem mod denne endelige form, beskrives i det følgende.

Vejen mod den endelige form

Som første skridt holder Morten et møde med hver enkelt af de forskellige medarbejdergrupper i hjemmeplejen og på plejehjemmet. Målsætningen med disse møder er at skabe en forståelse hos hver enkelt medarbejder af intentionen med den nye organisationsstruktur baseret på samordning. Han forsøger at skabe denne forståelse ved at lægge vægt på selve visionen, og ved at synliggøre prioriteringerne fra det politiske niveau. Han siger ikke noget om selve den fremtidige struktur, men holder sig udelukkende til de bagvedliggende ræsonnementer. Efter møderne sidder han tilbage med fornemmelsen af, at de forskellige grupper gennem møderne har fået en forståelse for den forestående omstillingsproces. Det kan godt være, at de ikke er enige, men processen giver i det mindste nu mening for dem. Forskellighederne mellem kulturen i de enkelte grupper synes dog store. For at skabe sammenhæng formulerer han derfor en overordnet målsætning for den fremtidige ældrepleje, der kan kommunikeres bredt ud i organisationen. Den tilbagemelding han får er, at passager som "Målet er at skabe en tidssvarende, levende og fleksibel virksomhed med høj aktivering af medarbejdernes faglige og personlige ressourcer" ikke giver mening for medarbejderne, og at budskabet om sammenhæng og fælles udgangspunkt drukner i managementsprog. I det lys skrinlægges de forkromede formuleringer til fordel for en skrivelse, der prydes af den velkendte skærmtruld Hugo. Med Hugo som samlende symbol gives i en skrivelsen en række konkrete svar på spørgsmålet Hvor ska´ vi hen, du? Hugo er på alles læber, og spørgsmålet såvel som svarene vækker bred genklang i organisationen. En lille måned efter samles alle i organisationen til en fælles temadag, hvor Morten præsenterer organisationsplanen

for medarbejderne. Han forsøger ikke at pakke noget ind, og slår samtidig fast, at der kan ændres på strukturen, såfremt den i realiteten viser sig uhensigtsmæssigt. Størstedelen af medarbejderne modtager grundlæggende budskabet med forståelse for, at kaos i nogen tid fremover ville blive en fast del af hverdagen. Sygeplejegruppen giver dog udtryk for at de ikke finder planen acceptabel og ønsker i stedet helt klare, faste rammer for den forestående proces. Kort efter temadagen ændres lovgivningen, hvilket betyder at der ikke længere er noget lovmæssigt krav til at souschefstillingen skal varetages af en sygeplejerske, og souschefstillingen bortfalder.

Livet i den ny struktur

Den ny struktur er nu formelt en realitet, og Mortens fokus retter sig herefter primært mod at understøtte medarbejderne i overgangen til den nye dagligdag i de selvstyrende grupper. Arbejdet skrider planmæssigt frem, men det bliver hurtigt tydeligt for ham, at det er nødvendigt at gøre noget for at lukke, hvad der fremstår som et dobbelt kompetencegab. Medarbejderne er uden tvivl fagligt kompetente til at løfte den daglige pleje, men synes famlende og uden redskaber til at løfte den selvledelsesopgave som den nye struktur implicerer. Samtidig synes der at være opstået en grundlæggende usikkerhed blandt medarbejderne, som tager sit udspring i skismaet: *Før var den gode medarbejder en, der loyalt parerede ordre, men nu er den gode medarbejder den, der tager initiativ og ikke spørger om lov.* Denne nye situation skaber tvivl hos mange medarbejdere om, i hvor høj grad de selv kan tage initiativer og udøve selvbestemmelse. For at imødekomme disse forhold lancerer Morten to initiativer.

Det ene består i kompetencemæssig opkvalificering af såvel koordinatorene som de enkelte medarbejdere. Alle koordinatorene bliver sendt på COK basislederuddannelse. Udbyttet er dels, at den enkelte koordinator får en styrket position og dels at ledergruppen bliver svejset tættere sammen. Herudover afholdes et kursusforløb, hvor koordinatorene må forholde sig til de overordnede langsigtede målsætninger for ældreplejen, såvel som til hvordan disse kan implementeres i det daglige arbejde. Sideløbende hermed afholdes et uddannelsesforløb for alle medarbejderne, der understøtter den selvstændige problemløsning i grupperne.

Det andet initiativ har til hensigt at skabe en ramme for udviklingen af en kultur, der understøtter selvledelse i den enkelte gruppe. Morten forsøger her selv at gå foran og gennem sin egen adfærd fremme selvledelseskulturen. Budskabet som han bestræber sig på at kommunikere til grupperne er: *"Vi skal hver især have på fornemmelsen hvordan en opgave skal løses, uden altid først at spørge på højere sted. Hvis det så ikke bliver helt godt, finder vi en bedre løsning næste gang. Så er vi klar til at gøre en ny "fejl", lære noget nyt og blive dygtigere. Det er altså lovligt at tage fejl, blot vi lærer af det!"* For at skabe organisatorisk resonans for dette budskab tydeliggør han sin egen ledelsesmæssige funktion. Den er ikke at kontrollere medarbejderne og finde fejl i deres arbejde, men at skabe en ramme som medarbejderne kan lave gode løsninger indenfor. Denne holdning understreger han ved at give de enkelte grupper reelt økonomisk og fagligt ansvar. Resultatet er styrket korpsånd, og en forståelse hos den enkelte medarbejder for at midlerne ikke er ubegrænsede, men kan anvendes kreativt.

Et halvt år senere begynder resultaterne af den nye struktur at vise sig. Det er dog ikke tid til at hvile på laurbærbladene endnu. Der er stadig mange daglige småproblemer og andet grus i maskinen. Derfor beslutter styregruppen sig for at etablere en udviklingspulje til køb af kurser, konsulentbistand, etc. Målsætningen for

denne pulje er at bidrage til at holde gryden i kog. Midlerne hertil er blevet frigjort gennem de organisatoriske ændringer – primært reducerede udgifter til ledelsens løn. Herudover nedsættes i stigende grad ad hoc grupper, der med midler fra udviklingspuljen frikøbes så de kan deltage i varetagelsen af udviklingsopgaver. Virkningen af disse tiltag bliver gennem de næste måneder langsomt tydelige. Antallet af klager fra borgerne er faldende, det synes lettere at rekruttere nye medarbejdere og sygefraværet viser generelt en nedadgående tendens. Tegn, der alle peger i retning af, at Mortens metode har virket.

Strategisk ledelse?

Har Morten udøvet strategisk ledelse? Det fremstår ikke som om der er blevet foretaget nogle analyser, der har dannet grundlag for hans dispositioner; heller ikke som om der har foreligget nogle overordnede planer for disse. Forløbet har snarere karakter af en søgende proces, hvor lederen i en cirkulær bevægelse har tilpasset strategi og organisation til hinanden. Hans handlinger synes på den måde langt fra de traditionelle anvisninger for strategiproceser.² Hvorfor? Fordi den organisatoriske virkelighed ikke opfører sig som strategiforskningen forudsætter den gør. Hvis Morten skulle have haft succes med sammenlægningen ud fra den præskriptive strategitænkning, ville det fordre at følgende 3 betingelser kunne opfyldes.³

1. *At fuld information foreligger.* For at Morten skal kunne leve op til denne præmis, må han have et dybt kendskab til organisationen og en lige så indgående forståelse af den aktuelle situation, før han kan forme strategien og sætte processen i gang. Casen viser dog en ganske anden situation, der afspejler den situation som mange ledere finder sig selv i: Morten er ansat uden forudgående kendskab til organisationen, han er under pres for at levere handlinger og har ikke mulighed for at iværksætte en tidskrævende organisationsanalyse. Selv hvis han havde en sådan organisationsanalyse i hånden som informationsgrundlag, er det imidlertid heller ikke entydigt at den ville være meget bevendt. Det, som en sådan analyse leverer, er et stillfoto af organisationens konturer. Den interessante pointe her er, at informationen om organisationen ikke eksisterer løsrevet, men dannes i selve processen, hvor Morten forsøger at forandre organisationen. Der er altså tale om en paradoks situation, hvor det først er når han forsøger at forandre organisationen at han får reaktioner, der giver ham mulighed for at forstå den. Samtidig peger dette på yderligere et vigtigt element, der prikker til den ideelle antagelse om nødvendigheden af fuld information: Der kan ikke indsamles information om organisationen uden også at påvirke denne. Morten kører med i døgnvagter for at forstå organisationen, men samtidig ændrer denne handling også organisationen. Medarbejderne oplever måske deres nye leder som en, der kører med i døgnvagter for at kontrollere dem. Måske oplever de det som en særlig anerkendelse af deres arbejde. Selve reaktionen er i denne sammenhæng mindre

² Der blev skitseret i indledningen som den præskriptive strategitænkning, der følger denne model:

1. Fastlæggelse af mission og målsætninger
2. Analyse af omgivelserne
3. Analyse af ressourcerne
4. Generering af forskellige strategiske muligheder
5. Valg af strategi
6. Implementering

³ jf. Mintzberg, 1998

interessant, men tilbage står det faktum at den blotte tilstedeværelse af lederen, der observerer organisationen, også påvirker denne.

2. *At miljøet ikke forandrer sig fra strategien formuleres til den implementeres.* Hvis Morten på forhånd havde formuleret en færdig strategi for sammenlægningen af hjemmeplejen og plejehjemmet ville anvendeligheden af denne være afhængig af to forhold:
 - *At Morten med en vis sikkerhed er i stand til at forudsige, hvad der kommer til at ske:* Dette er som beskrevet ovenfor vanskeligt i den situation som Morten står i. Han kender ikke organisationen og har ikke mulighed for at lave brugbare analyser. Hvis han havde mulighed for at skaffe sig fremtidsanalyser som beslutningsgrundlag, er det ikke sikkert at dette ville være en kvalitet i sig selv som beslutningsgrundlag. Denne type analyser har ofte den grundlæggende mangel, at man ser fremtiden som en projektion eller forlængelse af nutiden. Det vil sige at ethvert udsagn om fremtiden altid tager sit udspring i den nutidige situation, og på denne måde siger mindre om fremtiden end om nutiden og de præmisser, der her er gældende. Vi har ikke altid øje for, at vores nuværende position retter vores blik i bestemte baner.
 - *At situationen er relativt stabil:* Såfremt Morten ikke har mulighed for at lave analyser der giver grundlag for at forudsige hvad der kommer til at ske i fremtiden, vil det være afgørende at organisationen ikke ændrer sig. Et enkelt blik på casen og den vrimmel af hændelser, der umuligt kunne forudsiges, gør stabilitet som forudsætning til ønsketækning. Politiske spil griber pludseligt ind og ændre spillets regler; ny lovgivning introduceres som vender op og ned på beslutningsgrundlag og forudsætninger for organisationsopbygningen.
3. *At organisationen vil godtage en centralt formuleret strategi.* Endelig vil det være en afgørende forudsætning, at Morten kan stole på at organisationens medarbejdere er villige til at acceptere og udføre den strategi, der bliver introduceret. Casen taler her sit tydelige sprog, der underminerer denne præmis: Ledelsens ord tages ikke for givet, men kan ud fra Mortens oplevelser nærmere beskrives som et oplæg til debat. Samtidigt oplever han hvorledes hans forslag bliver direkte modarbejdet gennem lancering af alternative forslag til organisationsstrukturen etc.. Kort sagt er der ikke organisatorisk klangbund for en forståelse af lederen som den retningsgivende strateg og medarbejderne som de lydige fottudser. Dette forhold er afgørende, for hvis medarbejderne ikke er villige til at implementere hvad der er formuleret, så giver det ikke mening at formulere nogen strategi.

Morten fulgte altså ikke de traditionelle forskrifter for strategisk ledelse, men hans handlinger synes dog ikke uden mønster eller mening. Er det muligt at anskue Mortens dispositioner som et udtryk for en anden form for strategisk ledelse, og i givet fald, hvilken? For at give et svar på det spørgsmål, vil vi i det følgende belyse

centrale elementer i forandringsprocessen, med henblik på at undersøge hvorledes vi kan forstå processen i et strategisk perspektiv.

Rammen for processen

Scenen er sat i en offentlig organisation, hvilket betyder at rammen for det strategiske udviklingsarbejde må betragtes radikalt anderledes end tilfældet ville være indenfor de private virksomheders sfære. Dels er den offentlige organisation underlagt statslig regulering og skal leve op til politisk besluttede vedtægter og lignende. Samtidig er det også tydeligt hvordan markedet øger sin indflydelse; der skal drives effektiv ledelse og skabes værdi for borgerne. Endelig synes det private også at have holdt sit indtog; arbejdet skal være motiverende og der skal tages hensyn til den enkelte medarbejders livskvalitet. Balancen mellem disse forskellige og potentielt modsatrettede krav synes tydelig i casen, hvor Morten må jonglere med lovgivning, besparelser og hensynet til den enkeltes behov. Denne kompleksitet kan vi med Klaudi Klausen forstå som et grundvilkår for ledelse i det offentlige, hvor den strategiske ledelse måske i realiteten kan beskrives som processen hvormed disse forskellige krav balanceres i forhold til hinanden.

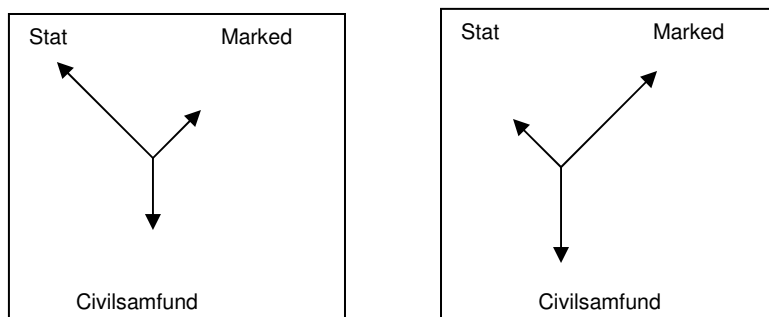
Klausen har til forståelse af denne kompleksitet udviklet en teori, der netop ser de tre krav som en funktion af samfundsmæssige træk fra stat, marked og civilsamfund.⁴ Disse træk kan forstås som *normative vektorer*. Dette begreb er i denne sammenhæng interessant at se nærmere på. Selve begrebet *vektor* stammer fra matematikken, og bruges som betegnelse for en bevægelse med en given størrelse og retning. Med begrebet *normativ* understreges at hver enkelt af de tre vektorer er baseret på sin egen logik og fundamentale rationaler. Det vil sige, at de hver har deres eget klare regelsæt om hvad der er passende og hensigtsmæssig adfærd, hvilke beslutninger der er fornuftige og legitime etc. Dette betyder samtidig at hver logik trækker mod en organiseringsform, der understøtter og fremmer denne. Med dette afsæt kan der sondres mellem tre fundamentale og modsatrettede normative vektorer.

- *Stat som normativ vektor*: Denne vektor forbindes med det Weberske bureaukrati,⁵ hvor embedsmandens handlinger er bestemt af loyaliteten over for systemet og af hans/hendes fagprofessionelle stolthed. Opgaven består i at fordele goderne ligeligt efter de politisk vedtagne principper og herudfra deducerede regler der er institutionaliseret i den enkelte organisation. Det er politik, magt og regler der er styrende, og fællesskabet baseres på sociale kontrakter der afspejler disse forhold.
- *Marked som normativ vektor*: Denne vektor kan ses som udtryk for det liberalistiske marked, som Adam Smith tænkte det. Penge og kontrakter er de medier der bruges til individuelle og organisatoriske udvekslinger. Relationer baseres på en quid pro quo-logik. Målsætningen er her at få det bedste resultat på bundlinjen.
- *Civilsamfund som normativ vektor*: Her trækkes i retning af den realisering af den enkeltes interesser, der rækker udover pligt og økonomisk behov. Målsætningen er her at skabe processer, der udvikler og skaber indhold for den enkelte. Normer og værdier er styrende, og gensidig tillid er basis for menneskelig interaktion.

⁴ Klausen, 2001

⁵ Opkaldt efter den tyske sociolog Max Weber

Disse logikker giver en interessant forståelsesramme for bevægelsen imod den ny struktur for ældreplejen. Med udgangspunkt i vektorerne kan den bevægelse, som Morten er ansat til at gennemføre, illustreres i nedenstående figur.



Figuren til venstre illustrerer, hvorledes hjemmeplejen og ældreplejen som organisationsformationer ved Mortens ansættelse dybest set kan betragtes som et udtryk for statslogikken. Organisationen har primært til opgave at administrere og fordele pleje ligeligt til alle brugere ud fra de politisk vedtagne standarder og budgetter. Markedslogikken er uinteressant, for der ikke nogen forbindelse mellem resultater og bevillinger. Ligeledes spiller civillogikken en mindre rolle, da plejen tildeles efter det kollektive behov frem for den enkeltes ønsker. Den organisatoriske forandringsproces, som Morten søger at gennemføre, kan sammenlignes med en bevægelse mod figuren til højre. Markedsvektoren øges ved bevægelsen mod en højere grad af selvbestemmelse og ansvar for ældreplejens økonomi. Konkret udtrykkes dette i at rammebevillingerne forlades til fordel for aktivitetsbaserede bevillinger. Medarbejderne skal ikke længere yde pleje men være servicemindede. Civillogikken øges ligeledes, hvilket reflekteres i Mortens interesse for medarbejdernes engagement og muligheder for selvrealisering. Et budskab, der klart kommunikerer i målsætningen om en *"tidssvarende, levende og fleksibel virksomhed med høj aktivering af medarbejdernes faglige og personlige ressourcer"*. Sideløbende hermed mindskes statsvektoren.

New Public Management

Udviklingen i forholdet mellem de forskellige vektorer i ovenstående figur afspejler en mere overordnet tendens, kendt under betegnelsen *New Public Management*. Denne dækker over en vision for velfærdsstatens indretning, udviklet af Tony Blairs *New Labour Party*, og nu i hastig fremmarch over store dele af Europa. Udgangspunktet for *New Public Management* er den klassiske kritik af den offentlige sektor.⁶ I stedet trækker *New Public Management* i retning af en reorganisering af den offentlige sektor, hvor organisations- og ledelsesformer samt styrings- og kontrolmekanismer nærmer sig noget vi kender fra den private sektor.⁷ Tankegangen bag *New Public*

⁶ F.eks. manglende omstillingsevne pga. bureaukratisk og regelbundet styring; dårlig evne til strategisk og overordnet tilpasning grundet tilfældig politisk styring og enkeltsagsorientering; manglende bruger- og serviceorientering grundet mangel på resultatbelønning.

⁷ Af mere specifikke styringsmekanismer kan her nævnes:

- Skift fra proces til resultat/output orientering.
- Decentralisering, udlicitering, privatisering mv.
- Motivation gennem økonomisk belønning, løndifferentiering og personlig, kontraktuel aflønning.
- Konkurrence på ydelser mellem offentlige udbydere, private firmaer og frivillige, nonprofit-orienterede organisationer,

Management vinder frem indenfor en bred vifte af offentlige organisationer, og markerer på den måde et paradigmeskifte i den overordnede strategiske ramme, som man i disse skal navigere indenfor. Afhængig af politisk observans kan man selvsagt mene forskelligt om *New Public Management*. Men at lederens strategiske fokus vil skulle rette sig mod at hjælpe organisationen til at navigere gennem dette skift i strategisk målsætning ligger fast. Med dette afsæt bliver det derfor essentielt, hvilken position lederen indtager og handler ud fra.

I forhold til vores case er dette interessant. Lad os spole tiden tilbage og prøve at gisne om hvorledes dette skisma har spillet ind, da ansættelsesudvalget i casen skulle vælge den nye leder. Dette valg har naturligvis baserede sig på, hvem af ansøgerne der for udvalget fremstod som *den gode leder*. Svaret på hvad dette indebærer er interessant, for det afhænger af fra hvilken position det gives. Svares der med statslogikken som dominerende vektor, skal Morten primært kunne mestre rollen som loyal embedsmand. Det forudsætter at han udviser en adfærd, der af medarbejdere og overordnede opfattes som samvittighedsfuld, flittigt og troværdig. Kvalifikationsmæssigt skal han have en fagspecifik viden og uddannelse, i dette tilfælde sygeplejefaglig baggrund. Svares der derimod fra markeds- og civilsamfundslogikken, og dermed fra en *New Public Management*-tankegang, ligger vægten i højere grad på Mortens evne til at håndtere rollen som netværksdanner og visionsskaber. Det vil sige at evnen til at motivere og til at inspirere bliver afgørende kvalifikationer. Uddannelsesmæssigt vil ledelse som profession dermed være vigtigere end fagspecifik uddannelse.

Som bevægelsen i forholdet mellem de forskellige vektorer i ovenstående afsnit også antydede, er den udviklingsproces, Morten er ansat til at lede, på mange måder udtryk for bevægelsen fra en klassiske organisationsform indenfor den offentlige sektor til en organisationsform inspireret af *New Public Management*.⁸ Hver af disse organisationsformer indebærer, som netop nævnt, forskellige udgangspunkter for at udøve ledelse. Det springende punkt for en leder i Mortens situation er imidlertid, hvordan han skal administrere overgangsfasen. Til den traditionelle ledelsesrolle ligger der en forventning om at lederen har det forkromede overblik, kan diagnosticere og effektuere de nødvendige ændring; altså en præskriptiv tilgang til den strategiske ledelse. Problemet med dette er, at en sådan fremgangsmåde går dårligt i spænd med de forventninger til lederens rolle, der indvarsles med *New Public Management*. Morten er på denne måde fanget i en position, der er alt andet end entydig. Lad os vende tilbage til casen for at undersøge nærmere, hvilke muligheder han egentlig har.

Formulering og implementering af strategi

Morten står altså med valget mellem på den ene side at introducere og gennemtvinge en ny, færdigstrikket struktur for organisationen, og på den anden side en mere forsigtig, trinvis tilgang. At overvejelserne er krævende er ikke underligt. Netop dette spørgsmål fremhæves ofte i ledelseslitteraturen som et klassisk *trade off*. Altså en situation hvor der ikke findes noget entydigt guldrandet svar, men derimod to valgmuligheder med hver deres fordele og ulemper. Morten tiltrækkes på den ene side af, at kunne demonstrere den synlige handlekraft og fremvise de hurtige resultater, som den præskriptive diagnosticering og efterfølgende tilpasning af organisationen vil kunne medføre. Denne tilgang indebærer dog en alvorlig risiko

⁸ Hvilket endvidere kommer til udtryk i det forhold, at Morten som nævnt i casebeskrivelsen ikke besidder en fagspecifik sygeplejeruddannelse.

for, at medarbejderne vil føre sig 'tromlet over' af deres nye leder, med potentielle samarbejdsproblemer til følge. På den anden side tiltrækkes han af den processuelle tilgang, der giver mere plads til medarbejdernes input, men som samtidig betyder en langsommeligere arbejdsproces med medfølgende koma-læggelse af den synlige handlekraft. Vi fornemmer tydeligt Mortens bestræbelser på at balancere sig igennem, og som det også tydeligt illustreres i casen er der ikke tale om at gå på line i et vakuum; vindene blæser om Morten og turbulensen er tydelig. I en sådan situation vil det ikke give mening at stoppe op på linen for at analysere situationen. Står man stille, blæses man af, og endvidere er vindstødene af så uforudsigelig karakter, at anvendeligheden af en analyse er tvivlsom. Denne pointe har solid resonans i en nu klassisk artikel om strategisk ledelse. Heri pointerer Henry Mintzberg (1987), at den rationelle analyse af markedet såvel som af organisationens ressourcer ikke i sig selv udgør et effektivt afsæt for formuleringen af en strategi, der efterfølgende kan omsættes til handlinger, der skaber de ønskede resultater. Den helt afgørende årsag til dette er, at en sådan fremgangsmåde baserer sig på den antagelse, at formuleringen og implementeringen af strategien betragtes som to adskilte processer. I argumentet for, at man ikke kan adskille de to aktiviteter, tager Mintzberg afsæt i Charles Lindbloms klassiske forskning, der rystede 1960'ernes billede af hvorledes de faktiske beslutningsprocesser fandt sted i den amerikanske centraladministration. I en artikel med den maleriske titel "*The science of muddling through*" (1959) sætter Lindblom fingeren på kontrasten mellem den velplanlagte tilgang til ledelse, der almindeligvis foreskrives i ledelseslitteraturen, og som forventes af centraladministrationen og så de faktiske tilstande. Dagligdagens kompleksitet og uforudsigelighed betyder, viser Lindblom, at de store, forkromede planer sjældent lader sig gennemføre, hvorfor den daglige ledelse nærmere bliver et spørgsmål om på bedste vis at "rode sig igennem" med de forhåndenværende midler:

"At arbejde med politik i praksis vil typisk være en uendelig proces af successive trin, hvor man i stedet for en ordentlig bid må affinde sig med at nippe til maden." (Lindblom, 1959 [- egen oversættelse])

I casen fremstår denne løbende tilpasning som et tydeligt mønster for måden hvorpå Morten håndterer sammenlægningen. Hver gang Morten vil "tage en ordentlig bid", ændrer de ydre omstændigheder sig: samarbejdsrelationer smuldrer; klager dukker pludselig op på kontorchefens bord; lovgivningen ændres, og forudsætningerne for den udstukne kurs gælder ikke mere og må modificeres. Begivenheder opleves, fortolkes, og ny mening opstår. Kompetencerne i organisationen står ikke mål med den nye struktur, og nye må opbygges. Etc..

Er konsekvensen af dette, at vi må afskrive enhver mulighed for at operere med langsigtede planer? Naturligvis ikke. Den væsentlige pointe, vi kan udlede af Mintzberg (og Lindblom), er en anfægtelse af den udbredte opfattelse af, at den rationelle ledeshandling består eksklusivt i strategiformuleringen. Dermed ikke være sagt at denne er uden værdi; blot at det er mere givtigt – og realistisk – at arbejde med strategisk udvikling som en kontinuerlig, skabende proces, hvor formulering og implementering er parallelle aktiviteter, der er gensidigt forbundne med hinanden.

Heri ligger også nøglen til ophævelsen af den klassiske "råbekonkurrence", der så ofte finder sted i forbindelse med ændringer i organisationer: Er strategien formuleret, så den ikke giver mening for de ansatte, eller er det de ansatte, der udviser modstand mod forandring? Eller i vores case: Er Mortens plan for organisationen tåbelig eller måske direkte skadelig, eller er det sygeplejerskerne der er dybt reaktionære? En sådan måde at stille tingene op på ender uafværgeligt i en

skyttegravskrig. Arbejder man i stedet med strategi i en læringsoptik, tager man afsæt i en ophævnning af denne dikotomi, og anskuer dermed ikke problemet som bestående i enten formuleringen eller i implementeringen, men i tanken om adskillelsen mellem de to.

Igen er det vigtigt at understrege, at dette ikke betyder at formuleringen af strategien er uden værdi. Pointen er, at hvis strategien skal have mere end hyldværdi, er det en nødvendighed at arbejde fleksibelt med strategien. Det vil i følge Mintzberg (1987) sige, at selve strategien skal rumme mulighed for at den kan formes og omformes i takt med at leder og medarbejdere lærer af erfaringerne med at føre strategien ud i livet. Læreprocessen skal altså indlemmes som en integreret del af strategiprocesen, frem for at gemmes til en afsluttende evaluering. Samtidig betyder dette, at den færdige og helstøbte strategi for en given udviklingsproces kun er noget der kan rekonstrueres på baggrund af det overståede forløb.

En meningsfuld forandringsproces

At læreprocessen integreres i forløbet er en meget vigtig pointe at have med i forbindelse med strategisk ledelse. Når vi handler og løbende reflekterer og ser på mønstrene i vores handlinger, sker der to ting: Vi danner mening i handlingsforløbet, og samtidig skaber vi fundamentet for fremtidige handlinger. Denne meningsdannende proces udgør ifølge Karl Weick (1995) en af lederens vigtigste funktioner, hvilket han understreger med det centrale begreb *sensemaking*. Dette kan, lidt skarpt, stilles op på den måde, at vi netop ikke tænker os om *før* vi handler, men i højere grad tænker os om *mens* vi handler og *efter* vi har handlet, og først herefter "opdager" hvad det egentlig er, vi har gjort. Herved opstår meningen og det læringsmæssige potentiale. Dette perspektiv afviger væsentligt fra hvordan vi almindeligvis opfatter læreprocesser, og hvad vi forbinder med god ledelse. Ifølge den traditionelle opfattelse må vi trække os tilbage fra det, som vi beskæftiger os med, før vi kan lære noget. Vi må træde ud af det daglige arbejdes rivende strøm for at ro til rigtigt at tænke os om. Læringen og tænkningen adskilles fra handlingen. På samme måde bør lederen først danne sig det fulde overblik over situationen, og så handle derefter. Det lyder jo forførende effektivt, men i realiteten virker det ikke. Handling og læring er to sider af samme sag. Lidt kategorisk kan det med dette afsæt hævdes, at organisationer ikke kan analysere sig frem til sine styrker og svagheder, men kun opdage dem. Følger vi Weick betyder det, at strategiprocesen skabes gennem disse tre trin, der også ses i casen:

1. *Gør noget*: Morten indkalder til møde i samarbejdsudvalget for at informere om de forestående forandringer.
2. *Make sense - hvad skete der – hvad virkede*: Morten gik til at begynde med hurtigt frem og fik en uventet overraskelse; souschefen og sygeplejerskerne har uden hans viden forberedt en alternativ organisationsplan som præsenteres til mødet. Der er mange interesser på spil. Han inddrager medarbejderne i processen ved at give dem alle plads i forskellige udvalg.
3. *Forsæt med at gøre det, der giver mening*: Morten melder ikke nogen forkromet plan ud, men går trinvis og prøvende frem.

Strategien opstår således ved at se på sine tidligere handlinger og genkende mønstre, der i udgangspunktet forekom tilfældige. Denne *sensemaking* rummer det interessante perspektiv, at man med dette afsæt kan identificere de handlingsmønstre, der ledte frem til vellykkede resultater, og arbejde videre ud fra dem. Herigennem transformeres den emergerende (trinvis opdukkende) strategi til målrettede planer for fremtidige handlingsstrategier. Med udgangspunkt i Mintzberg

kan det i forhold hertil hævdes at grundlaget for at skabe virksomme strategier består i at have et bredt grundlag af mange handlinger at trække på. Er vores erfaringsmæssige grundlag homogent og indsnævret, vil vi have en begrænset basis for at danne nye, kreative mønstre og strategier.

Meningsskabelse er yderligere interessant i forbindelse med implementeringen af en strategiproces, i den forstand at det selvsagt er afgørende at medarbejderne finder denne meningsfuld. Dette udgør et væsentligt perspektiv, som lederen aktivt kan arbejde med for at sikre forankring af den strategiske proces. Følgende historie, som Weick (1995) fortæller, understreger betydningen af at have mulighed for at skabe mening:

Denne hændelse finder sted under en schweizisk militærøvelse i alperne. En ung løjtnant sender en lille patrulje af ungarske soldater fra sit regiment ud for at rekognoscere i det barske vinterlandskab. Det begynder at sne, og forsætter i to dage og til løjtnantens store bekymring vender patruljen ikke tilbage. Den unge løjtnant lider svære kvaler og frygter, at han har sendt sine folk i døden. På tredjedagen vende patruljen imidlertid tilbage. Hvor har de været? Hvordan fandt de tilbage? Jo, forklarer de; vi for vild i det frygtelige vejr og var sikre på, at nu var enden nær. Men heldigvis var der en af os der fandt et kort i lommen. Det fik os til at falde lidt ned, og så slog vi lejr og ventede på at snestormen drev over. Så fulgte vi bare kortet, og her har du os tilbage! Løjtnanten ville gerne selv tage dette fantastiske kort i øje, lånte det af soldaten og tog et godt kig på det. Til hans forbavselse opdagede han, at det ikke var et kort over Alperne, men over Pyrenæerne!

Denne historie rejser et fascinerende spørgsmål: *Hvordan kan et forkert kort hjælpe soldaterne igennem snestormen?* Svaret skal findes i det forhold, at den blotte tilstedeværelse af kortet giver soldaterne en klar fornemmelse af et mål, de er på vej mod, og dermed et klarere billede af, hvor de befinder sig i den aktuelle situation. På grund af kortet bliver de i stand til at genkende træk i landskabet mens de går, hvilket grundlæggende giver dem fornemmelsen af at være på rette vej. Det vigtige er altså ikke, at kortet leder dem i den eksakt rigtige retning, men at det giver dem en tryghed, der udspringer af, at der er udstukket en retning; og denne tryghed giver dem det fornødne overskud til selv at finde vejen.

Historien rejser altså den forbløffende mulighed, at når du er faret vild, vil et hvilket som helst kort kunne hjælpe dig. Den logik, som historien illustrerer, er, at vi mennesker står i et konstant fortolkningsforhold til vores omgivelser. Det lyder måske lidt højtravende, men er i virkeligheden en temmelig simpel tankegang, der kan udlægges på den måde, at vores oplevelse af verden er et resultat af vores opfattelse af verden, og denne opfattelse udspringer af vores egen personlige fortolkning, der er baseret på vores erfaringer, viden og evne til at identificere mønstre. Konklusionen på dette er, at virkeligheden opstår gennem vores konstante fortolkning af vores oplevelser, og dette gælder også når vi modtager ny information. Denne godtages ikke uden videre 'for det, den er', men inkorporeres i vore løbende meningsdannelse, der altid tager udgangspunkt i den situation, vi står i her og nu. Derfor kan selv det forkerte kort hjælpe soldaterne til at finde den rette vej, fordi det tvinger dem til at forholde sig fortolkende til, hvor de befinder sig.

Når altså vores opfattelse af virkeligheden opstår gennem vores konstante fortolkning af vores oplevelser, bliver det yderst interessant for lederen at overveje hvordan han eller hun kan skabe rammer for en fortolkning, der understøtter strategiprocesen. Dette perspektiv reflekteres i casen, hvor Morten i første omgang forsøger at tilbyde medarbejderne en meningsskabende ramme for forandringsprocessen ved udmelde en overordnet målsætning: *"Målet er at skabe en tidssvarende, levende og fleksibel virksomhed med høj aktivering af medarbejdernes*

faglige og personlige ressourcer”. Denne melding er imidlertid ikke meningsskabende for medarbejderne, og derfor lanceres skærmtrølden Hugo som symbol: *Hvor ska' vi hen, du?* Netop denne handling er set ud fra Weicks perspektiv afgørende, da Hugo som symbol synes at kunne indfri nedenstående kriterier, der er afgørende for meningsskabende rammer:

”... noget der sikrer troværdighed og sammenhæng, noget der giver mening og som kan huskes, noget der indbefatter tidligere erfaringer og forventninger, noget der vækker genklang i andre mennesker, noget der kan konstrueres retrospektivt men som også kan bruges prospektivt, noget der kan indfange såvel følelse som tanke, noget der tillader forskønnelse af mærkværdigheder, noget der er morsomt at sætte sig op imod. I ét ord, det som er nødvendigt i sensemaking er en god historie.” (Weick 1995, p. 60-61 [egen oversættelse])

Hugo bliver på denne måde en historie, som medarbejderne kan forholde sig til og derfor forstå. Med den franske filosof og litterat Paul Ricoeurs begreb, en *metafor*, der gør verden *beboelig*. Dette skal forstås på den måde, at i stedet for at skulle forholde sig til en abstrakt målsætning – *en tidssvarende, levende og fleksibel virksomhed* – kan medarbejderne tage et symbol, de kender – Hugo – og bruge det til at 'hjemliggøre sig' i den nye organisationsstruktur. På denne måde får den formulerede strategi betydning; ikke som en ledelsesaktivitet, der resulterer i en masterplan som forventes blindt fulgt af alle, men som en ramme, der giver organisationens medlemmer fornemmelsen af retning for deres aktiviteter.

Afslutning

Spørgsmålet, der står tilbage, er stadig, hvordan man så som leder kan navigere igennem denne proces. Hvis det er en præmis, at man tegner kortet mens man går, hvor er så ens pejlepunkter? Et inspirerende bud kommer fra Rosabeth Moss Kanter fra Harvard Business School. Hun foreslår improvisationsteater som metafor for strategisk ledelse (Kanter, 2001). Metaforen rummer mange slående ligheder med den situation, som mange ledere står i: I improvisationsteatret såvel som i organisationen kan man aldrig styre og kontrollere, hvordan vores medspillere/medarbejdere vil reagere. Tværtimod er målet netop at opnå unikke præstationer ved at kombinere vores individuelle talenter og ressourcer med hinanden på nye måder. Samtidig er det et uomgængeligt succeskriterium, at anstrengelserne munder ud i resultater – hvad enten man står på de skrå brædder eller de bonede gulve. Såvel publikum som aktionærerne vil have noget for deres billetter. Derfor kan følgende principper for improvisatorisk teater inspirere:

- *Ager ud fra et lovende tema, selv uden et færdigt manuskript;*
 - *Kom i gang og hold dig i bevægelse før du ved alting;*
 - *Accepter et par blindgyder, og genfind hurtigt balancen;*
 - *Eksperimenter med nye måder at gøre tingene på;*
 - *Find dig til rette i uvisheden, og tænk IKIWISI = I'll know it when I see it.*
- (fra Kanter, 2001 [egen oversættelse])

Disse principper kan være gode at have i baghovedet for den leder, der står overfor at skulle gennemføre en organisationsforandring. Naturligvis er den ovenfor skitserede trinvis vej med de mange enkeltstående handlinger, der samlet set skaber den virksomme strategi, ikke i sig selv garant for en vellykket proces. Én faldgrube ligger i det forhold, som Mintzberg også pointerer, at de mange små trin ikke er så synlige som store trin, og der er derfor en risiko for at man ikke straks

lægger mærke til, hvis det er ved at gå galt. Put en frø i en gryde med kogende vand og den springer straks op. Put en frø i en gryde med koldt vand og varm langsomt vandet op – frøen opdager ikke den langsomme temperaturstigning og bliver kogt. Det er derfor af afgørende betydning, at lederen fastholder et opmærksomt fokus på de små forskydninger, der opstår som resultat af ændringerne. Det er samtidig klart, at konteksten spiller en afgørende rolle for, i hvilket omfang det er hensigtsmæssigt at eksperimentere sig frem uden på forhånd at have lagt en fast plan. Hvis vi for eksempel skiftede ældreplejen i casen ud med et atomkraftværk, ville de fleste nok foretrække at der lå faste, forudbestemte procedurer til grund for selv det mindste skridt. Disse forbehold er imidlertid blot medvirkende til at understrege den pointe, som det har været vores mål at få frem i denne artikel: At kunsten i strategisk ledelse består i at finde en afbalanceret kombination af, at opsætte en samlet målsætning for organisationen, at opstille rammer, som medarbejderne kan agere frit indenfor, således at deres handlinger peger i den samme retning, og i at forholde sig fleksibelt og refleksivt til sin egen tilgang som leder.

Litteraturliste

Haslebo, Gitte (2004): *Relationer i organisationer*. Dansk psykologisk Forlag

Klausen, K. Klaudi (2001): *Skulle det være noget særligt?* Børsens Forlag A/S

Lindblom, Charles E. (1959): *The science of muddling through*. *Public Admin. Rev.* 19:79-88, Yale University

Lynch, Richard (2003): *Corporate Strategy*. Prentice Hall

Mintzberg, Henry (1987): *Crafting Strategy*. In: Harvard Business Review, July – August

Mintzberg, Henry (1998): *Strategy Safari*. Prentice Hall

Kanter, Rosabeth Moss (2001): *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Harvard Business School Press

Weick, Karl (1995): *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks, Sage Publications.