

# En kort strategi om næsten alt – Hvordan laver man en strategi, der er relevant for dem, der skal bruge den?

*Af Dorte Nørregaard og Søren Obed Madsen \*)*

## Resumé

I teorierne er der masser af forslag til, hvordan man griber det an, når der skal laves en ny strategi, men hvilke overvejelser bør man gøre sig, hvis man også skal indtænke medarbejderne som aktører og tage højde for, at en strategi skal bruges til at opfylde forskellige behov? Med udgangspunkt i seks kvalitative interview af strategisk udvalgte medarbejdere og et fokusgruppeinterview med bestyrelsen i en NGO foretages en analyse af, hvilke behov strategien skal opfylde, hvad ideerne om en god strategi er, og hvilken proces, der er brug for. Artiklen konkluderer, at en ny strategi må tage udgangspunkt i de oplevede styringsbehov, som medarbejderne har, og beskriver de spørgsmål, som aktørerne må drøfte for at kunne lave en sådan strategi.

## A. Indledning

### 1. Baggrund

En strategi er ofte et udtryk for ledelsens styringsbehov, men hvad med medarbejdernes styringsbehov? Hvilke behov skal strategien opfylde hos dem? Og hvordan sikrer man sig den rette proces og involvering? Teorierne beskriver, hvordan en strategi kan have en bestemt form, hvordan tilblivelsesprocessen kan være, hvilken funktion som den kan have og endelig, hvilket behov som den skal opfylde. Problemet er, at teorierne ikke er enige, men at strategier kan have forskellige former, forskellige tilblivelsesprocesser, funktioner og opfylde forskellige behov. Det er udgangspunktet for denne artikel. Den er baseret på en diplomopgave i ledelse (Nørregaard, 2022), men omskrevet til artikelform.

\*) Dorte Nørregaard er direktør for Videnscenter om Handicap. Søren Obed Madsen er ph.d. og lektor i organisation og ledelse på Universitetet i Sørøst-Norge (USN)

Udgangspunktet for studiet var behovet for en ny strategi i en NGO bestående af 16 medarbejdere og ni bestyrelsesmedlemmer, der alle er udpeget af de organisationer, som benytter sig af den viden, som NGO'en frembringer. Her fokuserer studiet på et dilemma, der ofte optræder i strategisk arbejde: at strategien både skal give mening internt og eksternt. På den ene side skal strategien være forståelig og brugbar internt i organisationen, og på den anden side skal den anses for at være legitim overfor dem, der kigger på organisationen (Kerr, 1975). Finansieringen til NGO'ens arbejde kommer pt. fra tre offentlige bevillinger fra tre forskellige ministerier, fire fondsbevillinger, samt betaling for konsulentopgaver af forskellig karakter.

Årsagen til studiet var, dels at den nuværende strategi stod foran at udløbe, og dels at der var behov for at styrke det strategiske ståsted og position i omverden. Dertil blev den tidligere strategi anset for at være for abstrakt af medarbejderne, så den blev ikke brugt i hverdagen. Så der var behov for at starte et andet sted end at blot skrive en strategi. Der var behov for at tage udgangspunkt i behovet hos dem, der skulle bruge den til daglig. Det vil sige, at den nye strategi skulle kunne beskrive, hvem NGO'en er - både internt og eksternt. Der var brug for en strategi til at positionere NGO'en i den omverden, NGO'en er en del af. Den oplevede udfordringer med at få skabt et tydeligt billede af, hvem den er, og hvad man kan bruge den til. På trods af gode intentioner og snak kom det konkrete samarbejde ofte ikke rigtigt nogen steder. NGO'en bliver glemt i større initiativer, og det er, som om, at den aldrig for alvor kom ind på radaren i omverdens hverdag. Dette oplever flere medarbejdere som frustrerende. Dette illustrerer et klassisk dilemma i strategisk arbejde. På den ene side skal strategien være simpel, men bliver derved også abstrakt, og på den anden side skal den kunne bruges i dagligdagen, og derfor skal den også være konkret og guidende. En ny strategi kan ikke i sig selv positionere NGO'en, men den kan danne et grundlag for, hvordan medarbejderne handler, hvad der prioriteres, og hvordan NGO'en agerer i samarbejdet med andre organisationer. Eller sagt med andre ord: At have en strategi gør ikke en organisation strategisk, med mindre at strategien bliver brugt. Så hvordan laver man en brugbar strategi, der gør, at bestyrelsen, ledelsen, medarbejderne og de frivillige kan bruge den, så organisationen kan være strategisk?

## **2. Formål og problemstilling**

Derfor søger studiet at besvare fire spørgsmål:

1. Hvilken form skal en ny strategi have?
2. Hvilken strategi-proces er der brug for?
3. Hvilke strategiforståelser er der på spil i organisationen?
4. Hvad skal strategiens funktion være?

### **3. Oversigt over artiklen**

Artiklen starter med et teoretisk overblik over, hvad strategiers formål er, herunder forskellige strategiforståelser og styringsbehov. Derefter gennemgås metoden for derefter at analysere, hvilke behov strategien skal opfylde. Disse behov påvirkes af egne opgaver og strategiforståelsen. Artiklen afsluttes med en konklusion, der beskriver kravene til en ny strategi og de spørgsmål, der skal besvares for at lave den.

## **B. Teori**

### **1. Hvad er en strategis formål?**

Der er skrevet meget om, hvad en strategi er, og hvordan man laver en (Eisenhardt & Sull, 2001; Porter, 1996; Johnson et al, 2020; Klausen 2018; Mintzberg, 1987; Mintzberg et al, 2020; Whittington, 1993, 1996). De forskellige forståelser kan ses i lyset af den historiske udvikling af strategifeltet som noget funktionelt, der kommer fra militæret, og som skal hjælpe med at overvinde en fjende, samt kontrollere noget udenfor organisationen, og så nyere processuelle forståelser om, at strategi ikke kun er en plan, men også summen af alt det, som mennesker gør, når de forsøger at opnå deres mål (Mintzberg & Waters, 1985). Så her er en skelnen mellem strategi som noget planlagt og strategi som noget emergent, der vokser frem, hvilket handler om strategiens form. Grundlæggende kan det forstås som en diskussion mellem de to yderpunkter, der henholdsvis definerer strategi som noget, man har eller som noget, man gør (Bakir & Todorovic, 2010). Mintzberg (1987) har også beskrevet, hvordan strategi kan forstås på fem forskellige måder: plan, proces, perspektiv, position og et trick. Hermed beskriver han også, hvordan strategi kan have forskellige funktioner. Nemlig som en plan, som en proces, til at beskrive et perspektiv, skabe en position eller udføre et trick. Spørgsmålet er dog, om en strategi kan designes til at have et bestemt formål, eller om aktører kan bruge den samme strategi på mere end en måde, der rækker ud over de fem funktioner, som Mintzberg beskriver, der peger på, hvordan processen skal være for at lave en strategi. En interessant pointe om, hvad strategi er, er at afklare, hvordan aktører bruger den til at opfylde egne styringsbehov (Obed Madsen, 2015). Her bliver fokus på, hvordan aktørerne læser strategien i lyset af egne behov, og hvordan strategien kan opfylde disse styringsbehov. Med andre ord: Hvad de egentligt skal bruge strategien til i hverdagen. Grundlæggende har organisationer fire styringsbehov: mening, retning, legitimitet og evaluering (Obed Madsen, 2015). En strategi kan designes, så den opfylder et eller flere af styringsbehovene, men brugerne kan også ændre den ved at oversætte den eller ved at kombinere den med andre styringsværktøjer, så den opfylder flere styringsbehov. Man kan derfor ikke antage, at en strategi bruges på den måde, som det var forfatterens hensigt, fordi brugerne kan have andre behov, som de bruger strategien til at opfylde. Dette kan man tage højde for i det strategiske arbejde ved hjælp af involvering, samtaler der skaber mening og kontrol af, hvordan strategien anvendes.

At lave en strategi er derfor noget andet end, hvordan den bliver brugt. Derfor er det vigtigt, hvordan man laver strategien, fordi det påvirker resten af processen.

## **2. Hvordan laves en strategi?**

Hvordan man laver en strategi, afhænger af, dels hvilken strategiforståelse man har, og dels hvad formålet med strategien er (Mintzberg et al, 2020). Produktionen af strategien kan foregå top down, bottom up, ligesom behovet kan defineres udefra og ind eller indefra og ud. En top down strategi er den klassiske militære måde, hvor strategien formuleres eller besluttet af de få i toppen af organisationen, mens bottom up inddrager flertallet i organisationen. Behovet for en strategi kan udspringe af forandringer i omgivelserne, eller at omgivelserne lægger pres på organisationen, så her vil det foregå udefra og ind (Kerr, 1975; DiMaggio, & Powell, 1983; Porter, 1996;). Det modsatte behov kan også opstå, hvor organisationen har behov for en strategi, der i højere grad tager udgangspunkt i organisationens egne ressourcer, behov og mål og så videre med henblik på at påvirke omgivelserne (Barney, 2001). I praksis vil strategiudviklingen og -behovet ofte være en blanding af de fire metoder. Strategi kan derfor grundlæggende forstås som et styringsværktøj, der forsøger at opfylde et eller flere styringsbehov, som det kan ses i nedenstående tabel.

## Top-down

E  
k  
s  
t  
e  
r  
n  
  
l  
e  
g  
i  
t  
i  
m  
i  
t  
e  
t

I  
n  
t  
e  
r  
n  
  
e  
f  
f  
e  
k  
t  
i  
v  
i  
t  
e  
t

<p>Funktion: Laver en strategi fordi omgivelserne kræver, at der er en strategi.</p> <p>Proces: kræver minimal inddragelse og er derfor hurtig at lave for de få, der er involveret.</p> <p>Form: Kort</p> <p>Strategiforståelse: Strategi skaber legitimitet og er noget, som man har.</p>	<p>Funktion: Strategien skal hjælpe organisationen med at blive mere effektiv.</p> <p>Proces: kræver minimal inddragelse og er derfor hurtig at lave for de få, der er involveret.</p> <p>Form: Simple</p> <p>Strategiforståelse: Toppen laver strategien og resten af organisationen skal udføre den. Strategi er noget, som få laver, og som mange skal udføre.</p>
<p>Funktion: Laver en strategi, fordi omgivelserne kræver, at der er en strategi, men også, at den skal være lavet på en måde, der inddrager særlige grupper.</p> <p>Proces: Tidskrævende og der kan være modsatrettede hensyn i grupperne, der involveres.</p> <p>Form: Kan være kort eller lang afhængig af processen.</p> <p>Strategiforståelse: Strategi og processen skaber legitimitet, og er noget man har.</p>	<p>Funktion: Strategien skal hjælpe organisationen med at blive mere effektiv.</p> <p>Proces: Tidskrævende, og der kan være modsatrettede hensyn i grupperne, der involveres.</p> <p>Form: Kan være kort eller lang afhængig af processen.</p> <p>Proces: Tidskrævende, og der kan være modsatrettede hensyn i grupperne, der involveres.</p> <p>Strategiforståelse: Strategi og processen skaber fundament for, at organisationen kan være mere effektiv.</p>

## Bottom-up

Tabel 1: Oversigt over fire tilgange til strategiudvikling baseret på ekstern legitimitet, intern effektivitet, top-down og bottom up.

### 3. Formål og udvikling bør hænge sammen

Dermed kan der skelnes mellem strategiens formål, og hvordan udviklingen af en strategi skal foregå, så den bedst muligt lever op til det ønskede formål. De to ting hænger derfor sammen. Hvis strategien skal styrke organisationens position, vil det være nødvendigt både at analysere eksterne forhold som konkurrenter og interessenters positioner, samt interne forhold som ressourcer og kapabiliteter. Hvis strategien også skal være en plan, så skal den indeholde en beskrivelse af mål, delmål, aktiviteter og ansvarsfordeling mellem de relevante aktører, ligesom der må være en proces,

der tager højde for inddragelse af andre end topledelsen, så perspektivet i strategien også er afstemt med andre udenfor bestyrelseslokalet.

Strategi i praksis kan derfor ses som udvikling, proces, integration af de forskellige hierarkiske niveauer og ikke kun som en analytisk og ledelsesmæssig planlægningsøvelse. Med Klaudi Klausens ord kan strategi ses som et: *"... ledelsesredskab og en metafor", som har til opgave at skabe associationer og dermed målrettet handling hos organisationens medarbejdere på forskellige niveauer*" (Klausen, 2018:41). Her har forståelsen flyttet sig fra de tidligere funktionalistiske forståelser af strategi, som noget topledelsen producerer og resten af organisationen loyalt skal følge, til at strategier vokser frem, og at det er noget, som alle gør. Dermed kan strategien løbende tilpasse sig til ændrede omstændigheder. Strategi bliver derfor ikke kun noget for lederne, men som Roger Martin beskriver, så er strategi også som kaskader af valg, hvor et valg på en topchefs niveau skal skabe rum for valg og beslutninger på andre niveauer, fremfor at gøre alle andre end topcheferne til nogle, der blot skal gøre, hvad der bliver sagt (Martin, 2013). Som Radich, Drejer og Printz beskriver, betyder den emergente tilgang til strategi, at fokus er på at skabe en organisation, der kan: *"... håndtere ændringerne i omgivelserne i stedet for at forsøge at gætte sig til dem"* (Radich et al., 2004:35). Her bliver det afgørende, at medarbejderne selv er med til at tage ansvar og reagere på nye muligheder og ændringer. Så teoretisk kan en strategi være mere end én ting, samtidig med at den skal kunne bruges som udgangspunkt for valg, skabe associationer og handlinger, samt skal kunne tilpasses ændrede omstændigheder, men hvordan laver man sådan en i praksis. Det søger denne artikel at give svar på ved at studere, hvad aktørerne tænker om strategi, hvilke ønsker der er til form og proces, samt hvad den skal bruges til.

### C. Metode

Der blev foretaget interview med seks strategisk udvalgte medarbejdere ud af 16, samt en fokusgruppe med bestyrelsen, der består af 9 medlemmer, men da tre af dem ikke kunne deltage i fokusgruppen, blev der efterfølgende foretaget tre individuelle interview med de bestyrelsesmedlemmer, der ikke kunne deltage i fokusgruppen. Der blev anvendt to forskellige interviewguides til henholdsvis medarbejderne og bestyrelsen. Interviewguiderne var inspireret af teorier om styringsredskaber, styringsbehov og implementering (Obed Madsen, 2015, 2018, 2022) til at undersøge de behov, som strategien skulle løse som for eksempel *"Hvad virker i forvejen på strategisk niveau?", "Hvor er der brug for strategi?"* og *"Hvilke problemer skal en strategi løse for jer fremadrettet?"*.

Som nedenstående tabel viser, blev interviewpersonerne udvalgt strategisk med maksimal variation, atypiske og kritiske cases (Flyvbjerg, 2010).

Parametre/ Medarbejder	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Har været med i indercirklen i tidl. strategiproceser	X		x			
Er tæt på strategiske snakke i hverdagen	X	X		X		
Arbejder på opgaver på grundfinansiering	X	X	X	X		
Arbejder på projekt					X	X
Er i huset til hverdag	X	X	X	X	X	
Anciennitet	3 år	2 år	1,5 år	2 år	1,5 år	1 år

Tabel 2. Oversigt over informanter og udvælgelseskriterier

Som Flyvbjerg påpeger, kan casestudiers generaliserbarhed øges med en strategisk udvælgelse af cases (Ibid., Side 473). Parametre som nærhed/afstand til tidligere strategiarbejde, rammer for opgaver, hverdagen og anciennitet var med til at skabe en variation i valg af casene. Ønsket var hermed ikke at sikre et repræsentativt udsnit af medarbejderne, men at skabe en indsigt i bredden og forskelligheden i perspektiver. På den måde skulle de udvalgte informanter gerne styrke generaliserbarheden af empirien.

### 1. Behandlingen af empiri

Alle individuelle interview og fokusgruppeinterview blev optaget, transskriberet og kodet. I bearbejdningen af interview blev der arbejdet med meningskondensering og -kategorisering. Kodningen viste seks temaer, der gik på tværs af alle interview og fokusgruppen:

1. Om valg og prioriteringer i hverdagen
2. Om forståelser af strategi
3. Om den nuværende strategi
4. Om ønsker til strategi og mangler ift. den nuværende strategi
5. Om ønsker til proces for ny strategi
6. Om roller i arbejdet? Hvem der skal gøre hvad?

Efter markering af temaerne blev det kortlagt, hvad de forskellige informanter har sagt om de enkelte temaer. Der skete også en grad af kvantificering af interviewtemaer og graden af enighed

om forskellige dele. Det betød, at det blev muligt at se, hvorvidt et udsagn var en udbredt eller mere begrænset holdning.

I materialet er udsagn fra både bestyrelsen og medarbejderne behandlet samlet, da de som empirisk materiale er ligestillede. Dog er der også i forskellige sammenhænge forskelle på, hvem der siger hvad. I analysen er udsagn fra bestyrelsen mærket med B og medarbejderne med M og det nummer, der henviser til matrix 1 over valg af informanter.

## D. Analyse

### 1. Det skal bare være kort, og processen skal være skarp!

På tværs af både medarbejdere og bestyrelse var der ret stor enighed om formen på en kommende ny strategi. Som et bestyrelsesmedlem slog fast: *"Det skal være nogle enkelte korte, overordnede pejlepunkter, som man i virkeligheden kan tænke alt sit arbejde ind i"* (B). Medarbejderne var helt i tråd med dette: *"Den skal være kort, illustrativ og modelagtig"* (M3). *"Det er ikke noget, vi skal bruge alt for mange timer på at lave"* (M2). Så godt som alle tegnede et billede af en ønsket strategi som en skarp skåret en til to siders sag med modeller og tekst, som klart formidler budskabet. Enkelte informanter peger på, at det ikke nødvendigvis er let at skrive kort, fordi det oftere er *"...meget sværere end at fylde en masse ord på"* (B) og som et bestyrelsesmedlem klogt spørger i slutningen af fokusgruppe-interviewet: *"Det korte I taler om - Hvad skal det så være om?"* (B). Bortset fra de to indvendinger giver informanterne samstemmende et billede af, at det egentligt er nemt at lave en ny strategi.

### 2. En skarp proces

Selv om der overordnet er stor enighed om proces og rollefordeling, er der på medarbejdersiden lidt mere delte opfattelser af graden af inddragelse i processen i arbejdet. Altså hvad rollefordelingen skal være internt i sekretariatet, når der skal udarbejdes et oplæg og en tekst, som bestyrelsen skal se på. En medarbejder er meget kontant: *"Processen behøver ikke at være så snørklet, mærkelig, besværlig eller superdemokratisk"* (M1). Hun peger på, at erfaringen med en anden strategi var, at der var for mange om at lave formuleringer, og at ordlyden blev for meget et kompromis. En medarbejder, der var tæt involveret i samme proces, ser dog lidt anderledes på det. Hun peger på, at der er behov for bredere inddragelse: *"Det kunne have fungeret bedre med inddragelse af resten af organisationen (...). Det var kun arbejdsgruppen, der var med i processen (...) Tilblivelsen giver noget, og der skal bruges tid på tilblivelsesprocessen i plenum"* (M3).

En tredje kollega, der stod helt uden for de seneste strategiprocesser, synes også, at processen er meningsfuld, men understreger med reference til den seneste proces: *"Det er fint, at en lille gruppe*



sætter sig ned og skriver. Så kan folk melde tilbage, og så er der en proces igen bagefter" (M2). En fjerde, som både har stået helt udenfor tidligere strategiprocesser, og som arbejder på projekt, er mere kritisk overfor de lidt lukkede processer om strategi: "Processen med strategien har ikke været så involverende på den måde. Den har ikke fordret, at jeg skulle ændre noget. Det er nok noget, der skal bookes ind i min kalender, før jeg arbejder det nærmere ind" (M5).

De forskellige blik på inddragelse i processen vidner om, at der er forskellige perspektiver alt efter, hvor man er placeret i organisationen (jf. matrix over udvalgte informanter). De, der er længst væk fra de daglige strategiske samtaler på kontoret, er også dem, der ser behov for mere inddragelse. Omvendt er de, der er tæt på, ikke så optagede af styrket inddragelse.

Samlet set lader det dog til, at den interne proces i organisationen vil kunne finde en form, hvor der sikres en fair proces med balance mellem inddragelse, skriveproces og godkendelse medarbejderne imellem.

### 3. Forskellige forståelser af strategi

Når man dykker lidt nærmere ned i meningskondenseringen i empirien, bliver det tydeligt, at der er mange forskellige forståelser af strategi i spil, der alle sammen kan forstås som de fem P'er, som Mintzberg har beskrevet. Bag ønsket om noget kort ligger et ønske om at klarlægge en essens og noget tydelighed, som peger i mange forskellige retninger. Et bestyrelsesmedlem taler om at fastlægge "kongemål", der kan måle organisationens arbejde. En medarbejder taler om strategi som noget, der skal indeholde klare målsætninger for noget, vi gerne vil rykke på. Bestyrelsesmedlemmet finder det vigtigt, at strategien muliggør, at *organisationen "... kan måle på, om vores arbejde rykker noget"* (M1). Her er det bemærkelsesværdigt, at både den medarbejder og det bestyrelsesmedlem, der her taler, begge primært arbejder med et arbejdsområde, som i høj grad er præget af tal og præcise mål. Andre taler også om mål, men dog i mere overordnet og abstrakt forstand. En anden medarbejder er optaget af præcise procedurer for at nå strategiske mål og beskriver, hvordan han ser forskellige former for kompetenceudvikling og kontrol, som værende vigtige for at nå strategiens mål. Han fremhæver her gode erfaringer med, at der bliver fulgt op på strategiske mål hos hver medarbejder i tidligere job (M5). En anden medarbejder er optaget af, at en strategi er noget, der kan fortælle, hvem organisationen er i forhold til andre. Hun påpeger her især, at hun ikke oplever, at organisationen er ordentligt afklaret i forhold til de to organisationer, der primært udgør bestyrelsen. En strategi skal for hende vise, at organisationen vil prioritere samarbejdet udadtil (M4). Lige som med stemmerne, der handler om plan og mål, er det her bemærkelsesværdigt, at denne medarbejder også er den, der er mest engageret i det politiske spil i NGO'ens omverden – og har sine faglige interesser her. Flere informanter – også på tværs af andre forståelser af strategi – har træk af forståelsen af strategi som et mønster eller en skabelon, der er meget overordnet. De

ser det, som at organisationen også løbende må småjustere på strategien, se lidt bort fra konkrete mål i praksis, eller som nok ikke kommer til at blive opfyldt helt. Heri ligger en forståelse af, at en strategi kan indfange noget overordnet, som er vigtigt som grundlag for organisationen, men at der også er en virkelighed og nye muligheder, som organisationen må kunne tage bestik af. Et bestyrelsesmedlem taler om de store linjer i organisationens strategiramme, og hvordan to nye spændende projekter i organisationen ikke var forudsete: *"Det havde vi nok ikke tænkt på, da vi sad her i 2019. Men det er på mange måder også fint at kunne rumme det, og ikke være snæver i sin tilgang (... og sige...), at det kan vi jo ikke, for det står ikke nogen steder i vores strategiplan"* (B). Et andet bestyrelsesmedlem siger, at hun ikke optaget af præcise mål, men at strategien skal være: *"Retningssættende og værdisættende (...). Det, der bliver sat i gang, skal være i overensstemmelse med værdier og grundlag"* (B).

Her er det igen bemærkelsesværdigt, at de, der taler om strategi på denne måde, er personer, som har lang erfaring i værdibaserede NGO-sammenhænge, hvor overordnede mønstre rummer en mangfoldighed i frivillige og ansattes aktiviteter. Denne forståelse står i opposition til forståelsen af strategi som en plan med faste og præcise mål.

En medarbejder fortæller meget præcist om, hvad en strategi skal kunne svare på: *"Hvad er det særlige ved os? Hvad er det, der gør os specielle?"* (M3). Rigtigt mange andre medarbejdere taler i samme spor om, hvordan en strategi skal: *"... positionere os som vidensaktører, fordi mange ikke ved, hvem vi er..."* (M5). Endeligt ønsker flere, at strategien skal være en beskrivelse af, hvem organisationen skal samarbejde med og hvordan.

At bestyrelsen ikke her taler meget om strategi som position, er bemærkelsesværdigt. Nogle af dem nærmer sig ved at pege på, at en strategi især skal have fokus på, hvilke kompetencer organisationen har, og hvad organisationen kan. En opfordring til at blive klare på, hvad det er, organisationen kan overfor omverden.

Selv om flere informanter peger på organisationens måde at arbejde på, er der ikke så stort fokus på organisationens historie, kultur og indgroede vaner. Måske fordi den samlede medarbejdergruppe og bestyrelse er forholdsvis nye, og fordi organisationen har været i gang med mange omvæltninger over de sidste tre-fire år.

Dog adskiller én informant sig fra denne tendens. Modsat alle andre er hun meget lidt optaget af strategi og synes i bund og grund, at det er noget, Københavnerkontoret kan tage sig af. Hun fortæller: *"Jeg har ikke brug for en strategi. Jeg har brug for, at vi giver hinanden håndslag på, hvordan vi er overfor dem, vi skal hjælpe (...). Det handler om en fælles forståelse af, hvordan man taler sammen"* (M6). Som praktiker er medarbejderen her meget optaget af strategi, som noget der

vedrører organisationens grundlæggende værdier og måder at arbejde med mennesker på. Herunder beskriver han oplevelser på en tidligere arbejdsplads, hvor der var udtalt hykleri mellem værdier i en strategi og så den virkelighed, der var til hverdag overfor de unge, man skulle hjælpe.

#### 4. Et sjette P?

Der er også forståelser, der ikke umiddelbart lader sig placere under Mintzbergs fem P'er. En medarbejder mener, at strategi er som et metodeafsnit, der forklarer, hvorfor organisationen gør, som den gør. Dette kan på sin vis både placeres under position og pattern, men virker til at være en forståelse af strategi som noget meget grundlæggende *raison d'être*.

Derudover peger flere bestyrelsesmedlemmer og medarbejdere på strategi i forståelsen 'et redskab til prioritering'. Et bestyrelsesmedlem siger: *"En strategi skal først og fremmest være med at til at prioritere, når nogen kommer og ringer på. Passer det ind hos os? (...) Den skal give den der pejling til mig og til medarbejderne generelt"*.

Selvom dette på nogle måder kan minde om strategi som plan, indeholder det også elementer af strategi som pattern og position. Med prioriteringsredskab menes nemlig både noget, der handler om afsæt i værdier, kompetencer og historie samtidigt med, at det mere funktionelt skal hjælpe med at træffe beslutninger i hverdagen. Som et friskt bud kunne Mintzbergs fem p'er udvides med strategi som prioritizing for at synliggøre det perspektiv, som har fokus på strategi som et hjælperedskab til at træffe valg i en kompleks verden med mange valgmuligheder.

Det er her værd at lægge mærke til, at flere af informanterne, som beskrevet ovenfor, qua deres erfaring, baggrund og arbejdsfelt har en særlig forståelse af strategi, som ingen af dem lader til selv at være opmærksom på. I analysen af empirien bliver det dog også tydeligt, at informanterne taler langt mere om, hvad de skal bruge en strategi til, hvad den skal kunne i deres hverdag, og hvilke problemer den skal løse for dem. Informanterne - især medarbejderne - stiller meget hurtigt skarpt på, hvordan de skal bruge strategien i hverdagen - og ikke på essenser om, hvad den er for en størrelse.

#### 5. Hvad skal strategiens funktion så være?

Som beskrevet i teorien kan en strategi opfylde forskellige behov, ligesom der kan være forskellige processer for at udvikle en strategi. Det kan skabe en flertydighed blandt dem, der skal være med i processen, fordi der ikke nødvendigvis er enighed om strategiens funktion. Eller sagt med andre ord: hvilke problemer skal strategien kunne løse? Blandt bestyrelsesmedlemmerne er der ikke så stor flertydighed og forskellighed i, hvad strategien skal kunne. Her er flertydigheden størst i forhold til forståelsen af, hvad en strategi er og størst variation i forhold til, hvor præcise mål en

strategi skal indeholde. Bestyrelsesmedlemmerne mener hele vejen rundt, at det er sekretariatet, der skal lægge linjerne for, hvad det er for en strategi, de ønsker, og har kun ønsket, at den skal være kort.

Det er primært i medarbejdernes behov for en ny strategi, at der er en flertydighed. En flertydighed, der peger i mange retninger – og som ofte også betyder, at den enkelte medarbejder har behov for, at strategien skal kunne mange ting på en gang. Det er både ønsker, der opstår naturligt i forhold til de forskellige forståelser af strategi, men også nogle, der kommer ud af, at medarbejderne udtrykker forskellige frustrationer over, at de har behov for en strategi i deres hverdag. Hos nogle var frustrationerne mere udtalte end hos andre. Som for eksempel, at de oplevede udfordringer i samarbejdet med andre organisationer, mens andre mere var frustreret over manglende samarbejde internt. Som en af medarbejderne kritisk spurgte: *"Hvad kan vi egentligt levere? Gør vi overhovedet en reel forskel?"* (M4) og fortalte, at hun i sit arbejde havde brug for de svar. Disse frustrationer peger jo netop på det, som organisationer ofte er frustreret over: At de nærmeste samarbejdspartnere endnu ikke er helt skarpe på, hvad organisationen kan; at samarbejdet mellem de brede fokusområder ikke kommer af sig selv, på trods af flere tiltag; at det tager lang tid at positionere sig i en verden præget af konkurrence, splid og mange om buddet; at det er en udfordring at finde fælles grund mellem kerneindsatser og projekter og så videre. Dette skulle strategien hjælpe med. Som én fortæller: *"Jeg føler, vi går i samme retning. Vi er blevet væsentligt mere opmærksomme på det tværsektorielle. Strategi kan være med til at skubbe på det, (...) men jeg er selv blevet klar over det, og begyndte at rykke på det (...) Det er allerede blevet bedre"* (M4).

## 6. Strategiens funktion set som styringsbehov

Som beskrevet ovenfor er der mange ønsker til, hvad en strategi skal kunne bruges til. Umiddelbart virker ønskerne selvmodsigende, men hvis ønskerne ses som styringsbehov i organisationen, giver det mening. Obed Madsen (2015) peger på, at der grundlæggende er fire styringsbehov i en organisation: mening, retning, legitimitet og evaluering. Disse fire grundlæggende styringsbehov bidrager væsentligt til at skabe overblik i de mange flertydige ønsker til, hvad det er for et problem, strategien skal løse for os. Især medarbejderne taler ind i disse fire grundlæggende styringsbehov med følgende ønsker:

Mening: Anvise hvad der skal gøres

- At den fortæller, hvordan organisationen håndterer aktører.
- At den kan sige præcist, hvem organisationen er i forhold til andre.
- At der er plads til at tage nyt ind og eksperimentere.

Legitimitet: Vise at organisationen er legitim

- At den kan sige præcist, hvem organisationen er i forhold til andre.
- At organisationen ikke arbejder så silo-opdelt.
- At organisationen er mere åben over for samarbejdspartnere.

Evalueringsstatus: Opgøre status i forhold til mål

- At organisationen har faste mål at gå efter.

Retning: Beskrive en ønsket fremtid

- At organisationen har fælles afsæt for, hvordan man skal agere.
- At organisationen er mere lukket, fordi man ikke siger ja til alt.

Analysen viser, at alle fire typer styringsbehov er i spil. Det bliver også tydeligt, at de alle skal i spil, hvis organisationen skal sikre, at en ny strategi og processen for den kan levere ind i alle disse behov. Overblikket giver mulighed for at tage afsæt i netop de behov, den skal opfylde, og bruge dette i formuleringen af den nye strategi.

## **E. Diskussion: At lave en strategi, der opfylder behovene**

Analysen viser, at der er enighed om formen, lidt mindre enighed om processerne og hvad strategi er, og stor uenighed om, hvad en strategi skal bruges til. Dette skal indtænkes i design af den nye strategi ved at være bevidst om erfaring med strategi, bringe de forskellige strategiforståelser i spil og bruge styringsbehovene som afsæt.

### **1. Forståelse af strategi**

Interviewene viser, at der er forskellige forståelser af strategi, men der er enighed om formen. Den skal være kort. Set i lyset af forholdet mellem planlagt og emergent strategi, som opstår løbende i arbejdet, giver det anledning til at tale om, hvordan en strategi skal kunne rumme det, der endnu ikke kendes, men som samtidigt ikke bliver så generel, at den ingen betydning har. Et centralt spørgsmål bliver, hvordan ønsket om en kort strategi kan kombineres med noget mere skarphed og retningsgivende – uden at blive så abstrakt, at ingen kan være uenige. Analysen af de forskellige forståelser af strategi er relevant som et element i strategiprocesen på flere måder:

Dels kan viden om forståelsen af strategien bruges til at vise, hvor spredte forståelserne er – og at de på nogle punkter er i opposition til hinanden. En synlighed omkring dette kan fra starten være med til at skabe en bedre samtale om strategiens formulering, og hvad den skal kunne rumme. Samtidigt åbner den op for at se på forforståelser og positioner i forhold til strategien. Som vist i

analysen med de forskellige strategiforståelser er der ofte en sammenhæng mellem informanternes baggrund, erfaring og arbejdsfelt og med, hvordan de ser strategi.

Samtidigt understreger de forskellige forståelser af strategi en vigtig pointe. De mange ønsker om strategi som prioriteringsværktøj kan kolliderer med forståelsen af emergente strategier, som også lever. Dette er en fin indgang til at tale om, hvordan der kan skabes en ny strategi, som også kan rumme det, der opstår i fremtiden, men som vi endnu ikke kender. Her er der inspiration at hente til samspillet mellem planlagt og emergent strategi. På den ene side at arbejde med den overordnede retning og målsætning samtidigt med, at der er plads til eksperimenter og læring. Dette kan skabe sprog for, hvordan organisationen kan tilpasse sig kommende situationer, samtidigt med at man holder den overordnede retning for øje.

## **2. Styringsbehov som afsæt**

Analysen af de mange og flertydige styringsbehov, der er i spil, er også et væsentligt bidrag til at få overblik over strategiprocesen. Det er aktørerne, der tildeler styringsværktøjet dets funktion, og medarbejderne, der læser en strategi ud fra egne behov. Eller sagt på en anden måde: De vurderer dens relevans på baggrund af, om de oplever, at den kan opfylde et styringsbehov, og om de er i stand til at bruge strategien til at opfylde et andet styringsbehov, end den var tiltænkt.

Opgaven i formuleringen af en ny strategi bliver her at skabe samtaler og rum for at drøfte, hvad den enkelte kan bruge strategien til i det daglige arbejde. På den måde kan arbejdet med et grundlæggende behovsbaseret afsæt for formuleringen af strategi og pointen om, at der er flere behov i spil på samme tid.

Dette giver anledning til samtaler om følgende spørgsmål:

1. Hvilke behov er i spil hos den enkelte, og hvordan kan disse behov opfyldes i en ny strategi? Hvad betyder de forskellige behov for den tekst, der skal skrives?
2. Hvordan kan der skabes en balance mellem behovet for evaluering og mål med forståelse for behov om mening og retning, samtidigt med at strategien skal være legitim.
3. Er der nogle styringsbehov, som bevidst vælges ikke at opfyldes i lige så høj grad som andre?
4. Hvordan kan der fremadrettet tales om og arbejdes med styringsbehov, og hvordan de opfyldes, herunder hvordan andre styringsdokumenter og emergente strategier spiller sammen med den overordnede strategi?

Modellen herunder sammenfatter de meningskondenserede pointer fra interview og fokusgruppe. Modellen viser, at der i toppen er stor enighed og i bunden stor uenighed. Graden af uenighed og flertydighed bliver større ned gennem pyramiden. Det vil sige, at der er stor enighed om form og proces, men meget større uenighed og flertydighed informanterne imellem, når det handler om strategiforståelse, og hvilke problemer som en strategi skal kunne løse.



Figur 1: Oversigt over enigheden om de fire temaer

Som ovenstående figur viser, stiger graden af uenighed og flertydighed som emner som forståelse af strategi-begrebet og særligt spørgsmålet om, hvad en ny strategi skal kunne. Denne flertydighed viste også en høj grad af frustration særligt hos medarbejderne i forhold til strategiske spørgsmål. De, der var tæt på det daglige strategiske arbejde, havde ikke behov for en inddragende proces, mens de medarbejdere, der var langt væk, havde et ønske om at blive inddraget i processen.

## F. Konklusion

At lave en strategi virker umiddelbart nemt, hvis det blot handler om at lave analyser, sætte langsigtede mål og beskrive midlerne til at nå disse mål. Et simpelt svar på forskningsspørgsmålet i denne artikel om, hvordan den nye strategi skal være ville derfor være: Alle informanterne ville gerne have en kort og klar strategi, og processen skal ikke være for kompliceret.



Men studiet viste, at det er mere kompliceret, og denne kompleksitet skabes af forskellige behov, som strategien forventes at kunne løse, der knytter sig til informanternes daglige arbejde, samt forskellige strategiforståelser. Disse ønsker til strategiens funktion var ofte modsatrettede. Det peger på et behov for at tydeliggøre de bagvedliggende og afgørende forventninger, for at kunne skabe en strategi, der bliver brugbar for alle aktører i organisationen. Artiklen giver ikke nemme svar eller løsninger, men giver en række bud på centrale spørgsmål og opgaver, som bestyrelse, medarbejdere og ledere sammen skal udforske sammen som en del af arbejdet med at udarbejde en strategi.

## **Referencer**

Bakir, A., & Todorovic, M. (2010). A Hermeneutic Reading into. *Qualitative Report*, 15(5), 1037-1057.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.  
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.  
<https://doi.org/10.2307/2095101>

Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-116

Flyvbjerg, Bent (2010) Fem misforståelser om casestudiet i Brinkmann, S. & Tanggaard, L. ed.) (2010) *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag

Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management journal*, 18(4), 769-783. <https://doi.org/10.2307/255378>

Klausen, K.K. (2018) *Strategisk ledelse. De mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag. 2. reviderede udgave, 7. oplag.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>



Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari*. Pearson UK.

Nørregaard, D. (2022) Proces for ny strategi i Videncenter om handicap - en kort strategi om næsten alt. Afgangprojekt på diplomuddannelse i ledelse. DTU.

Obed Madsen, S. (2015) Styringsværktøjer i medspil og modspil - Om styringsværktøjers funktioner. I: *Økonomistyring & Informatik*, 31. årgang 2015/2016 nr. 2.

Obed Madsen, S. (2018) Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse - implementeringens dimensioner. *Samfundslederskab i Skandinavien*. Årgang 33, nr. 1, s. 19-41. <https://doi.org/10.22439/sis.v33i1.5539>

Obed Madsen, S. (2022) Implementering. Mellem snak og handling. *Samfundslitteratur*.

Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.

Radich, F. & Drejer, A. & Printz, L. (2004) Emergent strategisk ledelse - vejen frem? Beskrivelse og analyse af emergent strategisk ledelse som teoretisk ledelsesbegreb og praktisk ledelsværktøj. University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Management. Working Papers 2004-13.

Whittington, R. (1993) *What Is Strategy and Does It Matter?* Routledge

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735 [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)