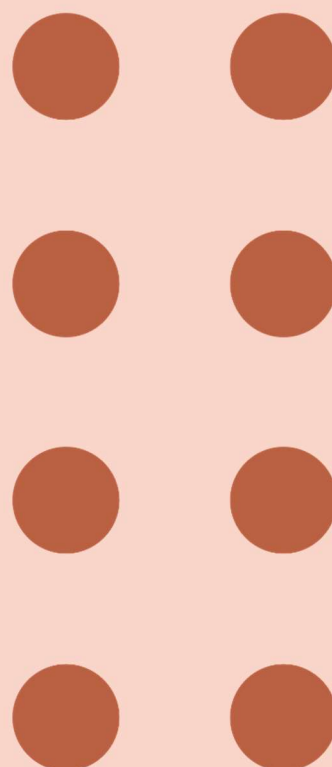


Strategisk ledelse

– det lange seje træk

Kurt Klaudi Klausen
Syddansk Universitet



Abstract

Når den politiske vilje skal forfølges i store og komplekse systemer, er koncernstrategier og deres implementering en nødvendighed, og topledere må påtage sig roller som brobyggere, entreprenører, institutionsbyggere og meningsskabere. Hvis der sker en dekobling mellem den politiske intention og koncernstrategiernes implementering udstiller det ledelsessystemets inkompetence. Bidraget om strategisk ledelse af professor Kurt Klaudi Klausen understreger endvidere, at det lange seje træk er hvad der adskiller strategisk ledelse fra drift og kriseløsning, og at det kræver en lang række egenskaber og kvalifikationer at holde fast i det lange sigte, når man i det offentlige samtidig skal tilpasse sig nye politiske tiltag, der modsvarer nye udfordringer. Når strategisk manøvrering er en nødvendighed, bliver det så meget des vigtigere at skabe meningsfulde begrundelser og at mestre strategisk kommunikation, som et spørgsmål om at appellere til både hjerne og hjerte til det kognitive men også til det emotionelle.

Budskabet i dette forskerbidrag er, at strategisk ledelse kræver overblik og indblik samt et langt sejt træk i forhold til at virkeliggøre missionen, visionen og de langsigtede strategiske målsætninger. Men budskabet er også, at det ikke er så enkelt i politisk styrede organisationer, og at det derfor kræver dygtig strategisk kommunikation at skabe mening med og vinde opbakning til strategiske prioriteringer, samt situationsfornemmelse og evne til strategisk manøvrering at håndtere de mange modstridende krav og forventninger.

Strategisk ledelse er det mest overordnede ledelsesarbejde, og vigtigt fordi det drejer sig om at sikre prioritering af indsatser, der gør politikker, visioner og langsigtede mål til virkelighed, og om at sikre institutioners overlevelse gennem strategisk udvikling, tilpasning og offensiv prægning¹.

Tidsstudier viser dog, at ledere sjældent kan finde den fornødne tid til strategisk ledelse og refleksion – deres tid går med drift og kriseløsning, og arbejdet afbrydes konstant af møder og kontakter.

At strategisk ledelse er overordnet betyder dog ikke, at det er forbeholdt topledelsen. Sondringen mellem strategisk, taktisk og operativ ledelse er således antikveret og den hierarkiske forankring heraf ligeså. Strategisk ledelse skal praktiseres på alle ledelsesniveauer med udgangspunkt i det ledelsesansvar, der er på et givet niveau.

¹ At stille eksistentielle spørgsmål, såsom ”hvem er vi”, ”hvor kommer vi fra”, ”hvor er vi på vej hen” og ”hvad truer vores overlevelse” og tage konsekvensen af svarene, er at tage strategisk ledelse alvorligt. I det offentlige vil udvikling og tilpasning typisk være legitime interne drivere for strategisk arbejde – overlevelse i sig selv sjældent, og det er, fordi den eksterne politiske legitimitet af et strategisk tiltag er imperativ.

Topledelsen har således det overordnede ansvar for ministerier, styrelser og institutioner, og dertil en særlig funktion som mellemed til det politiske niveau. Imens har mellemedere og decentrale ledere et andet ansvar, hvor deres prioriterede indsatser og udnyttelsen af det råderum, de har fået delegeret, rammesættes af og skal være i overensstemmelse med overordnede politikker og koncernstrategier.

Strategier er prioriterede indsatser, der skal muliggøre, at organisationen nærmer sig sine langsigtede mål. Strategisk ledelse er per definition langsigtet, overordnet, helhedsorienteret og prioriteret. Drift og kriseløsning er ikke strategisk ledelse, dertil er tidsperspektivet for kort. Strategisk ledelse skal desuden være retningsgivende, dvs. det er trin-højere norm i forhold til al anden ledelsesadfærd (såsom budgetlægning eller personalepolitik).

Strategier skal tage alle relevante forhold med i betragtning, så intet væsentligt er overset, og så effekter og sammenhænge er tænkt igennem. Endelig er strategisk ledelse forpligtet på at prioritere. Hvad kommer først, og hvad kan vente til senere; hvad skal der være mere eller mindre af; hvorvidt noget helt kan fjernes, eller noget nyt skal tilføjes; hvilke ressourcer og medarbejdere skal bringes i spil i forhold til særlige indsatser; hvilke tids-horisonter skal i anvendelse, hvornår er der stop og go i beslutningstagningen m.m.

I det offentlige drejer strategisk ledelse sig typisk om at udmønte den politiske vilje såsom lovgivning og (sektor)politikker gennem prioriterede indsatser, og om at sikre den tilstrækkelige kapacitet og kapabilitet til at kunne implementere disse. Dermed vil en række delstrategier typisk skulle fungere parallelt og samordnet. Endvidere er strategisk ledelse i det offentlige rammesat af den generelle sektorkontekst med et offentligt retligt grundlag, lovhjemlet forvaltning, wicked problems (dvs. komplekse og komplicerede opgaver med flere mulige løsninger), stor offentlig bevågenhed, public-service-motivation m.m.

Statens topledere adskiller sig fra alle øvrige ledere ved at have det absolutte topansvar, og ved at være tæt på politikerne (jf. paragraf 1 i Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark: *Du afklarer dit ledelsesrum med den politiske leder*). De skal lede opad, sparre med og rådgive deres politisk foresatte, de skal lede på tværs i ledergrupper såsom direktioner og koncernledelser (dvs. centrale ledergrupper), og de skal lede nedad med henblik på at sikre den administrative implementering af den politiske vilje og de vedtagne politikker, love og koncernstrategier i den daglige opgavevaretagelse.

I forhold til den politisk foresatte må toplederen evne at 'læse' den politiske situation og at rådgive uden at politisere (se fx Forum, 2005). Det strategiske drejer sig her om prioritering af udvalgte (politiske) målsætninger, der er så ambitiøse, at de kun kan gøres til virkelighed gennem det lange seje træk, dvs. ved at holde fast i strategien gennem længere tid og til trods for, hvad der måtte opstå undervejs.

Undersøgelser viser, at toplederes opmærksomhed er rettet opad mod det politiske niveau, hvilket kan tage energi og fokus væk fra at lede administrationen (se fx Mouritzen

og Svava, 2002; Bo Smith-udvalget, 2015). Men toplederne er ansvarlige for at lede direktionen, chefgruppen, koncernledelsen, eller hvad den nu måtte hedde, og få denne til at agere strategisk. Vi kan dermed sige, at topledelsen er ansvarlig for:

- **Brobygning mellem politik og administration**
(udvikling af politisk strategi)
- **Implementering af love og politikker**
(koncernstrategi som gennemførelse af den politiske vilje)

Dermed er toplederne også ansvarlige for implementeringen af overordnede politiske mål og administrative prioriteringer i den samlede administration. Det indebærer udvikling og tilpasning af hele det administrative apparat til at være gearret til nutidens og fremtidens udfordringer.

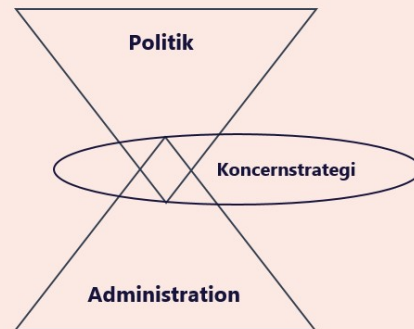
Der vil næsten altid være tale om reaktiv tilpasning, dvs. defensive tiltag, og det sker ofte gennem omorganisering (dvs. strategisk design). Men strukturforandringer kan sjældent stå alene, og det ville – al den stund, at strategisk ledelse drejer sig om fremtiden – være hensigtsmæssigt, hvis det også kunne være offensivt og dagsordensættende.

Problemet med det dagsordensættende er imidlertid, at væsentlige nybrud altid skal være politisk sanktionerede. Og problemet med at 'lede ind i fremtiden' er, at det er at 'lede ind i det ukendte', i og med det er vanskeligt at forudse ret meget, når vi har at gøre med mennesker og organisationer. Her eksisterer ikke kausalsammenhænge, og vi må nøjes med at 'se ind i fremtiden', at få et glimt heraf og ane 'lommer af fremtid i nutid og fortid' ved at fremskrive, forudse og forestille (Klausen, 2014).

I staten har koncernledelse været et ideal siden 1986 som et svar på manglende central beslutningskraft, manglende handlekraft og manglende systemloyalitet (Klausen, 2010). Det gælder på ministerområderne og i de statslige institutioner såsom i forsvaret, politiet og på universiteter, men ikke på tværs af ministerområderne. I regionerne blev koncernledelse idealet omkring 2004, og i kommunerne har idealet været dominerende siden omkring 2009, om end man i kommunerne ikke i samme udstrækning som i staten og regionerne benytter ordet koncern (med specifikke afdelinger, hvor ordet anvendes, såsom i koncern-IT, koncern-HR, koncernudvikling, koncernkommunikation og koncernfinans og -økonomi).

Koncernstrategierne – de overordnede strategier – bliver typisk til i en snitflade eller et interface mellem politik og administration. Dette kan illustreres som nedenfor:

BOKS 1
Koncernstrategi



At få store organisationer til at hænge sammen og centralt vedtagne forhold implementeret decentralt kræver strategisk parathed, kapacitet og kapabilitet; noget, der sikres gennem delstrategier, som skaber alignment (dvs. samstemthed og sammenhæng mellem vigtige faktorer og nødvendige forudsætninger). Fraværet af delstrategier for udmøntning af overordnede politikker, lovgivning og koncernstrategier kan være fatale. Det er eksempelvis et problem, hvis en strukturforandring ikke understøttes af en kulturforandring, kompetenceudvikling på medarbejdersiden, etablering af nye fælles forståelser m.m.

Et godt eksempel herpå er Politi- og domstolsreformen, der havde været længe undervejs og skulle træde i kraft i 2007. Der var en overvældende opbakning til denne nødvendige reform blandt alle politiske partier og i alle dele af politiet, og alligevel løb denne nødvendige reform af sporet. Man havde vedtaget en ny struktur (med nye politikredse og arbejdsdelinger), men havde ikke en forandringsstrategi; reformen havde vigtige ansættelses- og medarbejdermæssige konsekvenser, men man havde ikke en HR-strategi på plads og ikke styr på, hvad man ville med den nye koncernledelse; man løb hurtigt ind i problemer med offentlig evaluering og kritik, men havde ikke en kommunikations- og krisestrategi. Det endte med, at politifolkene mistede troen på reformen (de var på nippet til at gå i strejke – hvilket de ikke må), politiets legitimitet blev svækket for en stund, og rigspolitichefen måtte tage sin afsked.

Det er desværre ikke usædvanligt, at overordnede centralt vedtagne strategier har vanskeligt ved at blive virkeliggjort. Svaret på spørgsmålet ”lever strategien?” kan enten ikke besvares eller vil blive negativt. Der sker i implementering og eksekvering nemt en dekobling mellem intention, udførelse og resultat, mellem det, man siger, og det, man gør, imellem centralt og decentralt, og det sker som følge af en række simple forhold, såsom at:

- **Ingen kender strategien**
- **Ingen har ejerskab til strategien**
- **Den giver ikke mening**
- **Der savnes alignment**
- **Der følges ikke op på strategien**
- **Nye strategier ser dagens lys, før gamle har fået lov at virke**

Under alle omstændigheder udstiller de koblingerne ledelsesmæssig inkompetence og organisatorisk hykleri og skizofreni, lige som det går ud over moralen, legitimiteten og imaget. Den ledelsesmæssige inkompetence, som den manglende implementering udtrykker, er ikke bundet til enkeltpersoner, men til hele ledelsessystemets evne til at tænke og handle koordineret.

Det er derfor en særskilt opgave gennem ledelse, rekruttering og kompetenceudvikling at sikre et integreret ledelsessystem, hvor der ikke er nogen tvivl om den fælles opgave- og systemloyalitet. Topledningens opgave er at få ledelsessystemet til at tænke og handle strategisk, så alle kender de vedtagne strategier, så de forekommer meningsfulde, og forudsætningerne for deres implementering er tilvejebragt.

Den væsentligste af de ovenfor listede årsager til, at strategier ikke bliver til noget, er manglen på alignment, fordi det er ved at skabe alignment på en række strategiske arealer, at forudsætningerne for at gennemføre vedtagne strategier kommer på plads. Eksempelvis kan en velvalgt kommunikationsstrategi bane vejen både for en kognitiv og en emotionel forankring af strategien; ligesom en værdibaseret forandringsstrategi, der adresserer de værdier, som er styrende for adfærden, har en mulighed for at sikre, at kulturen ikke modarbejder initiativet.

Både det formelle, det uformelle og det parallelle magtsystem kan tages i ed gennem inddragelse og delegering, dvs. gennem en magtbaseret forandringsstrategi; og endelig kan en HR-strategi for rekruttering og kompetenceudvikling fremme de kapacitetsmæssige forudsætninger. I teorien taler vi om forskellige former for forsinkelse, såsom politisk/magtmæssig forsinkelse, strukturel forsinkelse, social forsinkelse, kulturel forsinkelse, trosmæssig og holdnings-/vidensmæssig forsinkelse. Ledelsen må evne at forudse og foregribe disse typer af forsinkelse gennem procesvalg.

Det vil føre for vidt at gå i detaljer, men lad mig give et eksempel på en kommunikationsstrategi, der lykkedes, men hvor det alligevel ikke lykkedes at gennemføre reformen. Det drejer sig om Odense Kommunes concernstrategi 'Ny virkelighed – Ny velfærd'. Den blev vedtaget i byrådet som en politisk strategi i 2011 og oversat gennem delpolitikker og strategier på sektorområderne i løbet af 2012 og 2013. Strategien var et svar på den økonomiske klemme, kommunen var kommet i som følge af finanskrisens omslag i en velfærdsklemme (færre indtægter og et samtidigt stigende udgiftspres).

Idéen og visionen var, at hvis virkeligheden er forandret, må velfærdsproduktionen også forandres, nemlig genopfindes. Dermed var der tale om en innovationsstrategi. Den var

vedtaget centralt og top-down-drevet, men skulle lukke op for den decentrale dynamik, der slippes løs, når man på sektorområderne blev bedt om at tænke nyt. Kommunikationsstrategien gik ud på, at man først og fremmest skulle kommunikere til og gennem lederne i linjen og kun sekundært til medarbejdere og borgere. Det parallelle ledelsessystem (MED-systemet) var kun i begrænset omfang involveret.

Kommunens ledere og medarbejdere blev gennem en række events og via en række kanaler 'tæppebombet' med kernebudskabet fra centralt hold (borgmesteren og stadsdirektøren stod gennem utallige møder selv på mål for strategien). Det lykkedes at kommunikere budskabet helt ud i yderste led som en idé eller en organisationsopskrift, der rejser på tværs af tid og rum, sådan at vi i et forskningsprojekt kunne konstatere, at både decentrale ledere og medarbejdere havde kendskab til det og fandt det meningsfuldt, når det var oversat af nærmeste leder.

Vi fandt endvidere, at der var tale om et budskab, der, fordi det strategiske narrativ var så kortfattet, at det var til at huske, og så intuitivt evident, at det var vanskeligt at være imod, formåede at rejse i tid og rum uden væsentligt tab af mening, dvs. hvor den oprindelige intention blev fortolket i en ny retning og meningen mistet i oversættelsen.

Man søgte også at skabe alignment på indtil flere strategiske arenaer gennem en ny HR-strategi og omorganiseringer. Og man havde held til at skabe kontinuitet ved at koble nye strategier på gamle. Ikke desto mindre hoppede kæden også her af (bl.a. som følge af ændrede magtforhold og forhold i offentligheden), og koncernstrategien Ny – Ny er i dag erstattet af nye forestillinger. Ikke desto mindre kan vi lære rigtig meget af eksemplet, både når det drejer sig om udbredelse af kendskab, og når det drejer sig om at holde fast i sine langsigtede mål. Sidstnævnte vil afhænge af, om de nye strategier kan kobles på de gamle, eller om der bliver tale om en fuldstændig dekopling.

Eksemplerne på problemer med at effektuere centralt besluttede politikker og strategier er legio, og de demonstrerer alle kompleksiteten af at skulle praktisere strategisk ledelse i politisk styrede organisationer og nødvendigheden af at manøvrere i og mellem mange og konflikterende hensyn, interesser, styringsparadigmer m.m. (Andersen m.fl., 2017). Alene den politiske cyklus vanskeliggør det lange seje strategiske træk, som typisk skal til for at gøre ambitiøse og visionære politikker og strategier til virkelighed (en fire-årig politisk cyklus er, hvad man må operere indenfor, selv om det ofte vil være for kort en årrække til at skabe væsentlige forandringer, og kriser, politiske forviklinger og offentlig eksponering fordrer nye strakstiltag).

Derfor ser nye strategier dagens lys, før tidligere strategier er fulgt til dørs, og topledelsens vanskelige opgave er at søge kontinuitet i brud. Det forhold, at der altid opstår uforudsete hændelser, og der er en meget stor pressebevågenhed, gør, at strategier i stedet bliver mere kortsigtede, mindre fokuserede og mere emergerende (Mintzberg, 1994), end det lange seje træk tilsiger. Spørgsmålet er, om dette betinger, at der må være tale om mere tilfældige coping-strategier og wayfinding (Chia og Holt, 2009), eller om

der stadig er plads til strategisk navigering efter langsigtede mål, som man søger at fastholde over længere tid. Jeg er mest tilbøjelig til at sige, at sidstnævnte stadig er muligt og i al fald idealet.

Den dominerende forestilling i strategiforskningen er i dag ikke den gamle strategiske planlægningstradition, men nærmere forestillingen om strategiarbejdet som en iterativ proces, en mere organisk og emergerende strategiudvikling, hvor de strategiske samtaler løbende korrigerer og justerer allerede vedtagne strategier i lyset af den seneste udvikling, men hvor man stadig søger at bevare langsigtede mål og ambitioner. Det er derfor, procesvalget og inddragelsen er så afgørende.

Interessant nok er der ikke forsket og skrevet særligt meget om strategisk topledelse, der tager udgangspunkt i det offentlige, og desværre er det, der er skrevet, ikke særligt specifikt. Hovedparten af både den klassiske og nyere teori om strategisk ledelse er blevet til på baggrund af forskning i store private virksomheder og forholder sig ikke til hverken den offentlige sektorkontekst eller til den tætte kontakt mellem politik og administration, som vi finder på topposter i staten.

Disse studier er typisk optagede af forskellige typer af mere eller mindre generiske konkurrencestrategier (det gælder forskere som Miles og Snow, 1978, 1994; Porter, 1992, 1984, 2010; Hamel og Prahalad, 1994; Kim og Mouborgne, 2005), dvs. de interesserer sig ikke for samarbejdsstrategi og for relationer mellem politik og administration. De studier, der ser på mikroprocesserne, som er med til at forme strategiarbejdet, strategy as action-perspektivet (Golsorkhi m.fl. eds., 2010), henter heller ikke eksempler fra det offentlige, og det gælder ligeledes de forskere, som argumenterer for, at strategisk ledelse er en umulighed (Chia og Holt, 2009; Stacey, 2007). Det er dermed begrænset, hvad der er at hente i sådanne studier.

Selv studier, der påberåber sig at tage udgangspunkt i det offentlige, siger ofte meget lidt om strategi, overser at der er tale om noget andet end i det private, og at der i det hele taget er politik både i (statslige) organisationer og ikke mindst omkring dem (det gælder bl.a. Ingstrup og Crookal, 2000; Lundkvist, 2013).

Begrebet strategi tages ofte forfængeligt, selv om der stort set ikke er noget i publikationerne, der vedrører strategi (såsom hos Bukh og Christensen, 2018). Selv når der i forordet står, at der er tale om, at man henter eksempler fra både det offentlige og det private, forbliver det ofte ved et enkelt offentligt eksempel (såsom hos Kim og Mouborgne, 2005). Når dette nævnes, er det, fordi konsulenter, der benyttes i det offentlige, ofte skriver sig forlængelse af disse forfatterskaber. Det er med andre ord vigtigt at være kritisk i forhold til, hvad der præsenteres.

Der findes enkeltstående studier, såsom Berg og Jonssons bog om ”strategisk ledning på politiska marknader” (1991), der søger at forstå strategiarbejdet i offentlige og frivillige organisationer som udspændt mellem to logikker: Den politiske, som drejer sig om legitimitet og institutionel rationalitet, og den markedsmæssige og managerialistiske, der

drejer sig om effektivitet og økonomisk rationalitet. Men der er ikke meget at hente vedr. strategi og ej heller mange referencer til strategilitteratur i ellers 'hypedede' nutidige forsøg på at kvalificere den strategiske proces i det offentlige.

Moore's fokus på, hvad der er værdifuldt i det offentlige, er naturligvis et godt udgangspunkt eksempelvis for brobygningen mellem politik og administration, ligesom det er rigtigt, at det drejer sig om at sikre sig stakeholderstøtte og ikke mindst politisk opbakning (Moore, 1995; Moore og Khagram, 2004). Men 'den strategiske triangel', Moore opererer med, mellem de tre forhold offentlig værdi, legitimitet og kapabilitet, er efter min vurdering for generel til at kunne bruges til andet end nogle helt overordnede betragtninger.

Bourgons 'ny syntese' er også rigtig god til at gøre sig helt indledende og overordnede betragtninger om, hvad en given organisation skal huske at prioritere, og udmærker sig ved at fremhæve både de klassiske forvaltningsmæssige værdier (ved siden af nyere fordringer om innovation og effektivitet) og (syntes jeg) ikke mindst ved at tilføje en dimension vedrørende resiliens, dvs. robusthed og fleksibilitet som mål i en større samfundsmæssig sammenhæng (Bourgon og Dahl, 2017). Konceptet ny syntese insisterer desuden på betydningen af det tværgående samarbejde og holismen i arbejdet (whole of government). Men der er meget lidt konkret vedr. strategi og strategisk arbejde. Igen er mit budskab, at man skal tage indsigter og anbefalinger med et gran salt.

Oversigtslitteratur vedr. strategisk ledelse i det offentlige (såsom Poister, 2010; Poister og Streib, 1999; Höglund, Caicedo, Mårtensson og Svårdsten, 2018) skaber typisk overblik over strategisk tænkning, som den er udviklet på baggrund af studier i private firmaer med reference til et par casestudier i det offentlige og med fokus på eksempelvis performance. Nyere forskning tager ofte udgangspunkt i at efterprøve nogle af de gamle teorier, såsom de generiske strategier hos Miles og Snow (Andrews, Boyne, Law og Walker, 2009; Boyne og Walker, 2010) og hos Porter (Hansen, 2011), eller i specifikke studier på eksempelvis kommunalt niveau (Johnsen, 2016).

Mine egne studier tager udgangspunkt i topledelsens strategiarbejde i kommuner og regioner (Christoffersen og Klausen, 2009, 2012; Klausen, 1996, 2004, 2014) og forsøger at applicere en teori om strategiske arenaer (2004), der er sensitiv overfor den kompleksitet og komplicerethed, der karakteriserer politisk styrede organisationer, og som gør det muligt at manøvrere strategisk mellem modstridende interesser, styringsparadigmer m.m.

Moderne offentlig forvaltning er præget af den tid, vi er en del af, og dermed meget anderledes end det, der karakteriserer det klassiske weberianske bureaukrati med klar adskillelse mellem politik og administration, og relativt passive primus inter pares og grå eminence-roller. Offentlig forvaltning er i dag præget af, at vi befinder os i et hyperkomplekst netværks- og vidensamfund af postmodernitet, digitalisering og internationalisering.

Dermed bliver eksempelvis samarbejdsstrategier, der sprænger grænserne for en organisations domæne og mobiliserer ressourcer på tværs af sektorer, forvaltninger og faggrænser, og ekspresive strategier, der evner at sikre intern organisatorisk identitet og ekstern legitimitet gennem symbolsk tilpasning, afgørende for udvikling, tilpasning og offensiv prægning. I en sådan verden er positionsmagt ikke givet og ikke tilstrækkelig, en topledere må gøre sig fortjent til respekt og loyalitet ved på alle måder at være et forbillede og ved at kunne fornemme, hvad der rører sig, og hvad der taktisk og strategisk set er nødvendigt og muligt.

Fornemmelsen for det taktiske muliggør strategisk manøvrering mellem udfordringer og muligheder (fx på forskellige strategiske arenaer). Et forbillede kan man kun være, ved at man som et dannet menneske kan sætte situationen i et større perspektiv, og ved hvad der er rigtigt og forkert, dvs. gennem humanistiske indsigter såsom historisk og moralsk bevidsthed, samt gennem respekt for det enkelte menneske og empati i forhold til, hvad der rører sig hos den enkelte og i det kollektivt ubevidste.

Uddannelse og dannelse er i mange sammenhænge også afhængigt af at indtræde i hybridlederens rolle med de dobbeltkompetencer og den dobbelte legitimitet, de indebærer (Klausen, 2020). Ellers kan man ikke fornemme, hvilke følelser der rører sig og adressere de reelle udfordringer gennem overbevisende strategisk kommunikation.

Spørgsmålet er, hvilken kompetenceprofil strategisk ledelse med dette institutionelle setup lægger op til hos statens topchefer? Ved siden af at have (uddannelsesmæssig) viden om og (ansættelsesmæssige) erfaringer indenfor feltet, herunder erfaringer fra forskellige ledelsesniveauer, drejer det sig om en række forhold, såsom:

- Fornemmelse for politik, den politiske situation og den politiske vilje.
- Evne til at abstrahere fra kaos og mangfoldighed med henblik på at se mønstre, der afslører, hvad der kan være på vej, hvad der er af særlig betydning, og skabe visioner for det, der kunne blive.
- Evne til at få en gruppe af ledere til at tænke og arbejde strategisk, dvs. være en strategisk ledergruppe frem for at agere som en gruppe af ledere med hver deres dagsordener.
- Fysisk, intellektuelt og mentalt overskud og format nok til at invitere andre med ind i sit ledelsesrum (både politikere, ledere og medarbejdere, og herunder fx at have format nok til at ansætte nogen, der er kritiske og klogere end dem selv).
- Evne til at holde fast i og følge op på langsigtede mål trods forstyrrelser.
- Evne til selv at inkarnere det strategiske projekt, så det også er et personligt projekt. Hvilket kræver personlig troværdighed, dyder såsom retskaffenhed og ydmyghed.

- Evne til at kommunikere strategisk og sammen med andre udvikle overbevisende, meningsfulde strategiske narrativer. Og herunder at tale til både hjerne (the battle of minds) og hjerte (the battle of souls), dvs. at kunne rumme det kognitive såvel som det emotionelle og dermed tale til følelserne og det kollektivt ubevidste.
- Endelig må en leder for at kunne ansættes som topchef have visioner for organisationens fremtid og realistiske forestillinger om, hvilke strategier der må bringes i anvendelse, med hvilke aktører, ressourcer og inden for hvilke tidshorisonter.
- Dermed skal en topleder for at kunne arbejde strategisk være såvel strateg som entreprenør, institutionsbygger og meningskaber. De tre sidste lederroller er så at sige en del af den første, fordi det at arbejde strategisk også har at gøre med at sikre implementering.

Strategen evner at se de store mønstre og holde fast i de langsigtede prioriteringer, entreprenøren kan håndværket at gøre det til virkelighed, og som en del heraf kan institutionsbyggeren skabe forudsætninger på forskellige arenaer såsom ved bevidsthedsmæssigt at skabe mening og bygge de mentale broer til fremtiden.

Referencer

Andersen, L. B., C. Greve, K. K. Klausen, J. Torfing 2017. Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Andrews, R. G. A. Noyne, J. Law and R. M. Walker 2009: 'Strategy, structure and process in the public sector: a test of the Miles and Snow model', Public Administration vol 87, No. 4, 2009 (732-749).

Berg P. O. og C. Johnsen 1991. Strategisk ledning på politiska marknader. Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer, Lund: Studentlitteratur.

Bourgon J. and K. Dahl 2018. Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21 århundrede, København: Dansk Psykologisk Forlag.

Bo Smith udvalget 2015. Embedsmanden i det moderne folkestyre, København: Dansk Jurist- og Økonomforbunds Forlag.

Bukh P. N. og K. S. Christensen 2018. Strategi og styring med effekt, København: Jurist og Økonomiforbundets Forlag.

Chia and Holt 2009. Strategy without design. The Silent Efficacy of Indirect Action, Cambridge: Cambridge University Press.

Christoffersen, H. og K. K. Klausen 2009. Den danske regionskonstruktion, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Christoffersen, H. og K. K. Klausen 2012. Den danske kommune konstruktion, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Golsorchi D., L. Rouleau, D. Siedl and E. Vaara 2010. Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Cambridge: Cambridge University Press.

Finansministeriet 2005. Public Governance. Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark, København: Forum for offentlig topledelse.

Forum for Offentlig Toplethed 2005. Public Governance. Kodeks for god offentlig topledelse i Danmark, København: Forum for Offentlig Toplethed.

Hansen, J. R. 2011. 'Application of Strategic Management Tools After an NPM-Inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools', Administration & Society. 43(7) 770-806.

Hamel, G. and C. K. Prahalad 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Höglund, L., M. H. Caicedo, m. Mårtensson and F. Svärdsten 2018. 'Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making', *International Public Management Journal* vol. 21, 2018 (5).

Ingstrup, O. and P. Crookall 2000. *The Three Pillars of Public management. Secrets of Sustained Success*, Montreal & Kingston: McGill-Queens University Press.

Johansen, Å. 2016. 'Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades', *Scandinavian Political Studies* 39(4): 333-365.

Klausen, K. K. 1996. *Offentlig organisation, strategi og ledelse*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Klausen, K. K. 2004. *Strategisk ledelse – de mange arenaer*, Odense: Syddansk Universitetsforlag (udkommer i en revideret udgave i 2020).

Klausen, K. K. 2010. *Koncernledelse i det offentlige – nu også i kommunerne?* pp 6-24 i *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 75, nr. 2.

Klausen, K. K. 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige. Fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal Public.

Klausen, K. K. 2020. *Verden vendt på hovedet*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Lundkvist, M. 2013. *Falkeblik. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor*, København: Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice Hall.

Miles R. E. and C. C. Snow 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, Stanford: Stanford University Press.

Miles R. E. and C. C. Snow 1994. *Fit, Failure & the Hall of Fame. How companies Succeed or Fail*.

Moore, M. 1995. *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Cambridge: Harvard University Press.

Mouritzen, P. E. and J. Svava 2002. *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Governments*, Pittsburgh: University of Pittsburg Press.

Moore, M. and S Khagram 2004. 'On Creating Public Value' Working Paper Harvard University, John F Kennedy School of Government.

Kim, W. C. and R. Mouborgne 2005. Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.

Poister, T. H. 2010. 'The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance', Public Administration Review, dec. 2010, 246-254.

Poister, T. H. and G. D. Streib 1999. 'Strategic Management in the Public Sector, Concepts Models and Processes', Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No. 3 (Mar. 1999) pp 308-325.

Porter, M. 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.

Porter, M. 2010. 'What Is Value in Health Care?' The New England Journal of Medicine, December 2010.

Stacey, R. D. 2007. Strategic management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity. London: Prentice Hall.