VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 24-02-2022

10 spørgsmål til jeres ambitiøse strategi

Områdelederen Karina har udarbejdet en ambitiøs strategi. Men hvordan sikrer hun sig, at hendes strategi når hele vejen ud til pædagogen René og de børn, han arbejder med? Ambitiøse strategier udfordres desværre ofte af "den virkelige verden". Her er 10 spørgsmål I skal kunne svare på, når I skal realisere jeres nye strategi.

Skribentinfo



Christian Tangkjær
Ph.d. og partner i Mobilize Strategy Consulting
Mobilize Strategy Consulting



Sverri Hammer
Lektor i strategi, organisation og ledelse DTU og partner i Mobilize
Lektor DTU



Ellen Marie Sønderris
Konsulent
Mobilize Strategy Consulting

"Hvis ikke du kan sætte en meningsfuld retning for jeres organisation, skal du ikke være leder," skriver ledelseskommissionen i deres anbefalinger fra 2018. Samtidig peger flere forskellige studier på, at fire ud af fem strategier ikke eksekveres efter hensigten. Det er en trist succesrate, og det indikerer, at vi i den offentlige sektor foretager store strategiske indsatser med alt for lille udbytte.

Her er 10 spørgsmål I skal kunne svare på, når I skal realisere jeres nye strategi.

1. Lever strategien efter 1. januar?

De fleste er optaget af, hvordan strategien implementeres d. 1. januar. Men du bør i stedet bruge krudtet på alt det, der sker fra d. 2. januar til d. 31. december. Det er i dagligdagen, at strategien skal leve – hvis der altså er liv i den. Vær derfor opmærksom på, hvad der sker i dagligdagen.

Tag fx Karina, der er områdeleder for tre daginstitutioner. I deres strategi står der blandt andet, at de ønsker at alle børn skal deltage i stimulerende læringsmiljøer. Hun har meldt strategien ud på et stort fællesmøde med alle medarbejderne, og det er en god start. Men herefter er det vigtigt, at Karina – trods travlhed med tre institutioner – bevæger sig ud i hverdagen hos medarbejderne for at tale strategien ind i dagligdagen og dagligdagen ind i strategien. Hun kan fx tale med pædagog René om, hvilke aktiviteter de laver, som tager udgangspunkt i at stimulere børnenes læringsmiljøer.

Læs også: Strategisk ledelse - er du til kikkert eller mikroskop?

2. Gør I op med vanetænkning?

Organisationer udvikler hele tiden kulturer, mønstre og rutiner, som de antager, ikke kan være anderledes. Men det kan de. En MUS-samtale behøver ikke at være et halvanden times møde på et kontor med et 7-siders spørgeskema. Det kan også være en spadseretur med kun tre eksistentielle spørgsmål.

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

3. Lever strategien allerede i jeres organisation?

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

4. Er I tydelige omkring hensigten?

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

5. Har I fokus på at oversætte strategien?

For at strategierne giver mening lokalt, skal de oversættes ude i organisationen. Det er ikke nok at oversætte strategien fra centralt hold, men I skal gøre det muligt, at den kan oversættes lokalt. Det kræver tid, relationer, meningsfuld indpakning og lokale oversættere. I skal derfor være gode til at identificere de lokale oversættere, der skal involveres.

Lokale oversættere kan både være formelle og uformelle autoriteter. Involvér dem i arbejdet med at oversætte og realisere strategien. Som områdeleder skal Karina gøre strategien mulig at oversætte ud i de tre institutioner, hun er leder for. Lokale ledere er selvfølgelig vigtige, men det kan også være bestemte medarbejdere, der skal involveres i oversættelsesarbejdet – og det kræver, at de bliver klædt på til det: At

de kender baggrunden, hensigten og dilemmaerne.

Læs også: Derfor skal du kommunikere visionen nedad, opad og udad

6. Er I opmærksomme på nye mål?

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

7. Kan I finde ressourcerne?

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

8. Tør I at eksperimentere?

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

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

9. Kan I skabe magi?

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

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

10. Evaluerer I rigtigt?

En strategi er levende og udvikler sig løbende. Derfor kan det sagtens være, at I ikke altid genkender

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

Læs også: Fra papir til praksis