

**ER DER NOGEN HJEMME
I STRATEGIHUSET?**



CHRISTIAN NYVANG QVICK

ER DER NOGEN HJEMME I STRATEGIHUSET?

SÆT RETNING MED VISION,
MISSION, STRATEGIER OG VÆRDIER

HANS REITZELS FORLAG

Er der nogen hjemme i strategihuset?

Sæt retning med vision, mission, strategier og værdier

1. udgave, 1. oplag

© Christian Nyvang Qvick og Hans Reitzels Forlag, København 2023

Forlagsredaktør: Rune Huvendick Jensen

Manuskriptredaktør: Daniel Robert Andersen

Omslag: Rasmus Funder

Grafisk tilrettelæggelse: Kit Hansen

Tryk: GPS Group

Printed in Europe 2023

ISBN 978-87-02-39504-4

Denne bog er beskyttet i medfør af gældende dansk lov om ophavsret.
Kopiering må kun ske i overensstemmelse med loven. Det betyder f.eks.,
at kopiering til undervisningsbrug kun må ske efter aftale med Copydan
Tekst & Node.

Hold dig orienteret om nye titler fra Hans Reitzels Forlag

Tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på hansreitzel.dk

En del af Gyldendal-gruppen



INDHOLD

FORORD	11
--------------	----

KAPITEL 1

“DEN SVÆRE KUNST ER AT SKABE DEN ORGANISATORISKE MOSAIK” ...	13
--	----

1.1 Få helt styr på det begrebslige lingoland	14
1.2 Værktøjer til at håndtere klassiske udfordringer med at sætte retning	17
1.3 Strategihuset – en model til sammenhængende missions-, visions-, værdi- og strategiarbejde	19
1.4 Bogens opbygning	23

DEL I

INDRET STRATEGIHUSET	25
----------------------------	----

KAPITEL 2

FORMULER MISSIONEN – TYDELIGGØR DIN ORGANISATIONS EKSISTENSBERETTIGELSE	27
---	----

2.1 Hvad er en mission?	29
2.1.1 Skab sammenhæng mellem mission, kerneopgave og kerneydelser	31
2.2 Hvorfor have en mission?	34
2.2.1 Brug missionen som afsæt for organisatoriske prioriteringer	34
2.2.2 Lad missionen fremme oplevelsen af meningsfuldt arbejde ...	36
2.3 Formuler missionen	37
2.3.1 Et foreskrevet, foretrukket og faktisk perspektiv på missionen	38
2.3.2 Formuler missioner på forskellige organisatoriske niveauer	45
2.3.3 Missionen – stabil eller foranderlig?	47
2.4 Opsummering	49

KAPITEL 3

FORMULER VISIONEN – TYDELIGGØR BILLEDET AF DIN ORGANISATIONS ØNSKVÆRDIGE, LANGSIGTEDE FREMTID 51

3.1	Hvad er en vision?	54
3.1.1	En vision er ikke det samme som ambition, mission eller slogan	55
3.1.2	Udfold visionen i visionspejlemærker	57
3.2	Hvorfor have en vision?	58
3.2.1	Visionen sætter retning for din organisation	59
3.2.2	Der er massive gevinster ved at have en vision	60
3.3	Få inputs til visionen	61
3.3.1	Visionen skal være langsigtet	61
3.3.2	Visionen skal være fremtidsorienteret	63
3.3.3	Visionen skal være ønskværdig	67
3.3.4	Spice Girls-princippet hjælper dig med at skabe en klar retning	70
3.4	Formuler visionen	71
3.4.1	Visionen skal være billedskabende	71
3.4.2	Visionen skal være kort og præcis	76
3.4.3	Visionen skal udtrykke en klar retning	78
3.4.4	Visionen skal være i overensstemmelse med visioner på højere niveauer	80
3.5	Opsummering	82

KAPITEL 4

FORMULER MÅLSÆTNINGER OG INDIKATORER – STIL SKARPT PÅ DE KONKRETE RESULTATER, I SKAL SKABE 83

4.1	Samtænk det menings- og målingsorienterede	86
4.2	Samspillet mellem mission/vision og målsætninger/indikatorer	90
4.3	Udvælg målsætninger og indikatorer	91
4.3.1	Indikatorer med et input-, output-, outcome- eller procesfokus	93
4.3.2	Afvejninger mellem forskellige slags indikatorer	98
4.3.3	Forskellige tilgange til brug af resultatmålinger	99
4.3.4	Indikatorer skal ikke føre til utilsigtede effekter	102
4.4	Opsummering	105

KAPITEL 5

FORMULER VÆRDIERNE – TYDELIGGØR DEN ØNSKEDE ADFÆRD . . . 107

5.1	Hvad er værdier?	110
5.1.1	Forskellige perspektiver på værdier	111
5.2	Hvorfor have værdier?	119
5.2.1	Værdier som adfærdsmæssige kompasnåle	119
5.2.2	Værdier som alternativ til detailstyrende micromanagement.	120
5.2.3	Værdier kan forme din organisations kultur.	122
5.2.4	Værdier som løftestang for realisering af mission og vision	123
5.3	De organisatoriske værdier går forud for de personlige værdier	124
5.4	Formuler værdierne	126
5.4.1	Værdierne skal være til at huske	127
5.4.2	Værdierne skal være balancerede	128
5.4.3	Værdierne skal være karakter- og adfærdspåvirkende	131
5.4.4	Værdiernes modsætning skal beskrives	133
5.5	Opsummering	139

KAPITEL 6

FORMULER STRATEGIERNE – BESKRIV, HVORDAN I VIL LEVE OP TIL MISSIONEN OG REALISERE VISIONEN 141

6.1	Hvad er strategi?	143
6.1.1	Forskellige slags strategier – delstrategier og funktionsstrategier	144
6.1.2	Udfold strategierne i strategiske indsatsområder og strategiske indsatser	146
6.1.3	Det særlige ved strategiarbejde i offentlige organisationer	147
6.2	To tilgange til strategiarbejdet – strategi som plan eller proces	149
6.2.1	Hvornår er plantilgangen og procestilgangen særligt anvendelige?	153
6.2.2	Clausewitz-Tyson-reglen – fint med planer, så længe de kan tilpasses løbende.	155
6.3	Formuler strategierne	157
6.4	Afdæk interessenter	158
6.4.1	Identificer interessenter	159
6.4.2	Kategoriser interessenter	161

6.5	Kortlæg organisationens interne og eksterne forhold	163
6.6	Udled de strategiske implikationer	164
6.7	Formuler strategiske problemstillinger	167
6.8	Udvikl strategierne	170
6.8.1	Forskellige metoder til strategiudvikling	171
6.8.2	Den udvidede strategiudviklingsmetode	172
6.8.3	Den principbaserede strategiudviklingsmetode	176
6.8.4	Den visuelle strategiudviklingsmetode	177
6.9	Opsummering	179

KAPITEL 7

INDDRAGELSESPROCESSER VED FORMULERING AF MISSION, VISION, VÆRDIER OG STRATEGIER 181

7.1	Hvad IKEA-møbler og lotterisedler kan lære dig om at skabe ejerskab	183
7.2	Forskellige grader af interessentinddragelse	186
7.3	Inddragelse ved formulering af mission	188
7.4	Inddragelse ved formulering af vision	189
7.5	Inddragelse ved formulering af værdier	190
7.6	Inddragelse ved formulering af strategier	192
7.7	Opsummering	194

DEL II

SÆT STRØM TIL STRATEGIHUSET 197

KAPITEL 8

SÅDAN SIKRER DU KENDSKAB OG OPBAKNING TIL DIN ORGANISATIONS MISSION OG VISION 199

8.1	Kendskab til og forståelse for organisationens vision	202
8.2	Skab begejstring, når du kommunikerer din organisations vision	206
8.2.1	Kommunikationsteknikker knyttet til budskabets substans	209
8.2.2	Kommunikationsteknikker knyttet til budskabets indramning	211
8.2.3	Kommunikationsteknikker knyttet til budskabets levering	219

8.3	Kommunikér både om muligheder og nødvendigheder	223
8.4	Få modtagere af kerneydelser til at vække visionen til live	225
8.5	Opsummering	229

KAPITEL 9

FÅ VÆRDIERNE OVSAT OG FORANKRET I ORGANISATIONEN..... 231

9.1	Oversæt værdierne til ønsket adfærd	232
9.1.1	Kommunikér du indforstået?	233
9.1.2	Når ledere trommer derudaf	235
9.1.3	“Alt afhænger af øjnene der ser, og ørerne, der lytter”	237
9.1.4	Værdierne må ikke ende som en overkonkretiseret spændetrøje	239
9.1.5	Kommunikationsparadigmerne	240
9.1.6	Hvordan kommer I fra abstrakte værdier til konkret adfærd?	244
9.2	Forankring af værdierne i organisationen	248
9.2.1	Ledelsesevalueringer, trivselsmålinger og tilfredshedsundersøgelser	249
9.2.2	Samtalekoncepter	251
9.2.3	Tiltrækning, udvælgelse og frafald	252
9.2.4	Organisatorisk socialisering	255
9.2.5	Ledelsesmæssige rollemodeller	258
9.2.6	Ledelsesmæssig opmærksomhed	259
9.2.7	Understøttende artefakter	260
9.3	Opsummering	263

KAPITEL 10

VELLYKKET STRATEGIIMPLEMENTERING..... 265

10.1	Fra papir til praksis – sæt strøm til strategierne	267
10.2	Sørg for en systematisk tilgang til implementering af strategier	269
10.3	Afklaringsfasen	274
10.3.1	Udvælg en implementeringsansvarlig	274
10.3.2	Behovsvurdering – afdæk organisationens behov for strategien	275
10.3.3	Egnethedsvurdering – tjek, om strategien er i tråd med organisationens værdier	277
10.3.4	Kapacitetsvurdering – sørg for, at der er tid og ressourcer til implementeringen	278

10.3.5	Kompetencevurdering – sørg for, at I har de rette kompetencer til at kunne implementere strategien	283
10.3.6	Forandringsparathedsvurdering – afdæk motivationen for at implementere strategien	285
10.3.7	Præmortem-analyse – forebyg mislykket implementering	290
10.4	Strukturfasen.....	296
10.4.1	Skab et implementeringsteam	296
10.4.2	Udarbejd en implementeringsplan – tydeliggør, hvem der gør hvad hvornår	299
10.5	Implementeringsfasen	300
10.5.1	Kommunikation til organisationen – kommuniker hvorfor, hvad og hvordan	300
10.5.2	Løbende forbedring af de strategiske indsatser, organisationen skal implementere	301
10.6	Læringsfasen.....	308
10.6.1	Læringsopsamling – opsummer læring fra implementeringsprocessen	308
10.7	Opsummering	309
 EPILOG		311
TAK		315
OM FORFATTEREN		318
LITTERATURLISTE.....		319
NOTER		339
STIKORDSREGISTER.....		345

FORORD

Af Lene Tanggaard, cand.psych., ph.d., professor, Aalborg Universitet, og rektor for Designskolen Kolding

Jeg skal være den første – og nok ikke den sidste – til at indrømme, at jeg ikke altid som leder eller for så vidt før min ledertilværelse har haft helt tjek på begreberne mission, vision, værdier og strategier og på forskellene mellem dem. Jeg har brugt især vision, strategi og mission lidt i flæng, mens jeg af en eller anden grund aldrig har haft svært ved værdierne og at lede værdibaseret, når jeg selv skal sige det.

Christian Nyvang Qvicks bog er formidabel, hvis du har det ligesom mig, og jeg tror ikke, at jeg er den eneste, der ikke har givet disse begreber den omsorg, de fortjener. Missionen er det, vi skal, visionen er det, vi vil, værdierne er det, vi efterlever, og strategierne er det, vi prioriterer. Så enkelt kan det formuleres, som det gøres af Qvick her. Jeg ville ønske, at jeg havde læst denne bog for 15 år siden, da jeg indledte min lederkarriere som først forskningsleder, dernæst vidensgrupeleder, viceinstituttleder og siden som rektor.

Qvick skriver forbilledligt klart og har tidligt markeret sig som en af dem i Danmark, der skriver mest om især visionsledelse. Jeg blev derfor meget glad, da han spurgte mig, om jeg ville skrive forordet til denne bog, ikke mindst fordi det har givet mig lejlighed til faktisk at få styr på disse lidt vage begreber. En vision handler om det, som en organisation vil - det er billedet af den ønskværdige, langsigtede fremtid. Jeg leder en designskole, der vil være Danmarks og en af verdens bedste designskoler. Visionen er drivende for vores strategi, der aktuelt er vores prioriteringsværktøj. Jeg har altså sammen med mine kollegaer og bestyrelsen gjort noget af det rigtige uden helt at vide det, men vi har helt sikkert også gjort noget forkert, skal jeg huske at sige. Efter at jeg har læst denne bog er det min vurdering, at vi kunne have sparet mange kræfter ved at vide, hvad vi var i gang med. Det bliver i hvert fald nemmere at finde vej med bogen ved hånden.

Jeg håber derfor, at mange andre ledere vil tage denne bog til sig. Den er både grundig og konkret indbefattende en række refleksions-spørgsmål, som ledere kan tage direkte i anvendelse, når de sammen med lederkollegaer, medarbejdere og andre skal formulere missioner, visioner, værdier og strategier.

En af Qvicks afgørende perspektiver er, at ledere ofte er stedt i uklarhed, fordi de begreber, man finder i ledelseslitteratur, tit er vage og uklare. Ledelseslitteratur er nok et af de mest flydende felter at navigere i, og lidt mere præcision kan spare ledere for meget besvær. Her synes jeg virkelig, at denne bog kommer til sin ret i sin imponerende klarhed, og jeg er overbevist om, at vi kan få bedre organisationer ud af det, hvis vi lader os inspirere af Qvick.

Det er min erfaring, at det i mange organisationer ender med at være sådan med missioner, visioner, værdier og strategier, at de bliver til artefakter, der hænger på væggen, og ikke til faktiske navigationsredskaber i praksis. Er man endt der, er der også hjælp at hente i denne bog.

Jeg vil derfor med glæde overlade opmærksomheden til de følgende kapitler, som du kan glæde dig til at læse. Kapitlerne kan sagtens læses enkeltvis, men også i sammenhæng, og bogen kan blive et opslagsværk, der kan hentes ned fra hylderne, når vi ledere igen kommer i tvivl om, hvordan vi kan bruge de fire begreber til at sætte klar retning for vores organisationer. Rigtig god læselyst.

Aarhus, januar 2023

KAPITEL 1

“DEN SVÆRE KUNST ER AT SKABE DEN ORGANISATORISKE MOSAIK”

De seneste år har jeg arbejdet intensivt med missions-, visions-, værdi- og strategiprocesser i offentlige organisationer. Her har jeg mødt mange ledere, som på forskellig vis har været udfordret i deres arbejde med mission, vision, værdier og strategier. Nogle af de udfordringer, jeg har hørt om flest gange, har relateret sig til følgende spørgsmål: Hvordan får jeg skabt en kobling mellem missionen og de arbejdsopgaver, som vores ansatte løser i dagligdagen? Hvordan får jeg formuleret og udfoldet en inspirerende vision, der ikke blot ender som en luftig floskel, men som reelt kan være med til at sætte retning for min organisations udvikling? Hvordan sikrer jeg, at vores værdier ikke bare bliver opfattet som retoriske platheder, men derimod som effektive adfærdsmæssige vejvisere? Hvordan sikrer jeg en fælles forståelse af og et fælles ejerskab til mission, vision, værdier og strategier? Hvordan kan jeg kommunikere visionen på en inspirerende måde? Hvordan sikrer jeg, at organisationens værdigrundlag bliver forankret i kulturen, og strategierne bliver implementeret i bund? Hvordan kan jeg arbejde strategisk langsigtet i en politisk ledet organisation, hvor politikerne sjældent er enige om den strategiske retning, men zigzagger og lander kompromiser? Det er den slags spørgsmål, som du får svar på i denne bog.

En bemærkning fra en direktør i et større organisationsudviklingsforløb, jeg faciliterede, gjorde særligt indtryk på mig og blev rammende for bogens fokus:

“ Det giver simpelthen så god og intuitiv mening at arbejde med både mission, vision, værdier og strategier, når vi vil skabe en organisation, der trækker i samme retning. Min erfaring er dog, at den svære kunst er at skabe den organisatoriske mosaik, hvor missionen, visionen, værdierne og strategierne fremstår sammenhængende og tydeligt koblet til hinanden.

Afarter af den bemærkning har jeg hørt adskillige gange, og det har været udslagsgivende for, at jeg besluttede mig for at skrive den her bog – en bog, som først og fremmest henvender sig til offentlige ledere, ledere i halvvoffentlige organisationer og undervisere og studerende på lederuddannelser. Private ledere samt de interne og eksterne HR-, udviklings-, ledelses- og organisationskonsulenter, der arbejder med strategisk organisationsudvikling, kan dog også have stor glæde af bogen.

Overordnet er der tre ting, du får ud af at læse denne bog:

- For det første får du helt styr på de mange begreber, der florerer i ledelsesindustrien, som på forskellig vis handler om strategisk organisationsudvikling.
- For det andet får du nogle praksisnære værktøjer til at imødegå nogle af de klassiske udfordringer, der kan være forbundet med at sætte retning for din organisation og udmønte denne retning i praksis.
- For det tredje bliver du præsenteret for et visuelt stillads, i form af strategihusmodellen, der kan hjælpe dig med at sikre, at din organisations mission, vision, værdier og strategier hænger sammen.

Nedenfor uddyber jeg alle tre forhold.

1.1 Få helt styr på det begrebslige lingoland

Bogen kan hjælpe dig med at få styr på de utallige begreber, der florerer inden for ledelsesindustrien, som relaterer sig til udvikling af organisationer. Tænk blot på, hvor mange gange du har hørt om mission, kerneopgave, purpose, why, hovedopgave, kerneydelse, formål, ambition, slogan, vision, værdier, strategi eller lignende begreber. Bunden er gået ud af ledelseslitteraturens bassin, og ud fosser begreber i en lind strøm.

Der er kort sagt gået inflation i ledelsessproget. Ledelseslitteraturen er fyldt med forskellige begreber, og der er behov for en hovedrengøring i litteraturens lingoland. Der mangler nemlig i høj grad stringens i forhold til, hvordan begreberne bliver anvendt.

Mennesker begriber virkeligheden med begreber, og derfor er det vigtigt, at ledere og andre, der beskæftiger sig med ledelse, får et fælles sprog, ligesom andre faggrupper har. Tænk f.eks. på læger. De bruger præcise, latinske betegnelser, som der på tværs af lægestanden er en fælles og ensartet forståelse af. Samme begrebslige præcision finder man ikke i ledelsesindustrien. Det betyder, at sproget risikerer at blive upræcist og abstrakt, når begreberne bliver tillagt alverdens forskellige betydninger, alt efter hvilken konsulent eller ledelsesbog du som leder støder ind i. Derfor skal der strammes op på begrebshygiejnen.¹

Den amerikanske ledelsesprofessor Jeffrey Pfeffer peger på, at der er risiko for, at ledelsesrådgivere og ledere kan gøre mere skade end gavn, hvis de bruger begreber inden for ledelse lemfældigt. Det kan nemlig føre til uklar kommunikation og dertilhørende misforståelser.² Derfor er der brug for at give de væsentligste begreber en guldvaske, så det skinner helt tydeligt igennem, hvad de hver især dækker over. Som du vil erfare undervejs i bogen, er der fire nøglebegreber, du som leder bør have kendskab til. Det er de fire begreber, der i ledelseslitteraturen bliver omtalt som de fire store organisatoriske grundelementer – mission, vision, værdier og strategier.³ I figur 1.1 fremgår det, hvad disse begreber dækker over.

Et simpelt eksempel kan illustrere, hvad den lemfældige brug af begreberne kan betyde. Forestil dig en leder, der bruger mission og strategi synonymt. Lederen kunne sige til sine ansatte, at “i vores afdeling er vores mission at have et godt arbejdsmiljø”. Prøv at tygge lidt på den sætning. Det, som lederen lige har sagt, er, at afdelingen er sat i verden for at sikre, at de ansatte trives, når de går på job. Vi kan nok godt blive enige om, at det ville være lidt ærgerligt, hvis skattekroneerne går til at drive offentlige organisationer, hvor den ypperste værdiskabelse består i at sikre, at de ansatte er glade og tilfredse. Forhåbentlig kredser eksistensberettigelsen for offentlige organisationer snarere om at fremme elevers læring, hjælpe ledige med at komme i job eller lignende, der handler om at skabe værdi for borgere og samfund. Hvis det

skal lykkes, så er et godt arbejdsmiljø formentlig en afgørende faktor. Et godt arbejdsmiljø er vigtigt, men det bliver aldrig et ultimativt mål i sig selv. Det er et middel til at opnå noget andet. Eller sagt med andre ord: Missionen beskriver den værdi, organisationen skal skabe (f.eks. fremme elevernes læring), mens strategien beskriver en vej dertil (f.eks. understøtte et godt arbejdsmiljø for lærerne). På den måde hænger begreberne sammen – men dækker over noget vidt forskelligt.

	MISSION 	VISION 	VÆRDIER 	STRATEGIER 
Handler om:	<i>Det, vi skal</i>	<i>Det, vi vil</i>	<i>Det, vi efterlever</i>	<i>Det, vi prioriterer</i>
Er udtryk for:	<i>Organisationens eksistensberettigelse, funderet i den værdi, organisationen skal skabe</i>	<i>Organisationens billede af den ønskværdige, langsigtede fremtid</i>	<i>Vejledende overbevisninger, der skal guide ansattes adfærd</i>	<i>De tilvalg, som organisationen prioriterer for at leve op til sin mission og realisere sin vision</i>
Besvarer spørgsmålet:	<i>Hvilken værdi er vi sat i verden for at skabe, og for hvem skal vi skabe værdi?</i>	<i>Hvad er vi særligt optaget af at lykkes med i løbet af de kommende år?</i>	<i>Hvad er de overordnede rettesnore, der skal guide vores ansattes adfærd?</i>	<i>Hvilke indsatser skal vi prioritere tid og ressourcer til?</i>
HV-fokus:	Hvorfor <i>eksisterer vi?</i>	Hvorhen <i>vil vi?</i>	Hvad <i>bør være styrende for måden, vi agerer på?</i>	Hvordan <i>vil vi konkret leve op til missionen og realisere visionen?</i>

FIGUR 1.1: Forklaring af begreberne mission, vision, værdier og strategier

1.2 Værktøjer til at håndtere klassiske udfordringer med at sætte retning

Bogen kan også hjælpe dig med at imødegå nogle af de udfordringer, som danske ledere og medarbejdere oplever, der kan være forbundet med at sætte retning for arbejdet og tydeliggøre, hvordan denne retning kan blive udmøntet. Lederne angiver, at de er udfordret af at omsætte udefrakommende krav til en klar retning for egen organisation og af at oversætte strategier, så de giver mening for medarbejdere.⁴ Tilsvarende viser undersøgelser, baseret på besvarelser fra danske medarbejdere, at mange oplever en lav grad af retning i deres arbejde,⁵ ligesom mange oplever, at deres leder har besvær med at tydeliggøre, hvad organisationens mål betyder for medarbejdernes opgaveløsning.⁶

Fællesnævneren for disse undersøgelser er, at de på forskellig vis peger på, at der er udfordringer forbundet med at lede med afsæt i mission, vision, værdier og strategier i de danske organisationer. Tallene bøjer dermed også nødvendigheden i neon: Der er brug for en bog, der kan hjælpe ledere med at navigere uden om de faldgruber, der er indlejret i arbejdet med mission, vision, værdier og strategier.

Der er tre grunde til, at jeg tror på, at din organisation *ikke* bliver en del af ovenstående statistik, når du har læst denne bog.

For det første bygger bogen på solide indsigter fra ledelsesforskningen om, hvad du skal have blik for, når du skal lede med afsæt i mission, vision, værdier og strategier. Samtidig er den befrugtet af velafprøvede værktøjer, modeller og koncepter, baseret på erfaringer fra adskillige organisationsudviklingsforløb, jeg har faciliteret de seneste år. Bogen er således en forsknings- og erfaringsbaseret "how-to"-bog.

For det andet har jeg forsøgt at gøre bogen så handlingsanvisende, værktøjsbaseret og læringsorienteret som muligt. Litteraturen om ledelsesudvikling peger på, at effektiv ledelsesudvikling skal foregå på tre forskellige, sammenhængende læringsniveauer – et videns-, refleksions- og handlingsniveau. Bogen er opbygget med disse tre læringsniveauer in mente.⁷

På vidensniveauet opnår du en generel viden. Her får du kendskab til forudsætninger, opmærksomhedspunkter og faldgruber, der er forbundet med at lede med afsæt i mission, vision, værdier og strategier.

På refleksionsniveauet får du mulighed for at reflektere over, hvordan de generelle indsigter fra vidensniveauet passer ind i din egen kontekst. Her er tale om en refleksions- og erkendelsesproces, hvor du overvejer, hvordan du kan bringe de generelle indsigter fra vidensniveauet i spil i din daglige ledelse. Derfor vil du i løbet af bogen møde bokse med refleksionsspørgsmål.

Endelig indebærer handlingsniveauet, at du omsætter dine refleksioner til konkrete handlinger. Her kan du med fordel handle på flere af refleksionsspørgsmålene, der netop lægger op til fremadrettede handlinger. Her bliver du hjulpet godt på vej af konkrete og velafprøvede værktøjer, modeller og koncepter, der understøtter dig i at udvikle din organisation. Du bliver blandt andet præsenteret for et koncept, du kan anvende, når du faciliterer visionsprocesser, et koncept du kan bruge, når du skal opbygge værdigrundlag, samt modeller til henholdsvis strategiudvikling og strategiimplementering. Kort sagt er bogen spækket med muligheder for, at du kan gå fra tanke til handling i arbejdet med din organisations mission, vision, værdier og strategier.

For det tredje tror jeg på, at du som leder i en dansk organisation får det største udbytte af at læse en ledelsesbog, der beror på genkendelige cases og eksempler snarere end på verdensfjerne forhold, der er svære at relatere til. Eller som forfatter og konsulent Mikkell Toxvig fint formulerer det: "At lære employer branding eller kreativitet af Google og Apple som dansk arbejdsplads med ti medarbejdere svarer vel til at dyrke vindruer i drivhuset og håbe på at få årgangs-bourgogne."⁸ Jeg tror på, at danske ledere får det største udbytte af at læse en ledelsesbog, der tager afsæt i deres egen virkelighed, snarere end en ledelsesbog baseret på glorificerede fortællinger fra verdensomspændende internationale virksomheder, sådan som mange ledelsesbøger ellers gør. Kort sagt: Der er brug for mindre Steve Jobs og mere Steen Johansen. Mindre Silicon Valley og mere Sønder Vissing. Mindre corporate og mere kommunalt. Det er muligvis ikke lige så glamourøst. Til gengæld er det vedkommende, nærværende og genkendeligt. Og det er netop en genkendelig referenceramme, der skal til, når du som leder skal indstille sigtekornet og få de bedste forudsætninger for at ramme plet med dine organisa-

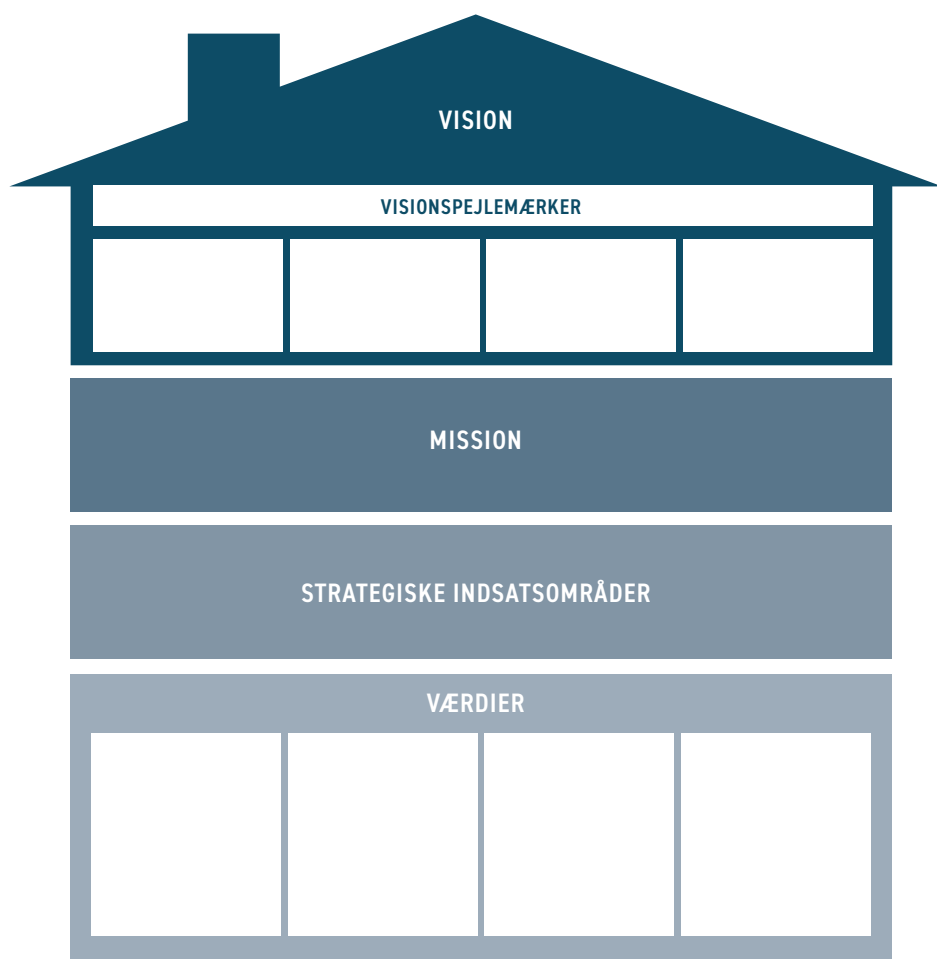
toriske udviklingstiltag. Derfor vil jeg løbende præsentere dig for en række cases og eksempler fra forskellige dele af den offentlige sektor.

1.3 Strategihuset – en model til sammenhængende missions-, visions-, værdi- og strategiarbejde

Endelig kan bogen hjælpe dig med at arbejde med mission, vision, værdier og strategier i en større sammenhæng. Når missionen, visionen, værdierne og strategierne er blevet formuleret for din organisation, bliver det tydeligt, hvilke resultater din organisation vil opnå, og hvordan du og dine ansatte skal opnå disse resultater. Begge dele er nødvendige at kende til, når I skal skabe organisatoriske forbedringer. Eller sagt med andre ord: Det er umuligt for en organisation at forbedre sine resultater, hvis ikke organisationen har forholdt sig til, hvilke resultater den ønsker at opnå, og hvordan disse resultater skal opnås.⁹ Mission, vision, værdier og strategier kan også være med til at motivere og inspirere dine ansatte, ligesom arbejdet med hvert af de fire begreber er essentielle aspekter af et effektivt lederskab.¹⁰

Set i lyset af ovenstående bør der naturligvis være en praksisrettet bog, som kan understøtte ledere i at arbejde med alle fire begreber. Der eksisterer allerede flere danske bøger, som handler om at lede med afsæt i *enten* mission, vision, værdier eller strategier¹¹ – heriblandt min forrige bog *Visionsledelse – sådan skaber du en klar og meningsfuld retning for din organisation*. Der er dog ingen bog, som beskriver, hvordan ledere kan arbejde med alle fire begreber i relation til hinanden. Eksisterende bøger har altså ikke fokuseret på helheden, men på enkeltdelene.

I denne bog går jeg mere helhedsorienteret til værks og binder sløjfen mellem de fire begreber. Jeg tydeliggør, hvorfor det er nødvendigt, at du som leder beskæftiger dig med alle fire begreber, når målet er at udvikle din organisation. I den forbindelse vil jeg også præsentere dig for en model, som kan hjælpe dig med at arbejde sammenhængende med alle fire begreber. Modellen hedder strategihuset.



FIGUR 1.2: Strategihuset

Et strategihus er en model, som primært har figureret i praksis som en organisationsudviklingsmodel, og som kun er omtalt meget sparsomt i ledelseslitteraturen.¹² Modellen inkluderer de fire begreber, som bogen centrerer sig om – mission, vision, værdier og strategier. Strategihuset har i flere år fungeret som en praktisk organisationsudviklingsmodel, som er blevet anvendt af forskellige konsulenthuse. Imidlertid er modellen blevet anvendt i en lang række forskellige afskygninger. Prøv blot at foretage en Google-billedsøgning – så vil du se, at der er adskillige bud på, hvordan et strategihus kan se ud. I denne bog sammenfatter jeg missions-, visions-, værdi- og strategilitteraturen, og på baggrund heraf

præsenterer jeg et forslag til en forskningsunderbygget måde at arbejde med strategihuset på.

Modellens navn henviser til, at den visuelt ligner et hus. I toppen af huset er visionen, der fungerer som den ledestjerne, din organisation rækker ud efter. Den stræben ligger naturligt i husets tag. Lige under ligger missionen, som visionen hviler på. Husets fundament består af organisationens værdier. Endelig består husets byggesten af strategierne.

Metaforisk er værdierne og strategierne den solide konstruktion, der skal bære husets øverste dele. Når værdierne bliver efterlevet, og strategierne bliver udmøntet, kan din organisation leve op til sin mission og realisere sin vision. Der er altså fire "rum" i strategihuset - missionsrummet, visionsrummet, værdirummet og strategirummet. Det er disse rum, du kommer til at åbne, entrere og bevæge dig rundt i under læsningen af denne bog. Overordnet er der tre måder, du kan anvende strategihuset på.

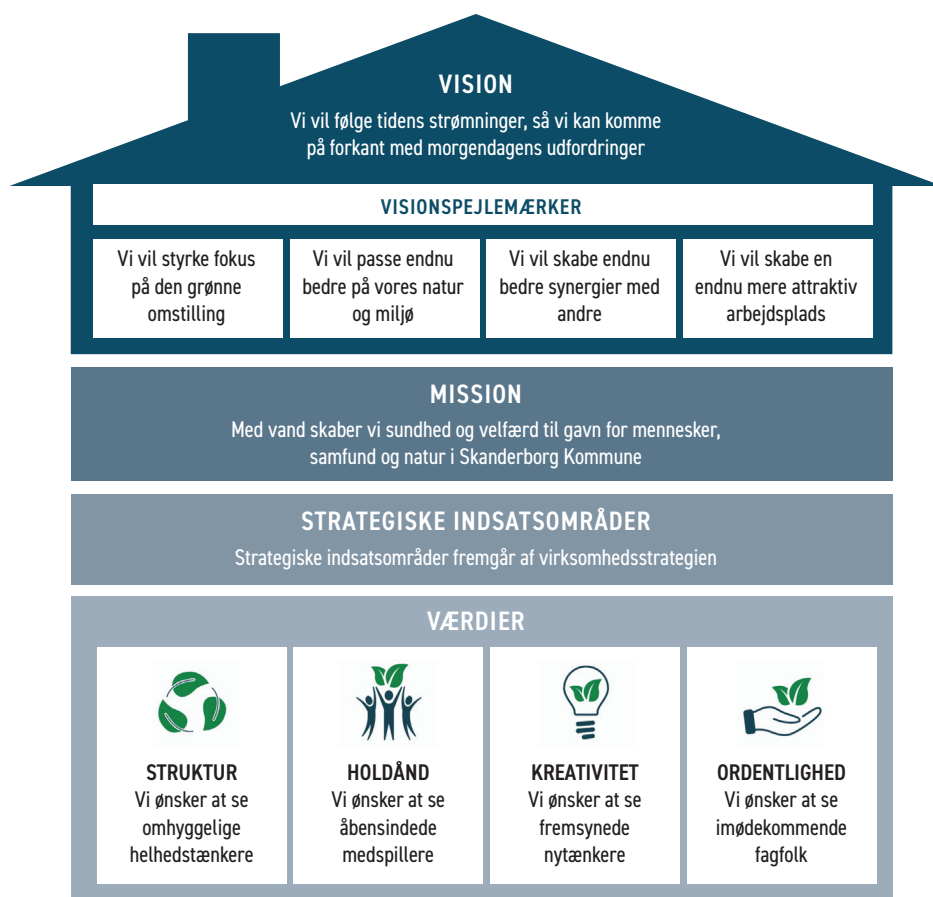
For det første kan du bruge modellen som en fælles referenceramme, når du sammen med andre skal *udvikle* mission, vision, værdier og strategier. Det vil i sagens natur særligt være relevant, hvis du er leder af en nystartet organisation i en etableringsfase. Det kan også være relevant, hvis du står i spidsen for en organisation, hvor I endnu ikke har forholdt jer til jeres mission, vision, værdier og strategier.

For det andet kan du bruge modellen til at *genbesøge* jeres eksisterende mission, vision, værdier og strategier. Det vil formentlig være det scenarie, der er mest relevant for de fleste, for i langt de fleste organisationer er papiret sjældent helt blankt – der eksisterer allerede missioner, visioner, værdier og strategier. Her kan du bruge modellen til at afdække sammenhængen mellem jeres mission, vision, værdier og strategier og overveje, om nogle af delene trænger til at blive revideret i lyset af den nuværende situation, som din organisation står i. Her kan du med fordel være opmærksom på, hvornår der er særligt gode muligheder for fornyelse eller gentænkning af din organisations mission, vision, værdier og strategier. Vinduet for fornyelse kan særligt stå åbent lige efter valg af ny kommunalbestyrelse, institutionsbestyrelse eller andre valgte beslutningsorganer, hvor der typisk bliver udstukket en overordnet politisk retning eller fastlagt nogle langsigtede mål, som din organisation kan koble sig på. I en offentlig organisation kan dine muligheder for

fornyelse også være påvirket af organisationens budget- og regnskabsproces, der typisk vil sætte den politiske ramme for organisationens udvikling de efterfølgende år. Her kan det særligt være relevant at sam- tænke visions- og strategiarbejdet med budget- og regnskabsprocessen.

Endelig kan du for det tredje bruge strategihuset som et visuelt værktøj, når du kortfattet skal *kommunikere* din organisations mission, vision, værdier og strategier i overblikksform – som så typisk vil være udfoldet yderligere i en række supplerende dokumenter.

Figur 1.3 viser et strategihus fra et organisationsudviklingsforløb, jeg faciliterede i 2022-2023 for Skanderborg Forsyning.



FIGUR 1.3: Strategihus for Skanderborg Forsyning

1.4 Bogens opbygning

Bogen består af to dele. Den **første del**, som tæller kapitel 2-7, handler om, hvad du skal være opmærksom på, når du sammen med andre udvikler et strategihus for din organisation. Lidt populært sagt handler denne del af bogen altså om at få indrettet strategihuset.

Kapitel 2 fokuserer på organisationens mission. Her præciserer jeg først, hvad en mission er, og tydeliggør dernæst, hvordan din organisations mission kan fungere som prioriteringsværktøj og bidrage til oplevelsen af mening. Du får også indblik i, hvad du skal være opmærksom på, når du skal formulere missionen for din organisation.

Kapitel 3 drejer sig om din organisations vision. I kapitlet får du viden om, hvad visionsbegrebet dækker over, hvorfor din organisation skal have en vision, og hvad du skal have blik for, når du sammen med andre skal formulere en inspirerende vision, der kan sætte en klar retning for, hvad din organisation skal lykkes med i fremtiden.

I *kapitel 4* tydeliggør jeg, hvordan din organisations mission og vision kan blive konkret og målbar, når missionen og visionen bliver suppleret af målsætninger og indikatorer. Her får du viden om, hvordan du kan fokusere din organisations målingsindsats, og hvad du skal have blik for, når du udvælger de indikatorer, der skal være med til at vurdere din organisations præstationer i forhold til de erklærede målsætninger.

Kapitel 5 handler om din organisations værdier. Her tydeliggør jeg, hvad værdier konkret er udtryk for, og peger på en lang række fordele, der er forbundet med at have et værdigrundlag. Herefter får du viden om, hvad du skal være opmærksom på, når du sammen med andre formulerer et værdigrundlag. Her får du blandt andet indsigt i det ideelle antal værdier, hvordan du sikrer, at værdigrundlaget har et balanceret indholdsmæssigt fokus, og hvorfor det er vigtigt, at værdigrundlaget har "kant".

Kapitel 6 drejer sig om at udvikle strategier for din organisation. Her bliver du præsenteret for *strategiudviklingsmodellen*, som kan hjælpe dig med at tilrette og gennemføre en strategiudviklingsproces, der sikrer, at din organisation får udviklet strategier, der bidrager til din organisations mission og vision.

Endelig runder jeg bogens første del af med *kapitel 7*, som kredser om inddragelsesprocesser i udviklingsarbejdet. Her lyder det gennemgående spørgsmål: Hvad taler for og imod, at du involverer ansatte, samarbejdspartnere og måske ligefrem borgere og andre udefrakommende interessenter, når du sætter dig i spidsen for at formulere mission, vision, værdier og strategier for din organisation?

Bogens **anden del**, som tæller kapitel 8-10, handler om, hvad du skal være opmærksom på, når du skal sætte strøm til din organisations strategihus. Populært sagt er det her, hvor du og dine ansatte flytter ind i strategihuset og giver rummene liv, når I forsøger at leve op til missionen, realisere visionen, implementere strategierne og efterleve værdierne.

Kapitel 8 fokuserer på, hvordan du kan sikre, at andre forstår, husker og bakker op om din organisations mission og vision. Her viser jeg blandt andet, hvordan du f.eks. kan bruge personlige historier, metaforer, retoriske spørgsmål og andre stærke retoriske virkemidler, når du skal kommunikere overbevisende og fængende om din organisations mission og vision.

Kapitel 9 drejer sig om, hvordan du oversætter din organisations værdier til ønsket adfærd, og hvordan du kan arbejde systematisk med at få værdierne forankret i din organisations kultur.

Endelig handler *kapitel 10* om, hvordan du kan arbejde struktureret med at implementere din organisations strategier. Her bliver du introduceret til *strategiimplementeringsmodellen*, som beskriver en systematisk tilgang til implementering af din organisations strategier.

Alle kapitlerne bliver indledt med en blå boks, der beskriver, hvad du får viden om i kapitlet. Derefter følger en fiktiv case, som er inspireret af forskellige udviklingsforløb, jeg har faciliteret, som demonstrerer, hvorfor du som leder bør interessere dig for indholdet i det enkelte kapitel. I hvert kapitel finder du også orange bokse med refleksionsspørgsmål, der hjælper dig med at omsætte bogens budskaber til din egen praksis.