

Fra papir til *praksis*

Toplederes rolle i implementering af strategi



VÆKSTHUS
FOR
LEDELSE

lederweb.dk

Indhold

Forord – 3

Kapitel 1: Den vanskelige implementering – 4

Fire typiske perspektiver på implementering

Fire implementeringshistorier

Kapitel 2: At implementere er også at oversætte – 12

Et samlende perspektiv

Fokus på mening og sprog

Flere måder at oversætte på

Topledelsens nye roller

Kapitel 3: Fem topledelsesgreb til bedre oversættelser – 17

TEKSTEN – Gør strategien lettere at oversætte

KONTEKSTEN – Forklar strategiens samspil med andre forhold

ROLLERNE – Tag redaktørrollen alvorligt

KOMPETENCERNE – Styrk jeres oversættelseskompetencer

FORA – Skab de nødvendige oversættelsesrum

Læs mere om strategi og implementering – 29

Om Væksthus for Ledelse – 30

Fra papir til praksis

Toplederens rolle i implementering af strategi

© Væksthus for Ledelse 2018

Projektgruppe:

Astrid Christine Jensen-Kanstrup, KL

Claus Herbert, KL

Camilla Blæsbjerg, Danske Regioner

Jakob Sloth Petersen, Djøf

Mette Marie Langenge, HK Kommunal

Tilknyttet forsker:

Søren Obed Madsen, CBS

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Prinftrekrøner & Jessen A/S

ISBN: 978-87-93668-20-1

978-87-93668-21-8-pdf

Forord

At formulere og implementere strategier er en vigtig del af enhver jobsbeskrivelse for topledere i kommuner og regioner. Og hvis du ikke er meget ny i jobbet, har du nok allerede oplevet, at en vedtaget strategi ikke førte til præcis de ønskede forandringer. Forskningen viser da også, at det store flertal af strategier ikke bliver eksekveret efter hensigten.

Når kæden ofte hopper af, behøver det ikke være fordi, selve strategien er dårlig, eller at topledelsen er udygtig. Det kan også skyldes, at organisationen overser, at enhver strategi først skal oversættes af dem, der skal være med til at føre den ud i livet. Denne publikation beskriver, hvordan I som topledelse kan kvalificere de processer, der automatisk går i gang i organisationen, og forbedre kvaliteten af dem, så strategien bliver ordentligt forankret.

Publikationen er skrevet til topledere, men ledere på andre niveauer samt udviklings-, HR- og andre stabsfunktioner kan også have glæde af at læse med. Og selv om det handler om strategi, kan principperne overføres på mange andre former for implementering.

Målet er at give inspiration til nye måder at arbejde med implementering på og dermed få mere ud af de ressourcer, der anvendes på strategisk arbejde, og forbedre mulighederne for at få succes med implementeringen.

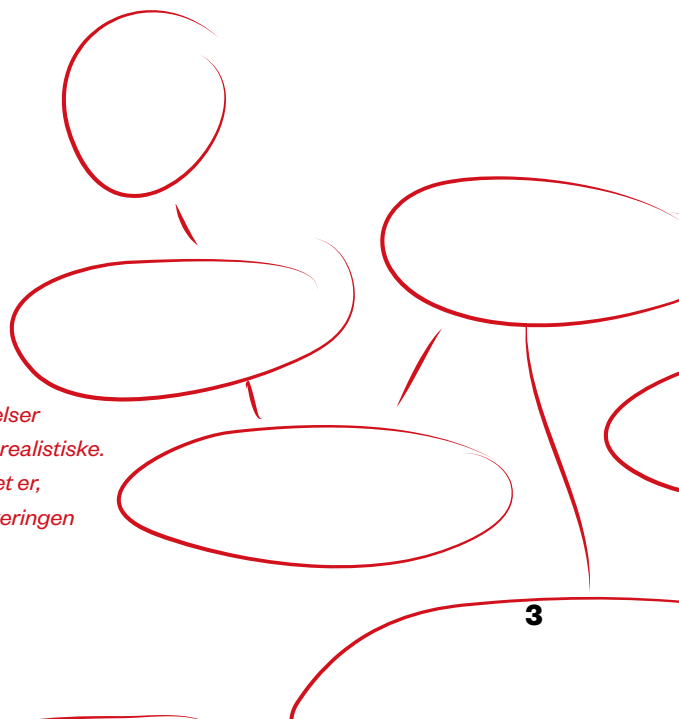
Undervejs i publikationen vises en række mindmaps med eksempler på oversættelser af centrale begreber, der ofte indgår i strategitekster. Eksemplerne er fiktive, men realistiske. De illustrerer, hvor forskelligt de samme ord kan tolkes – og dermed hvor vigtigt det er, at topledere spiller en aktiv rolle i at undgå fejloversættelser, der kan få implementeringen til at mislykkes eller skabe modstand imod strategien.

Publikationen bygger på et samarbejde mellem CBS og Væksthus for Ledelse. Forsker Søren Obed Madsen har gennemført forskningsprojektet "Bedre kvalitet i oversættelser" i samarbejde med to kommuner og VIA University College, og i regi af Væksthus for ledelse har fem kommuner og regioner gennemført aktionslæringsforløb, hvor de har afprøvet og videreudviklet forskningsprojektets tilgange på aktuelle implementeringsopgaver. Vi vil gerne takke de fem organisationer for at dele deres erfaringer og refleksioner med os.

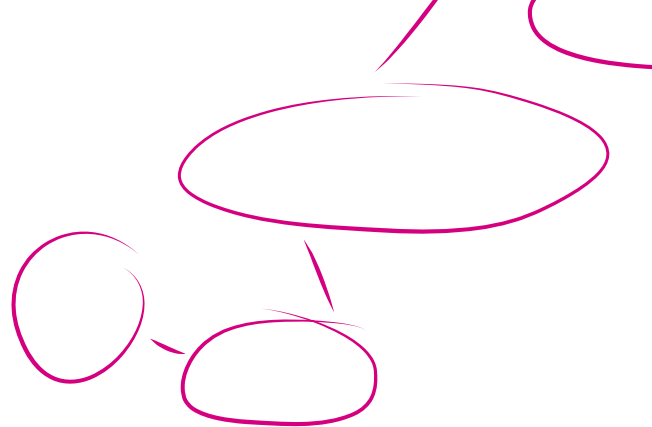
Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand



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.

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 topledelse 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 vi som topledelse selv spille i den videre proces?

Fire typiske 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 deres fordele og ulemper. I kapitel 2 gives et samlet bud på et supplerende femte perspektiv, der integrerer elementer fra de fire andre i et ekstra perspektiv på implementeringsopgaven. 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.

De fem perspektiver på implementering er inspireret af Mintzbergs klassiske fem definitioner af strategi.

1. Det instrumentelle perspektiv

Det instrumentelle perspektiv på implementering 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.

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 på side 8.

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. 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, og når man flytter en af dem, påvirker det alle de andre, uden at man på forhånd kan forudse hvordan eller hvor meget.

Da perspektivet handler om meningsskabelse, er implementeringen først færdig, når strategien giver mening for de implicerede. Det fortolkende perspektiv er tydeligt i historien om Altieriordenstrup på side 9.

3. Det legitimerende perspektiv

En organisation er også en arena, hvor forskellige aktører søger at opnå eller fastholde legitimitet. Det betyder, at man i strategio- 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.

Det indebærer, at det ikke nødvendigvis er alt, hvad der står i strategien, der kan eller skal implementeres. Implementering kan groft sagt være noget, vi lader som om, vi gør, mens vi venter på, at det går over – og bliver erstattet af noget nyt, der skal implementeres.

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.

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 kulisserne.

I det legitimerende perspektiv er implementeringen overstået, når skuespillet succesfuldt er spillet til ende. Det legitimerende perspektiv er bærende i historien om Skuespillev på side 10.

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.

En af fordelene ved det politiske perspektiv er, at det forbereder topledelsen på, 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.

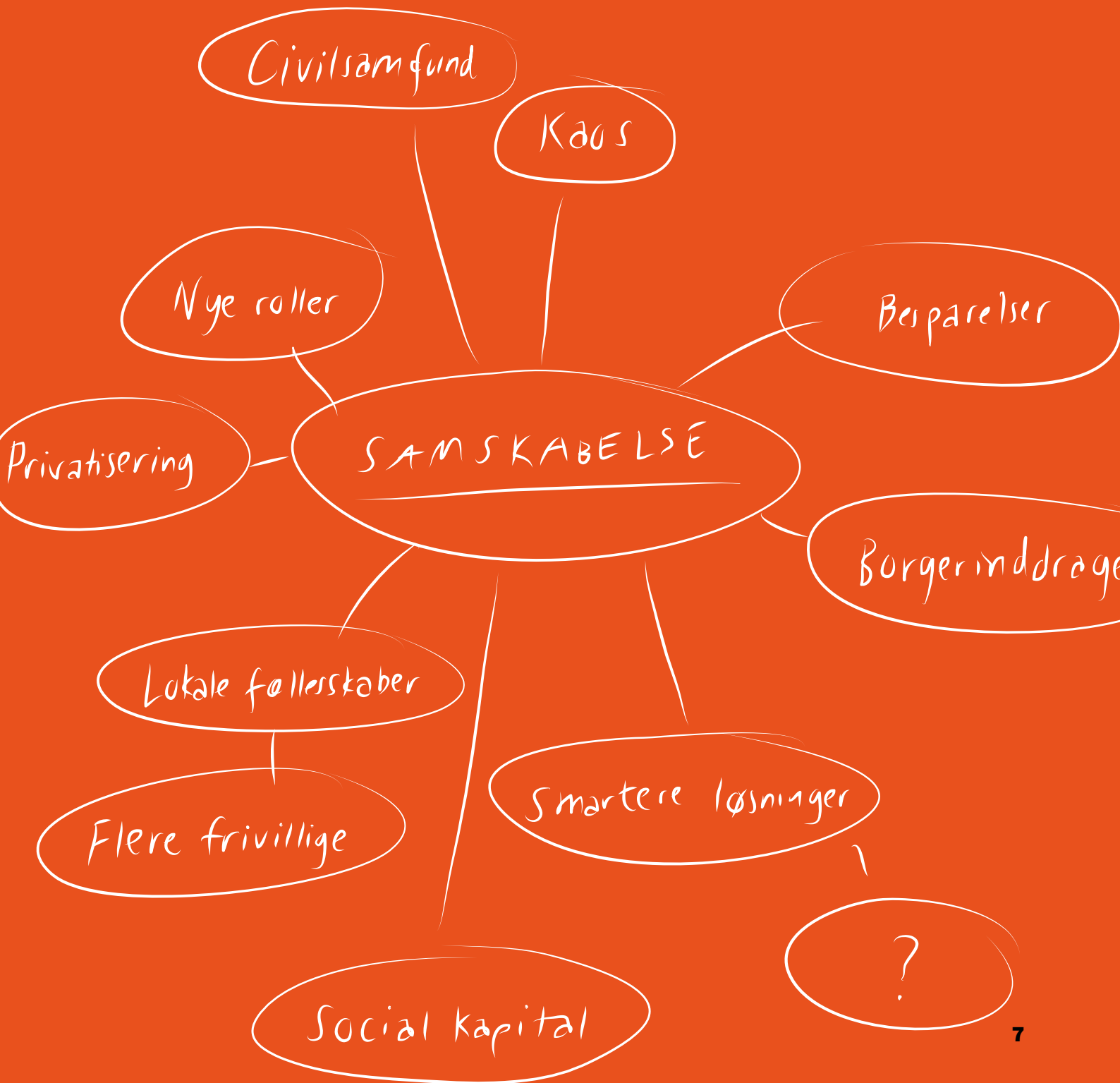
En metafor for det politiske perspektiv er strategispillet Diplomacy, hvor alle skal forsøge at få så meget indflydelse som muligt, om nødvendigt via rænkespil og alliancer.

I det politiske perspektiv er implementeringen gennemført, når de dominerende parter er enige, og/eller når modstanden er fjernet. Historien om Store Magtkøbing på side 11 er bygget over det politiske perspektiv.

Fire implementeringshistorier

Historierne på de næste sider er konstruerede og rendyrkede eksempler på de forskellige perspektiver på implementering af strategier. I hver historie er der gode grunde til, at processen forløber, som den gør, men i alle fire tilfælde går det ud over implementeringen. Enten fordi ét perspektiv er for dominerende, og/eller fordi det ikke er tydeligt nok for de involverede, hvilket perspektiv der er lagt på implementeringen, og dermed hvilke regler der spilles efter.

Eksemplerne er sat på spidsen, men de afspejler udbredte erfaringer, der kan genfindes både i forskning og almindelig konsulentpraksis – også i kommuner og regioner. Enhver lighed med konkrete organisationer og forløb er dog utilsigtet.





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 undervejs. 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.

Alteriordenstrup



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 betrygger 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.



Store Magtkøbing



En interessekamp, der aldrig ender

I strategiprocesen 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 minfelt, 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, mellemedere 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 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.

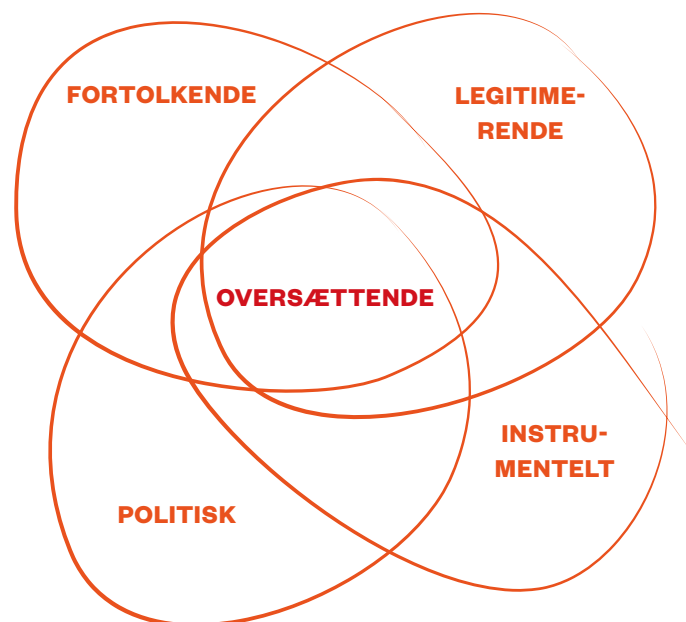
Ofte vil flere af disse perspektiver være på spil i samme strategiproces, men der mangler et femte perspektiv, der kan bruges sammen med de andre, og som samtidig giver et sprog til at tale om topledelsens rolle i implementeringsprocessen.

Et sådant supplerende perspektiv tager udgangspunkt i, at strategisk arbejde altid har en form for strategidokument – en tekst – som omdrejningspunkt. Enten handler det om at *producere* en tekst eller om at *bruge* teksten. På den måde er strategi også altid en tekst, uanset om den derudover primært er tænkt som en plan, en proces, et politisk redskab eller et legitimerende værktøj. Ud fra dette perspektiv indebærer implementering af strategi også altid en *oversættelse*, der har til formål at gøre teksten meningsfuld og tilgængelig for andre end dem, der kan forstå originalen.

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 Søren Obed Madsens forskning på området.

Oversættelse – et samlende perspektiv på implementering



Kilde: Søren Obed Madsen: *Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse – implementeringens dimensioner. Samfundslæderskab i Skandinavien, 2018.*

Fokus på mening og sprog

På den måde flyttes fokus fra strategitekstens objektive indhold til samspillet 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. Udfordringen består langt fra 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.

Roller i oversættelsesprocessen

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, det vil sige 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.

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 de skal ændres.

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 tage flytte den fra en kontekst til en anden.

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 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.
- **Kulturel oversættelse**, hvor oversætteren arbejder med indholdet ud fra de værdier og den praksis, der findes i det miljø, hvor oversættelsen skal bruges. Her vil oversætteren typisk tage sig større friheder til at oversætte dele af strategien, så de passer bedre til den lokale kultur.
- **Funktionel oversættelse**, hvor det handler om at forklare, hvad der er forfatternes formål med strategien, så modtagerne kan afkode, hvad de forventes at gøre.
- **Ideologisk oversættelse**, hvor oversætteren fokuserer på at beskrive strategiens "verdensbillede" eller forandringsteori (sammenhængen mellem mål og midler). En oversætter, der er enig i ideologien, vil forsøge at formidle den så præcist som muligt. Andre oversættere vil måske forsøge at dreje strategiens ideologi i retning af egen holdninger.

Oversætteren spiller under alle omstændigheder en hovedrolle i implementeringen, fordi det er i første omgang 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.

Topledelsens nye roller

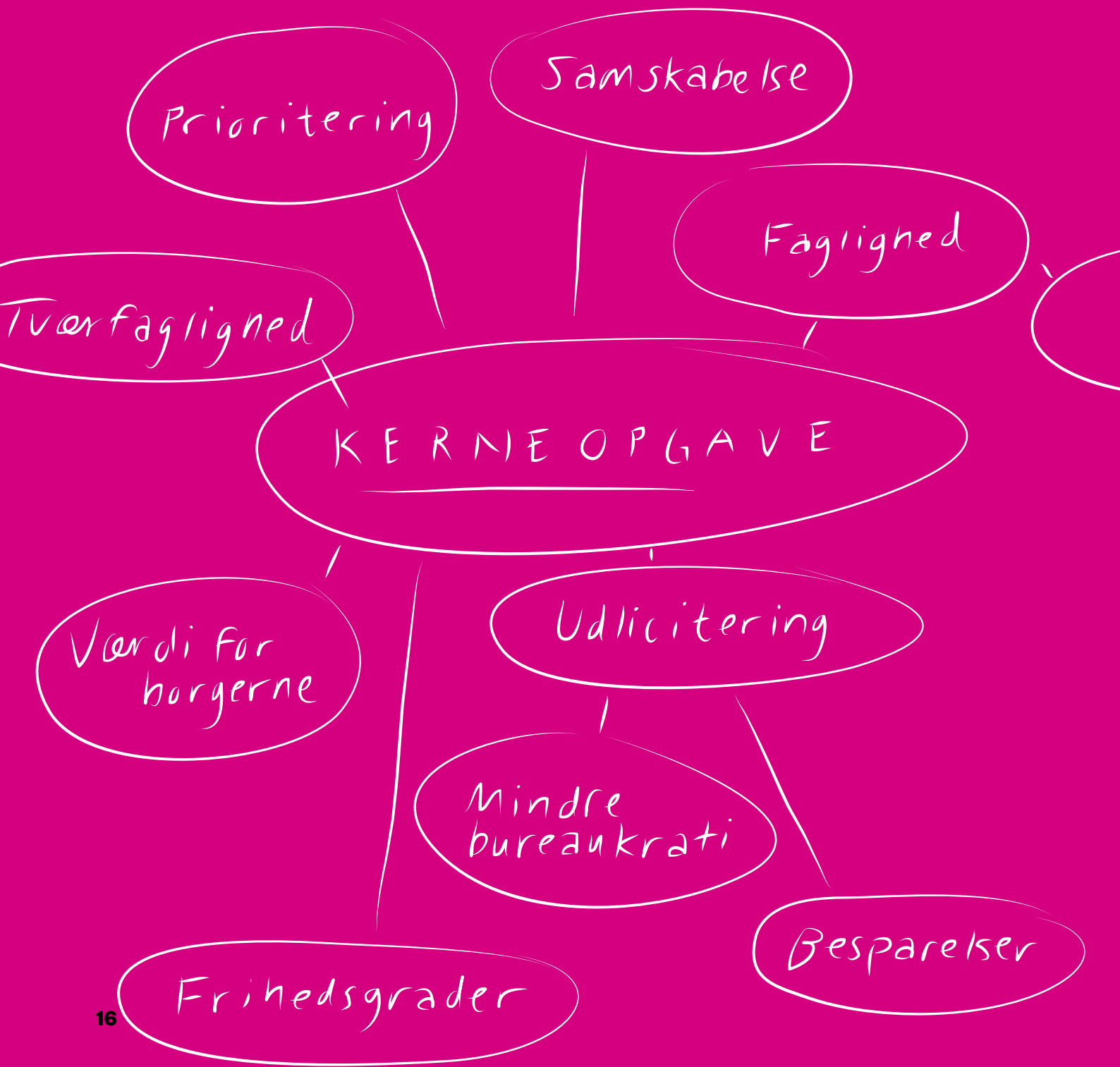
Denne forståelse af strategi- og implementeringsprocessen giver jer som topledelse mulighed for at spille en mere aktiv rolle end blot at formulere og formidle strategien – og derefter trække jer tilbage og overvåge, hvad der sker.

Som topledelse 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.

Det nye er, at I også kan tage rollen som redaktører. Det vil sige dem, der går i aktiv dialog med oversætterne om implementeringen. Dels for at drøfte, hvad strategiens funktion og forfatterens intention med den er, så det ikke bliver oversætterne, der alene afgør, hvordan den skal implementeres. Dels for at lytte til oversætterne og derigennem bedre forstå de lokale forhold, som implementeringen skal foregå under.

I næste kapitel præsenteres fem bud på, hvad I som topledelse konkret kan gøre for at præge den nødvendige oversættelse af de strategier, I som udgivere er ansvarlige for.





Fem topledelsesgreb 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 topledere undervurderer, at strategien er en tekst, der kan og bliver 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.

På baggrund af erfaringer fra både forskningsprojektet og dette Væksthusprojekt kan der peges på fem greb, I som topledelse 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.

Varianter af grebene har været anvendt i hver af de fem kommuner og regioner, der har deltaget i Væksthusprojektet. De har således i høj grad været med til at afprøve, medudvikle, kvalificere og sortere i de mange mulige greb.

Hvert af de fem udvalgte greb beskrives og begrundes kort og munder ud i nogle bud på, hvad I som topledelse konkret kan gøre. De enkelte greb er desuden ledsaget af et eksempel fra en kommune eller region. Eksemplerne er typiske og realistiske, men ikke dokumentariske, da flere af dem er skrevet sammen af praksis fra forskellige organisationer.

Fem greb til bedre oversættelser



1 – TEKSTEN

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 fem punkter.

- *At strategiens funktion* er afklaret og fremgår af teksten. Er den fx at udrulle en helt ny praksis eller at 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. Det kan fx være korte eksempler, anskuelige sproglige billeder eller uddybende 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:

- Diskutere og afklare strategiens funktion – i direktionen eller den strategiske ledelse.
- Diskutere og afklare intentionerne med strategien, dvs. forventningerne til, hvad der skal komme ud af implementeringen.
- 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.
- Vurdere strategitekstens balance mellem at anvise en tydelig retning og skabe ledelsesrum til at omsætte strategien lokalt.
- Gennemføre en test af, hvordan chefer, ledere og medarbejdere forstår de centrale begreber – og strategiteksten som helhed.

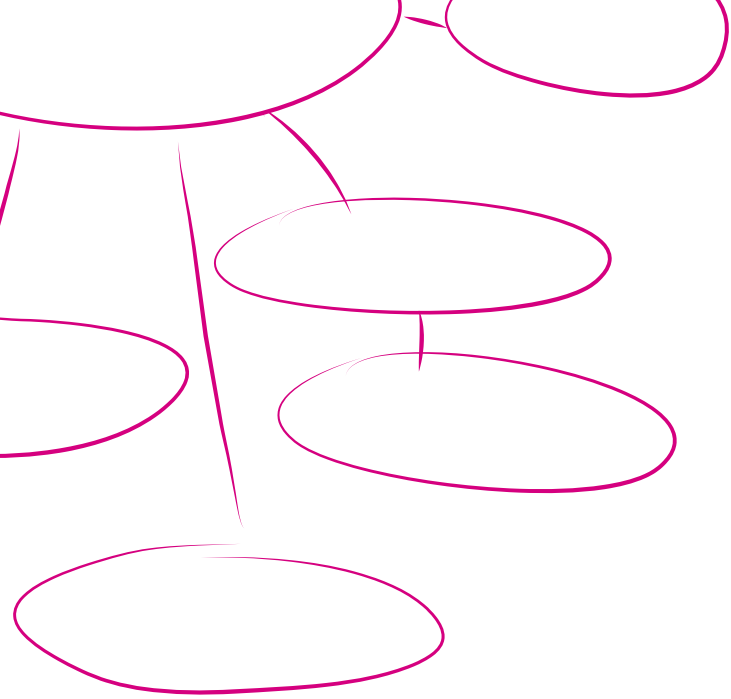
Fra 40 sider til fem udsagn

På et hospital skal ledelsen implementere en ny vision og mission. Den ledsagende tekst er formuleret på regionsgården og gælder for alle regionens hospitaler. Som mange af denne type tekster er den temmelig lang (næsten 40 sider) og skrevet formfuldendt i et sprog, der er fuld af tidens buzzwords, men også er noget fjernt fra patienternes, portørernes, sygeplejerskernes og lægernes hverdag.

Det er absolut ikke første gang, at ledelsen står med sådan et omfattende dokument, der skal implementeres. Så de ved godt, hvad der vil ske, hvis de bare sender det ud i organisationen og iværksætter en proces omkring det: Medarbejderne vil opfatte både papiret og processen som spild af tid – hvis de da overhovedet vælger at bruge kræfter på den.

Derfor vælger hospitalsledelsen i stedet at indkalde hele ledergruppen (60 personer) og bruge en halv dag på at oversætte de 40 sider til noget, der er kort, klart og meningsfuldt i hospitalets hverdag. Det ender med fem udsagn, som bliver formidlet til alle afdelingerne i et powerpointoplæg. Til hvert af de fem udsagn er der formuleret en række spørgsmål om, hvor de kan og skal komme til udtryk i hverdagen. Derfra er processen, at ledere og medarbejdere i alle afdelinger i de følgende måneder bruger et afdelingsmøde på at oversætte de fem udsagn (og dermed strategien) til deres hverdag.





2 – KONTEKSTEN

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.

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 over-

Fra inklusion til fællesskaber

I en kommune havde kommunalbestyrelsen vedtaget en inklusionsstrategi, som skulle udmøntes på hele 0-18 årsområdet. Direktionen havde planlagt en proces, hvor alle relevante afdelinger blev involveret for i fællesskab dels at oversætte strategien til lokale forhold, dels at få indblik i, hvordan andre i organisationen ville arbejde med strategien.

Direktion havde sikret sig, at teksten var kort og klar, og tilrettelagt en gennemtænkt proces. Men meget tidligt i processen blev det tydeligt, at inklusionsstrategien blev læst og forstået på meget forskellige måder af forskellige faggrupper. Der var især store forskelle i dagtilbudslederes og skolelederes oversættelse af strategien. De pædagogiske ledere læste den i lyset af de værdier og faglige metoder, som de er uddannede i og arbejder med til hverdag. Strategien bekræftede i høj grad et værdisæt og nogle praksisformer, de identificerede sig med.

Skolelederne læste den samme tekst helt anderledes, nemlig i lyset af aktuelle skolesammenlægninger og større effektiviseringer, som var gennemført de senere år, herunder nedlæggelsen af flere specialtilbud. For skolelederne handlede inklusionsstrategien ikke om faglige metoder og værdier; de læste den som en spareplan, som de hverken fandt rimelig eller kunne se sig selv i.

Konsekvenserne var dels, at strategien ikke blev realiseret efter hensigten på skoleområdet, dels at det blev svært for lærere og pædagoger at samarbejde. Efter en del drøftelser frem og tilbage mellem ledere, chefer og direktører blev det tydeligt, at det primært var selve ordet ‘inklusion’, som gav anledning til fejloversættelser. Da inklusionsstrategien i stedet blev formuleret som en strategi om fællesskaber, blev direktionens intentioner bevareret, og begge faglige miljøer kunne forstå og anerkende strategien.

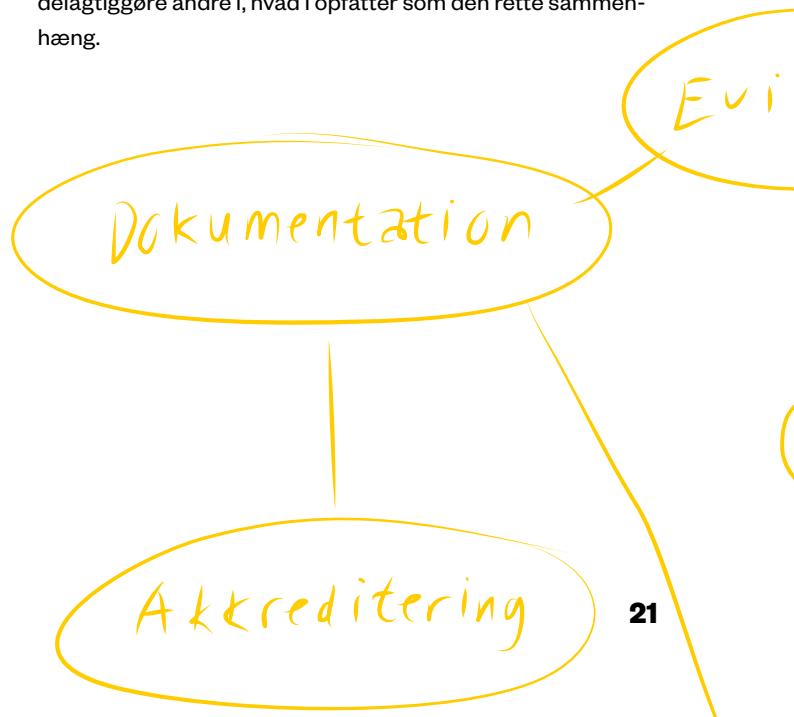
sætterne (og medarbejderne) som regel også, og derfor vil de naturligt læse en ny strategi i lyset af de andre. Hvis ikke der i eller ved siden af strategiteksten redegøres for disse forhold, må hver enkelt oversætter selv gætte sig til sammenhængen. Det kan fx betyde, at strategiens funktion eller intentionerne 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.

Som topledelse kan I konkret:

- Afdække, hvilke andre styringsdokumenter og dagsordner, 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.
- 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.
- Være bagstopper, dvs. gøre opmærksom på, hvis nogen fejlversætter 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 – ROLLERNE

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, innovatør, 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:

- 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.
- 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.
- 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.

Chefer: Vi forstår ikke strategien

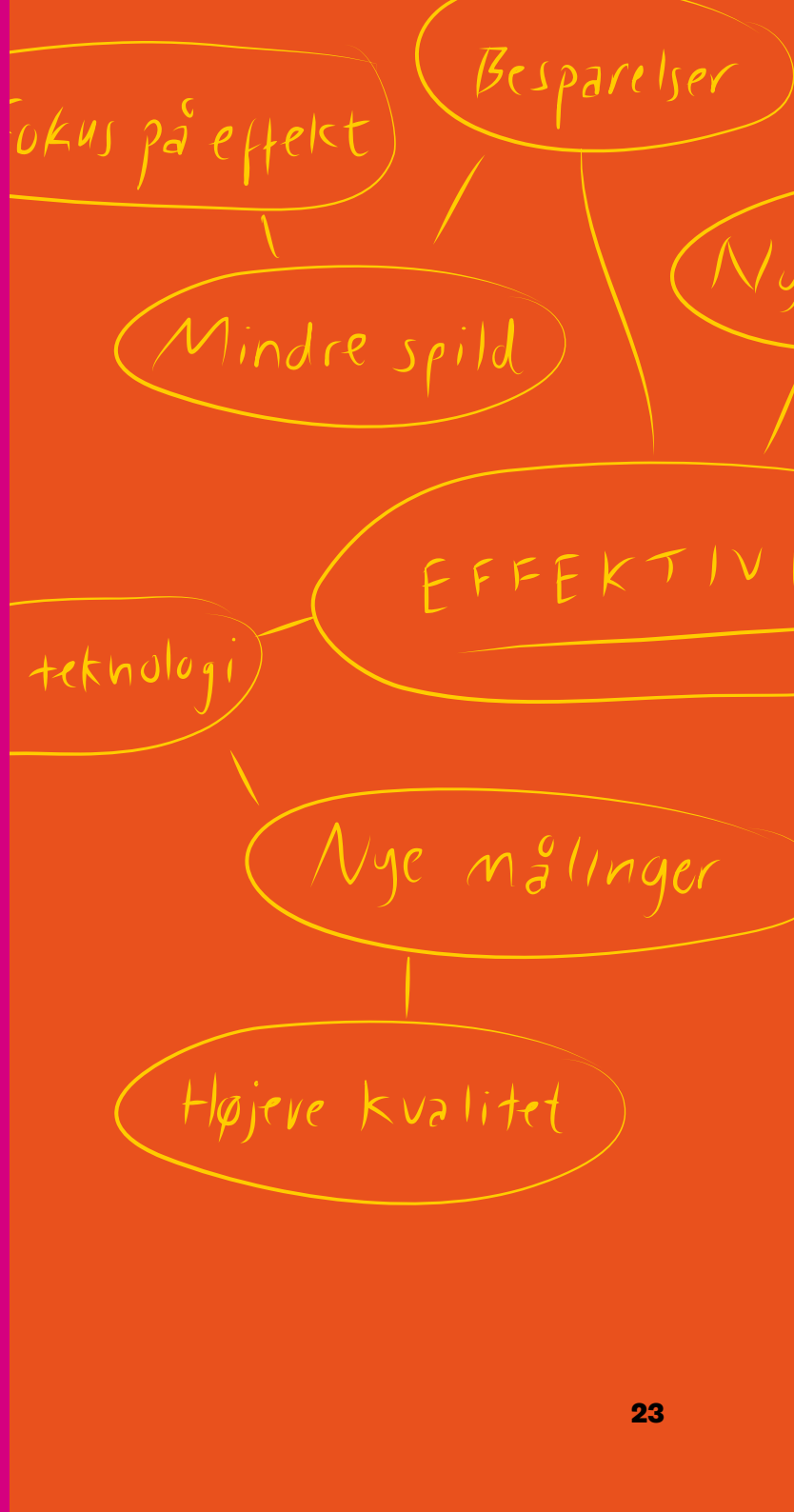
En organisation skulle i gang med at implementere en ny strategi med både fremtidsvisioner og en række udvalgte strategiske indsatser. Strategien var vedtaget i kommunalbestyrelsen efter en længere proces. Da topledelsen skulle i gang med at implementere strategien, kaldte de chefgruppen sammen for at tilrettelægge processen.

Allerede under det første møde kom det frem, at cheferne havde forstået strategien på meget forskellige måder. Nogle af dem kunne kun relatere sig til dele af den, mens andre slet ikke kunne se, at den havde noget som helst med deres område at gøre. Topledelsen håndterede det ved selv at tage redaktørrollen på sig og give nogle mere åbne bud på, hvordan strategien kunne oversættes til de respektive områder. Et af redaktørgrebene var at tage fat i strategiens underliggende ideologi i stedet for at fokusere på de konkrete formuleringer.

Direktionen og chefer tilrettelagde derefter en proces i to trin:

Først kaldte de en større gruppe ledere (oversættere) sammen til et møde med både chefer og direktion (redaktører). Her talte de sammen om, hvordan de hver især forstod strategien og kunne se den udfolde sig i deres lokale sammenhæng. Denne del af processen handlede i høj grad om at understøtte lederne i at udfylde deres rolle i næste del af processen.

Derefter brugte hver afdeling en del af et personalemøde på at tale om, hvordan strategien kunne realiseres på deres arbejdsplads. Her var medarbejderne i oversætterrollen, mens deres ledere fungerede som de redaktører, der vurderede oversættelsernes kvalitet og korrekthed.



Fra ét fagsprog til et andet

I en kommune var strategien skrevet i et særligt fagsprog, som størstedelen af organisationen ikke talte. Den centrale HR-afdeling, der havde ansvaret for at koordinere implementeringen, gjorde derfor to ting:

For det første besøgte de sammen med nogle af forvaltningens chefer en række lokale institutioner for at lære deres sprog. Cheferne og HR-konsulenterne fortalte om strategien og dens begreber. Herefter fortalte de lokale ledere om, hvilke ord de selv bruger om de begreber, der er i strategien. På den måde kom HR- og cheferne tættere på, hvilke sprog der tales forskellige steder i organisationen.

For det andet blev der arrangeret et møde for de chefer, der ofte fungerer som redaktører. Her skulle alle deltagere prøve at oversætte en del af en strategitekst, der var skrevet på fagsprog – på samme måde, som man ville oversætte en tekst fra dansk til engelsk. Hver deltager på mødet lavede sin egen oversættelse og delte den derefter med sine kollegaer. Derefter analyserede de teksten for at finde ud af, hvilken funktion og idelogi den havde, og forsøgte så at gøre teksten mere forståelig uden at ændre dens funktion eller ideologi. Til sidst sammenlignede de originalteksten med oversættelsen og diskuterede dem for at finde ud af, om der var fejloversættelser eller oversættelser, der kunne gøres mere rigtige. Oversættelserne blev aldrig sendt videre, men øvelsen hjalp dem til at træne deres oversættelseskompetencer.



4 – KOMPETENCERNE

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:

- Tale om og identificere oversættelseskompetencerne hos jer selv; i hvor høj grad er I klædt på til fx at spille en mere frem-skudt rolle som redaktører?
- Overveje, om der er oversættelseskompetencer, I har brug for at styrke som topledelse, samt hvordan I vil fordele implementeringsopgaverne internt i ledelsesteamet.
- 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.

5 – FORA

Skab de nødvendige oversættelsesrum

Det er vigtigt for en vellykket implementering, at forfattere, oversættere og redaktører mødes – dels for at drøfte strategiens funktion og forfatternes 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 klargøre intentionerne med implementeringen
- at udforske variationen af rigtige oversættelser af strategien
- at opdage deciderede fejlversættelser.

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:

- 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.
- Etablere og bemande de nødvendige oversættelsesrum – det være sig helt nye fora eller eksisterende møder, der får en ekstra funktion.
- Være til stede og aktive i oversættelsesrummene, da I typisk har vigtige roller som udgivere/forfattere og måske også redaktører.

Deleøkonomi delte vandene

I en kommune skulle kultur- og fritidsområdet sammen med teknik- og miljøområdet i gang med at implementere en strategi for deleøkonomi. Strategien var vedtaget i byrådet, og målet var, at flere borgere i byen skulle dele på forskellige måder.

Da strategien landede hos forvaltningen, opstod der mange forskellige tolkninger af, hvad der egentligt mentes med deleøkonomi. Handlede det om at være mere aktiv i sit barns skole, dele værktøj på vejen, være med i en delebilsordning, deltage i madfællesskaber, udvidet nabohjælp, delehaver eller noget helt syvende?

Efter en del drøftelser blev chefgruppen enige om to ting:

For det første var der så mange forskellige oversættelser, at der var brug for at fokusere og prioritere bestemte former for deleøkonomi over andre.

For det andet manglede der er en meget væsentlig aktør i dialogen, nemlig borgerne, som jo var dem, der gerne skulle dele mere. Borgere og politikere måtte i dialog med hinanden. Politikerne havde brug for at høre, hvordan borgerne forstod og så mening i deleøkonomi, så politikerne bedre kunne vælge, hvad kommunen skulle bruge ressourcer på at understøtte.

Derfor skabte kommunen et oversættelsesrum i form af en delemiddag, hvor en bred kreds af borgere, politikere og nogle af forvaltningens medarbejdere sammen udforskede, hvad deleøkonomi især kunne og skulle handle om i deres lokalsamfund.

Her viste det sig, at borgere var mindre interesserede i delebilsordninger, men til gengæld meget optaget af at dele materielle goder (skiudstyr, telte, værktøj m.m.), arealer og faciliteter samt kompetencer. De ønskede især, at kommunen understøttede deling ved at sprede viden om mulighederne og dele inspiration.





Læs mere om strategi og implementering

Mintzberg, H.: **The strategy concept 1: Five Ps For Strategy.** California Management Review, 1987.

En klassisk tekst, der beskriver fem dimensioner af strategi: plan, proces, mønster, trick og perspektiv.

Obed Madsen, S.: **Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse – implementeringens dimensioner. Samfundslederskab i Skandinavien,** 2018.

En artikel, der er inspireret af Mintzbergs artikel om de fem p'er, men i stedet beskriver fem dimensioner af implementering. Artiklen har fungeret som teoretisk bagtæppe for en del af denne Væksthuspublikation. Har litteraturhenvisninger til alle fem perspektiver på implementering.

Holst-Mikkelsen, Mark: **Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder.** Copenhagen Business School, 2013.

En ph.d.-afhandling, der med udgangspunkt i studier af danske organisationer beskriver, hvilke faktorer der henholdsvis fremmer og hæmmer implementering.

Bakir, A., & Todorovic, M.: **A Hermeneutic Reading into “What Strategy is”: Ambiguous Means-End Relationship.** The Qualitative Report, 2010.

En tekst, der beskriver strategi på et kontinuum mellem det instrumentelle og det fortolkende og dykker ned i de grundlæggende antagelser, der ligger bag yderpolerne.

Noble, C. H.: **The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research.** Journal of Business Research, 1999.

En oversigt over to grundlæggende måder at implementere på, en strukturel og en interpersonel, hvor begge tilgange opdeles i underkategorier.

Olegg, S., Carter, C., & Kornberger, M.: **Get Up, I feel like being a Strategy Machine.** European Management Review, 2004.

En artikel, der beskriver syv fejlslutninger i strategisk arbejde og åbner op for andre måder at tænke på i det strategiske arbejde.

Væksthus for Ledelse



Ledere der lykkes / 2
Syv afgørende kompetencer hos ekstraordinært dygtige ledere i kommuner og regioner



**Kære chef!
Kære leder!**
Gensidige forventninger om god ledelse af ledere



Pas på trinnet!
Nye opgaver og faldgruber, når du skifter ledelsesniveau



Med kerneopgaven som ledestjerne
Fire bud på at styre efter et højere formål



Ledelse er (også) en holdsport
Fem kendetegn ved vel fungerende ledelsesteam i kommuner og regioner



Toplederens egen kompetenceudvikling
En guide til aktionslæring



Alliancer
Topledelsens rolle i udviklingen af velfærdsalliancer

Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse står bag mere end 80 udgivelser – publikationer, podcasts og værktøjer – der alle kan hentes og bestilles gratis via lederweb.dk.

Andre tilbud fra Væksthus for Ledelse

Ledere der lærer sammen

Netbaseret værktøj til at øge læring i en ledergruppe – gennem dialog, erfaringsudveksling og refleksion.

Vejen til god ledelse

Gratis e-kursus med øvelser og konkrete tips til at omsætte gode råd om ledelse i hverdagen.

Få mere indflydelse

– kend dit ledelsesrum. Gratis e-kursus.

Podcast: Ørerne i maskinen

Lyt med, når offentlige ledere og eksperter diskuterer forskellige ledelsesdilemmaer.

Prøv det hele direkte fra lederweb.dk.

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.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Klaus Matthiesen, overenskomstchef, FTF-K
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Thomas Karlsson, konsulentchef, KL
- Jan Henriksen, Børn- og Ungedirektør, Middelfart Kommune
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland.

Fra papir til praksis

Toplederens rolle i implementering af strategi

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 I som topledelse kan arbejde bevidst med at forbedre kvaliteten af disse oversættelsesprocesser. 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.

Publikationen er skrevet til topledere, men ledere på andre niveauer, HR-afdelinger og andre stabsfunktioner kan også have glæde af at læse med. Og selv om det handler om strategi, kan principperne overføres på mange andre former for implementering.