

Holst-Mikkelsen, Mark

Doctoral Thesis

Strategieksekvering i praksis: Barrierer og muligheder!

PhD Series, No. 35.2013

Provided in Cooperation with:

Copenhagen Business School (CBS)

Suggested Citation: Holst-Mikkelsen, Mark (2013) : Strategieksekvering i praksis: Barrierer og muligheder!, PhD Series, No. 35.2013, ISBN 9788792977830, Copenhagen Business School (CBS), Frederiksberg,
<https://hdl.handle.net/10398/8826>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/208869>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-82-3
Online ISBN: 978-87-92977-83-0

Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder!

Ph.d. Serie 35.2013



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder!

Mark Holst-Mikkelsen

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d. Serie 35.2013

Mark Holst-Mikkelsen

**Strategieksekvering i praksis
- barrierer og muligheder!**

STRATEGOS

&

Copenhagen Business School

PhD School in Organisation and Management Studies

Mark Holst-Mikkelsen

Strategieksekvering i praksis – barrierer og muligheder!

1. udgave 2013

Ph.d. Serie 35.2013

© Forfatter

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92977-82-3

Online ISBN: 978-87-92977-83-0

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværviden- skabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indholdsfortegnelse

Forord	IV
English Abstract	V
Dansk resumé	IX
1 Introduktion	1
2 Metode	6
2.1 <i>Virkelighedsanskuelse</i>	6
2.2 <i>Mixed Method tilgang</i>	8
2.3 <i>Empirisk felt</i>	9
2.4 <i>Undersøgelhedsdesign</i>	11
2.4.1 Analyse af strategieksekvering i teoretisk perspektiv (fase A)	13
2.4.2 Eksekveringsadfærd blandt beslutningstagere (fase B)	14
2.4.3 Kvantitativ analyse af strategieksekveringen (fase C)	17
2.4.4 Casestudie (fase D)	21
2.4.5 Diskussion og konklusion (fase E)	23
2.5 <i>Opsummering af metodevalg</i>	23
3 Analyse af strategieksekvering i teoretisk perspektiv	24
3.1 <i>Hvordan definere og arbejde med strategieksekvering?</i>	24
3.1.1 Definitioner på strategieksekvering	25
3.1.2 Udvikling vs. eksekvering	31
3.1.3 Hvordan arbejder virksomheder med strategi?	35
3.2 <i>Hvad kan ledere gøre for at eksekvere strategien?</i>	42
3.2.1 Topledelsens roller i strategieksekveringen	43
3.2.2 Mellemedernes rolle i strategieksekveringen	48
3.2.3 Interaktionen mellem topledelsen og mellemederne	59
3.3 <i>Hvad er kritisk for eksekveringens udøvelse?</i>	68
3.3.1 Den rationelle oplevelse af strategien	69
3.3.2 Den emotionelle oplevelse af strategien	69
3.3.3 Oplevelsen af at kunne handle på strategien	70
3.3.4 Illustration af de tre udsagn	71

3.4	<i>Opsummering: Strategieksekvering i teoretisk perspektiv</i>	71
4	Eksekveringsadfærd blandt beslutningstagere	74
4.1	<i>Aktiviteter i strategieksekveringen</i>	74
4.1.1	Konkretisering af strategien	75
4.1.2	Iværksættelse af strategiske projekter	78
4.1.3	Skabelse af overblik og rammer for eksekvering	80
4.1.4	Strategimøder og strategiseminarer	82
4.1.5	Kommunikation af strategien	86
4.1.6	Opfølgning på strategieksekveringen	97
4.1.7	Lederudvikling og -træning	99
4.1.8	Opsummering: Aktiviteter i strategieksekveringen	102
4.2	<i>Organisatoriske barrierer for strategieksekvering</i>	102
4.2.1	Manglende forståelse for strategien	103
4.2.2	Strategien er ikke foldet ud	110
4.2.3	Utilstrækkelige lederkompetencer	115
4.2.4	Strategien er dekoblet hverdagen	119
4.2.5	Oplevet mangel på tid og ressourcer	122
4.2.6	Uhensigtsmæssig involvering	123
4.2.7	Manglende konsensus	128
4.2.8	Opsummering: Barrierer for strategieksekvering	131
4.3	<i>Kobling mellem den teoretiske og den kvalitative analyse</i>	131
4.3.1	Den teoretiske analyse vs. organisatoriske barrierer for eksekvering	131
4.3.2	Revurdering af udsagn om evnen til at eksekvere strategier	133
4.3.3	Supplerende udsagn om de kritiske faktorer for strategieksekvering	135
4.3.4	Revideret oversigtsfigur over udsagn	137
5	Kvantitativ analyse af strategieksekvering	138
5.1	<i>Introduktion</i>	138
5.1.1	Om dataindsamlingen	138
5.1.2	Konteksten for strategieksekveringen	140
5.2	<i>Vigtige faktorer for eksekvering</i>	143
5.2.1	Faktoranalyse	144
5.2.2	Vurdering af udsagn	156
5.2.3	Two-factor nested model analyse	164
5.2.4	Opsummering: Vigtige faktorer for strategieksekvering	166
5.3	<i>Organisatoriske barrierer for strategieksekvering</i>	167

5.3.1	Manglende forståelse for strategien	168
5.3.2	Strategien er ikke foldet ud	172
5.3.3	Utilstrækkelige lederkompetencer	174
5.3.4	Strategien er dekoblet hverdagen	177
5.3.5	Oplevet mangel på tid og ressourcer	180
5.3.6	Uhensigtsmæssig involvering	181
5.3.7	Manglende konsensus om strategien	184
5.3.8	Organisatoriske barrierer skader strategieksekveringen	184
5.4	Opsummering: Kvantitativ analyse af strategieksekvering	185
6	Case studie i udvalgt virksomhed	186
6.1	Mening og 'fantastisk arbejdsplads'	186
6.2	Commitment og 'fantastiske resultater'	192
6.3	Handlekraft og 'Betroet partner'	200
6.4	Opsummering: Case studie i udvalgt virksomhed	208
7	Diskussion om strategieksekvering	210
7.1	Tema 1: Udvikling vs. eksekvering	210
7.2	Tema 2: Topledelsens rolle i strategieksekveringen	214
7.3	Tema 3: Mellemlidernes rolle i strategieksekveringen	219
7.4	Tema 4: Involvering og interaktion	223
7.5	Opsummering: Diskussion om strategieksekvering	228
8	Konklusion	236
8.1	Besvarelse af afhandlingens forskningsmæssige spørgsmål	236
8.2	Implikationer for teorien	241
8.2.1	Udvikling må ikke adskilles fra eksekvering	242
8.2.2	Kritiske faktorer for strategieksekvering	242
8.3	Implikationer for praksis	243
8.4	Strategieksekvering nu og i fremtiden	245
	Litteraturliste	246

Forord

Tak til alle jer, der på hver jeres måde har bidraget til,
at denne afhandling er blevet omsat fra en
uslippet idé til virkelighed.

Jeg er jer dybt taknemmelig.

English Abstract

There are a number of ways to think about and work with strategy. But in spite of a seemingly rapid growth in this field of research over the last 50 years, organisations are still faced with a huge challenge, as the predominant part of strategic initiatives fail in the end. As a consequence of failing to execute strategies, organisations risk underperforming in terms of growth, adaptability and competitiveness, and both the individual organisation and society as a whole miss out on potential value creation. Failure to execute is nominated by some as the single greatest barrier to success and a key cause of underperformance.

Yet, most strategy research activities so far have focused on strategy *development* rather than strategy *execution*. Strategy execution has taken a backseat, so to speak; the underlying thinking has been that execution is something to be 'fixed' once a strategy has been devised. This means that methodologies and problems related to strategy *execution* has generated much less attention than those associated with strategy *development*. To gain better insights into 'practical strategy execution', this thesis looks at the reasons why some Danish companies have failed to successfully execute their strategies.

In the first part of the answer to this question, the thesis analyses strategy execution in a theoretical perspective with primary focus on various ways to define strategy execution. Following a review of selected definitions, I formulate my own definition of strategy execution:

The dynamic organisational process wherein managers at all levels take ownership of ensuring that strategic decisions are made and implemented, that strategic initiatives are put into motion and completed, and that the company succeeds overall with implementing its strategy in order to realise the ambition behind the strategy.

From this starting point, the theoretical analysis focuses on the respective roles of executive management and middle management in strategy execution, and on the interaction between these two groups. The chapter results in three statements about the critical factors in strategy execution : 1) The rational perception of the strategy, 2) The emotional perception of the strategy 3) The perceived ability to act on the strategy.

A qualitative analysis of execution behaviour among decision-makers identifies seven overall activities that organisations employ in relation to strategy execution: 1) Clarifying the strategy, 2)

Initiating strategic projects, 3) Creating an overview and framework for the execution, 4) Strategy meetings and seminars, 5) Communicating the strategy, 6) Follow-up, 7) Management development and training.

In addition, the execution behaviour analysis identifies seven organisational barriers which, if ignored, can render strategy execution difficult or impossible : 1) Insufficient understanding of the strategy, 2) The strategy not being unfolded, 3) Inadequate management skills, 4) The strategy being decoupled from daily operation, 5) Perceived lack of time and resources, 6) Insufficient involvement, and 7) Lack of consensus. The barriers generally arise as a result of the practices associated with strategy execution in Danish companies.

Drawing on the respective analyses of strategy execution in a theoretical perspective and execution behaviour among decision-makers, a qualitative analysis of strategy execution identifies the three critical factors for practical execution:

- *Making Sense*: This means that the members of the organisation perceive the strategy as being sensible and right for the situation at hand and the company's long-term goals.
- *Commitment*: This factor involves the members of the organisation taking ownership of and feeling enthusiastic for the strategy, and their readiness to accept certain sacrifices in order to implement the strategy.
- *Drive*: This means that the members of the organisation expect to be able to act on the strategy in general.

The three factors are subsequently validated in a quantitative analysis that documents their critical importance to practical strategy execution as well as the interrelationship of the three factors.

A case study at a Danish company is then used to illustrate and exemplify the three critical factors for strategy execution and the identified barriers to strategy execution.

Following the analyses, the thesis identifies four themes that each contribute a number of reasons why organisation fail in their strategy execution.

Theme 1: Development vs. Execution

Organisations separate strategy development from execution, which has a negative impact on their ability to execute strategies. This separation of strategy development from execution is seen as executive management takes complete control of strategy development, and often wrongly believe that thorough understanding of a strategy will constitute the link between development and execution. Having a thorough understanding is *not* tantamount to experiencing the three factors – Making Sense, Commitment and Drive – identified in the thesis as being critical to strategy execution. Moreover, 'insufficient understanding' is just one out of seven organisational barriers identified in the thesis. Organisational barriers to strategy execution are exacerbated by the way in which development activities are carried out, as incorporation of the barriers in planning and implementation of strategic activities is neglected in general.

Theme 2: The Role of Executive Management in Strategy Execution

The organisation's executive management assumes total control over the strategy development process, creating a strategic direction through symbolic instruments, rational considerations and analyses, as well as some degree of mechanisms for learning and feedback. Contrarily, the executive management relinquishes involvement in middle management's execution of the strategy, and in many cases executive managers have an unsuitable approach to execution. Another factor hampering strategy execution is the failure to combine the strong rational focus from the strategy development process with an equal emphasis on managing feelings and emotional dynamics regarding involvement and execution. A final point is that the practices of executive management create a gap of influence in relation to the mechanisms that most affect the critical factors for strategy execution.

Theme 3: The Role of Middle Management in Strategy Execution

Middle managers have a great, and largely untapped, potential as active partners in strategy execution. The sum of middle managers' opportunities for influencing employees' experience of Making Sense, Commitment and Drive is at least 5-10 times that of executive managers'. This is a major contributing factor when a strategy fails to become a central pivot for day-to-day priorities, inhibiting or hindering strategy execution. Middle management is only utilised sporadically to manage employees' emotions during periods of radical change. This puts the organisation at great risk of losing its grip on the execution – and typically making the process much harder than necessary. Middle managers' individual management styles are also often overlooked in relation to strategy execution, to detrimental effect.

Theme 4: The Interaction Between Executive Management and Middle Management

In many organisations, communication about the strategy is primarily one-way, contributing to insufficient cognitive flexibility on the part of the executive management and reduced opportunities for influencing employees' individual reflections on and interpretations of the strategy. One-way communication becomes an obstacle to strategy execution. Due to the nature of interactions, middle managers have limited opportunities for issue selling, and win-win situations are not cultivated sufficiently in the interaction between executive management and middle management. The critical factors for execution (Making Sense, Commitment and Drive) are not sufficiently incorporated into organisations' strategy meetings and seminars, so that periods of non-contact between executive management and middle management do not contribute optimally to strategy execution. This tendency is amplified by a functionalistic approach to the concept of roles, where a continual, dynamic adaptation of roles to surrounding development would be beneficial.

On this background, the thesis presents the approach to strategy execution found in a Danish corporate setting and identifies a number of the reasons why these organisations fail to successfully execute their strategies.

Dansk resumé

Der findes en lang række bud på, hvordan man kan tænke om og arbejde med strategi. På trods af den tilsyneladende rivende udvikling indenfor det strategiske forskningsfelt gennem de seneste godt 50 år står virksomheder dog overfor en enorm udfordring, idet en overvejende del af strategiske initiativer fejler. Den manglende evne til at eksekvere strategier har den konsekvens, at det begrænser en virksomheds vækst og dens tilpasningsevne og konkurrenceevne, hvorved både virksomheder og samfundet som helhed går glip af en enorm værdiskabelse. Manglende eksekvering betegnes derfor af nogle som den største barriere for succes og vigtigste årsag til skuffede forventninger.

På trods af ovennævnte har den hidtidige forskning indenfor strategi primært koncentreret sig om *udviklingen* af strategier fremfor *eksekveringen* af dem. Populært sagt har eksekveringen af strategierne i forskningen primært kun fået 'plads på bagsædet', hvor den bagvedliggende tankegang har været, at eksekvering mest af alt bare har skullet fikses efter formuleringen af strategien. Dermed har metoder og problemer i relation til *strategieksekvering* fået langt mindre opmærksomhed end dem, som anvendes indenfor *strategiudvikling*. Med henblik på at opnå en større forståelse for 'strategieksekvering i praksis' har afhandlingen besvaret, hvorfor danske virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

Dette spørgsmål blev for det første besvaret ved at gennemføre en analyse af strategieksekveringen i et teoretisk perspektiv, der som det første satte fokus på forskellige måder at definere strategieksekvering på. Efter en gennemgang af udvalgte definitioner valgte jeg at formulere min egen definition på strategieksekvering:

Den dynamiske organisatoriske proces, hvor ledere på alle niveauer tager ansvar for at sikre, at strategiske beslutninger træffes og føres ud i livet, at strategiske initiativer sættes i gang og gennemføres, samt at virksomheden generelt lykkes med at føre strategien ud i livet og derved realiserer ambitionerne bag strategien.

Med dette afsæt satte den teoretiske analyse fokus på hhv. topledelsens og mellemlidernes roller i strategieksekveringen, samt interaktionen mellem disse to aktørgrupper. Kapitlet resulterede i en formulering af tre udsagn om, hvilke faktorer, der er kritiske for at eksekvere strategier.

De tre faktorer er: 1) Den rationelle oplevelse af strategien, 2) den emotionelle oplevelse af strategien, og 3) oplevelsen af at kunne handle på strategien.

En kvalitativ analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningsansvarlige identificerede herefter syv overordnede aktiviteter, som virksomheder gennemfører i relation til strategieksekvering: 1) Konkretisering af strategien, 2) iværksættelse af strategiske projekter, 3) skabelse af overblik og rammer for eksekveringen, 4) strategimøder og seminarer, 5) kommunikation af strategien, 6) opfølgning, 7) lederudvikling og -træning.

Analysen af eksekveringsadfærden identificerede desuden syv organisatoriske barrierer, der, hvis de ignoreres, kan gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien. De syv barrierer er: 1) Manglende forståelse for strategien, 2) strategien er ikke foldet ud, 3) utilstrækkelige lederkompetencer, 4) strategien er dekoblet hverdagen, 5) oplevet mangel på tid og ressourcer, 6) uhenigtsmæssig involvering, samt 7) manglende konsensus. Barriererne opstår i høj grad som en konsekvens af den praksis, der er forbundet med strategieksekveringen i danske virksomheder.

Med afsæt i analyserne af hhv. strategieksekvering i teoretisk perspektiv og eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere kunne en kvantitativ analyse af strategieksekveringen identificere tre faktorer, som er kritiske for eksekveringens udøvelse. Disse tre faktorer er:

- *Mening*: Indebærer, at organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.
- *Commitment*: Denne faktor handler om, at organisationsmedlemmerne føler begejstring og ansvar for strategien, samt hvis de er parate til acceptere fravalg for at føre strategien ud i livet.
- *Handlekraft*: Indebærer, at organisationsmedlemmerne oplever, at de generelt er i stand til at kunne handle på strategien.

Efterfølgende blev de tre faktorer valideret i en kvantitativ analyse, der dokumenterede, at de tre faktorer er kritiske for strategieksekveringens udøvelse, samt hvordan de tre faktorer indbyrdes hænger sammen med hinanden.

Herefter blev et casestudie i en udvalgt virksomhed anvendt til at illustrere og eksemplificere de tre kritiske faktorer for strategieksekvering samt de identificerede barrierer for strategieksekvering.

I forlængelse af de gennemførte analyser kunne der identificeres nedenstående fire temaer, der hver især bidrager med en række svar på, hvorfor virksomheder ikke lykkes med strategieksekveringen.

Tema 1: Udvikling vs. eksekvering

Virksomhederne adskiller udviklingen af strategien fra eksekveringen af den, hvilket har en skadelig indvirkning på en virksomheds evne til at eksekvere dens strategi. Adskillelsen af udvikling fra eksekvering skal ses i forhold til, at topledelsen tager total kontrol på udviklingen af strategien og ofte har en fejlagtig antagelse om, at en god forståelse for strategien udgør bindeledet mellem udvikling og eksekvering. En god forståelse er *ikke* ensbetydende med en oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft, som afhandlingen har identificeret som de tre kritiske faktorer for strategieksekvering. Desuden udgør 'manglende forståelse' kun én organisatorisk barriere blandt de syv, som afhandlingen har identificeret. Derudover får de organisatoriske barrierer for eksekvering næring gennem den måde, som aktiviteter i udviklingen udføres på, idet der ikke tages tilstrækkeligt højde for at indarbejde barriererne i planlægningen og udførelsen af de strategiske aktiviteter generelt.

Tema 2: Topledelsens rolle i strategieksekveringen

Topledelsen tager total kontrol med udviklingen af strategien og supplerer med i udviklingen af strategien at skabe strategisk retning gennem symbolske virkemidler, rationelle overvejelser og analyser, samt i et vist omfang lærings- og feedback mekanismer. Til gengæld abdicerer topledelsen fra mellemlidernes eksekvering af strategien, og topledere har i mange tilfælde en uensigtsmæssig tilgang til involvering. Desuden bliver det stærke rationelle fokus fra udviklingen af strategien ikke kombineret med et tilsvarende fokus på at håndtere følelser og emotionelle dynamikker i involveringen og eksekveringen, hvilket skader eksekveringen. Derudover skal det nævnes, at topledelsen gennem sin praksis sætter sig selv uden for indflydelse i forhold til de mekanismer, som har størst effekt på de kritiske faktorer for strategieksekvering.

Tema 3: Mellemlidernes rolle i strategieksekveringen

Mellemlidernes store potentiale som aktive medspillere til strategieksekveringen bliver ikke realiseret i tilstrækkelig grad. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at summen af mellemlidernes muligheder for at påvirke medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft er min. 5-10 gange større end topledelsens. Dette bidrager i høj grad til, at strategien ikke bliver omdrejningspunktet for hverdagens prioriteringer, og hvorved eksekveringen af strategien bliver hæmmet eller forhindret. Desuden bliver mellemlidene kun sporadisk anvendt til at håndtere medarbejdernes følelser under radikale forandringer, hvorved virksomhederne løber en stor risi-

ko for at miste grebet om eksekveringen - og typisk gør eksekveringen sværere end nødvendigt. Derudover får mellemlederes lederstile ikke får den nødvendige opmærksomhed i forhold til strategieksekveringen, hvilket hæmmer eksekveringen.

Tema 4: Interaktion mellem topledelsen og mellemlederne

Kommunikationen om strategien foregår i mange virksomheder i overvejende grad som en envejs kommunikation, hvilket bidrager til en utilstrækkelig kognitiv fleksibilitet hos topledelsen samt dårligere muligheder for at påvirke de ansattes individuelle refleksioner og tolkninger af strategien. Envejs kommunikationen er dermed hæmmende for strategieksekveringen. Givet interaktionsformen har mellemlederne begrænsede muligheder for issue selling, og win-win situationer dyrkes ikke i tilstrækkelig grad i interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne. De kritiske faktorer for eksekvering (Mening, Commitment og Handlekraft) indarbejdes ikke i tilstrækkelig grad i de strategimøder og -seminarer, som gennemføres i virksomhederne, hvorved perioderne uden kontakt mellem topledelsen og mellemlederne ikke bidrager i tilstrækkelig grad til eksekveringen. Denne tendens forstærkes af en funktionalistisk tilgang til rollebegrebet, hvor der ikke sker en løbende og dynamisk tilpasning af rollerne til omgivelserne.

Samlet set har afhandlingen på denne baggrund udfoldet, hvordan strategieksekvering gribes an i praksis i danske virksomheder, samt identificeret en række svar på, hvorfor virksomhederne ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

1 Introduktion

Forskningen indenfor strategi som ledelsesbegreb har været igennem en markant udvikling, siden behovet for strategi i virksomheder for alvor begyndte at melde sig i 1950-60'erne med opstarten af de første såkaldte strategiskoler (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1971; Mintzberg & Waters, 1985). I perioden frem til starten af 80'erne var forskningsfeltet i høj grad præget af en antagelse om, at det er muligt at planlægge en virksomheds udvikling og forudsige forandringer en række år frem i tiden (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1971). Fra starten af 80'ere blev denne tilgang suppleret med Porters fokus på vigtigheden af at skabe og fastholde en enestående og attraktiv konkurrenceposition (Porter, 1980). Andre forskere har fastholdt planlægningstankegangen, men anlagt en mere internt orienteret tilgang til strategi, hvor man i højere grad har fokus på virksomhedens ressourcer og afledede kapabiliteter (e.g. Penrose, 1959; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).

Som en modvægt til den planlægningsorienterede tilgang til strategi skal fremhæves Mintzberg, der anskuer strategi som udtryk for en virksomheds strategiske adfærd og desuden argumenterer for, at strategier ikke kan planlægges lang tid ud i fremtiden, og at det i virkeligheden er skadeligt for virksomheders strategiske udviklingsmuligheder at gøre det (Mintzberg & Waters, 1985). En række andre forskere opfatter også strategi som et adfærdsmønster, hvad enten der er tale om bevidst eller ubevidst adfærd (e.g. Hax, 1990; Pettigrew, 1977). 'Strategy as Practice' tilgangen har også et stærkt fokus på adfærd, dog med den vinkel, at individuel adfærd altid er indlejret i en social praksis i en organisation og derved har stor indvirkning på både processen omkring strategiudviklingen og udbyttet af de færdige strategier (e.g. Vaara & Whittington, 2012). Andre forskere anskuer til forskel herfra strategi som et sprog med dertil hørende fortællinger og metaforer, som ledere bruger til at skabe mening og påvirke adfærden i organisationen (Barry & Elmes, 1997).

Der findes altså en lang række bud på, hvordan man kan tænke om og arbejde med strategi. På trods af den tilsyneladende rivende udvikling indenfor det strategiske forskningsfelt gennem de seneste godt 50 år står virksomheder dog overfor en enorm udfordring, idet en overvejende andel af strategiske initiativer fejler (Higgs & Rowland, 2005). En særlig udfordring gælder reorganiseringer, hvor kun de færreste virksomheder realiserer de fastlagte forretningsmål på den planlagte tid (McKinsey, 2012).

Den manglende evne til at eksekvere strategier har den konsekvens, at det begrænser en virksomheds vækst samt dens tilpasningsevne og konkurrenceevne (Lippitt, 2007). Dermed går både virksomheder og samfundet som helhed glip af en enorm værdiskabelse, og ifølge en undersøgelse realiserer virksomheder kun godt 60% af det økonomiske potentiale i deres strategier (Mankings & Steele, 2005). Eksekvering kan også betegnes som den største barriere for succes og vigtigste årsag til skuffede forventninger (Bossidy and Charan, 2002). I en tid, hvor politikerne nærmest kappes om at lancere nye forslag til vækstpakker og tiltag til at forbedre konkurrenceevnen, kan det virke absurd, at der investeres enorme mængder tid, energi og ressourcer i at udvikle strategier, der alt for ofte ikke bliver ført ud i livet. Ikke mindst, fordi en bedre strategieksekvering for mange virksomheder kan være en vigtig katalysator til at sikre overlevelse og vækst.

På trods af ovennævnte har den hidtidige forskning indenfor strategi primært koncentreret sig om *udviklingen* af strategier fremfor *eksekveringen* af dem (Raes et al., 2011). Populært sagt har eksekveringen af strategierne i forskningen primært kun fået 'plads på bagsædet', hvor den bagvedliggende tankegang har været, at eksekvering mest af alt bare har skullet fikses efter formuleringen af strategien (Schaap, 2006). Dermed har metoder og problemer i relation til *strategieksekvering* fået langt mindre opmærksomhed end dem, som anvendes indenfor *strategiudvikling* (Hrebiniak and Joyce, 1984). Dette sker endda på trods af, at mange af de værktøjer og -teknikker, som virksomheder anvender i strategiarbejdet, ikke har nogen direkte kausal sammenhæng med evnen til at skabe fremragende forretningsresultater (Nohria, Joyce & Roberson, 2003). Det hidtidige forskningsmæssige fokus står også i skarp kontrast til, at strategieksekvering kan betegnes som den mest komplicerede og tidskrævende del af strategisk ledelse (Thompson & Strickland, 2003). Den hidtidige forskning i strategieksekvering fremstår på denne baggrund som fragmenteret med en mangel på modeller, der kan bygges videre på (Noble, 1999). I tråd med dette mangler ledere praktisk anvendelige og teoretisk valide modeller til at guide deres strategieksekvering, og de forsøger derfor at eksekvere strategier uden en god forståelse for de mangeartede faktorer, der gør det muligt at lykkes med strategieksekveringen (Okumus, 2001).

Én mulig forklaring blandt mange på, hvorfor eksekveringen ofte ikke lykkes, handler om, at man i det hele taget skelner mellem udvikling og eksekvering. Denne skelnen kommer fx til udtryk i sætningen "a mediocre strategy well executed is better than a great strategy poorly executed", som er en solidt indarbejdet holdning blandt mange praktikere (Martin, 2010). Den bagvedliggende tankegang bygger på en forståelse af virksomheden som menneskekroppen, hvor hjernen/ledelsen tænker, og hvor kroppen/med-arbejderne er udførende. Dette indebærer en stor

risiko for, at ledelsen distancerer sig fra medarbejderne og blokerer for, at medarbejderne i sidste ende kan bidrage maksimalt til at realisere potentialet i en strategi (Martin, 2010). En skelnen mellem udvikling og eksekvering skal også ses i lyset af, at hvad der i praksis på mellemlerniveau kan betragtes som udvikling (fx udvikling af en R&D strategi), på et højere organisatorisk niveau kan betragtes som eksekvering (fx i form af at reducere 'time to market' og øge indtjeningen). Det giver derfor god mening at være varsom med at foretage en meget stringent skelnen mellem udvikling og eksekvering.

Eftersom eksekvering kan anskues som "a region of the strategic landscape largely inaccessible to current theory" (Powell, 2004), fremstår det for mig som en særdeles spændende udfordring at udforske og opnå en bedre forståelse for, hvordan strategieksekvering foregår i praksis. I denne afhandling vil jeg derfor udforske og analysere, hvordan der arbejdes med strategieksekvering i danske virksomheder, samt identificere de aktiviteter, udfordringer og barrierer, som i praksis indgår i strategieksekveringen.

Formålet med denne afhandling er at opnå en større forståelse for 'strategieksekvering i praksis' med henblik på at komplementere eksisterende teori om strategieksekvering. Litteraturen angiver en lang række forskellige faktorer, som er vigtige for strategieksekveringens udførelse, men det fremstår som uklart, hvor udbredte disse faktorer er i praksis, samt hvordan de indbyrdes er forbundet med hinanden. Idet strategieksekvering vurderes til at være en både problematisk og kompleks opgave, som mange virksomheder ikke lykkes med i det ønskede omfang, er afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål det følgende:

Hvorfor lykkes virksomheder ikke med at eksekvere deres strategier?

For at kunne svare på dette, vil det være nødvendigt at tage udgangspunkt i, hvad der rent faktisk foregår i praksis, når virksomheder søger at eksekvere deres strategier. I praksis hører jeg jævnligt sætninger som fx "medarbejderne er vores vigtigste ressource i eksekveringen" og "involvering skaber ejerskab", men det fremstår som uklart, hvem der i virkeligheden bliver involveret i hvilke aktiviteter, hvorhenne i processen, og i hvilket omfang. Besvarelsen af det overordnede forskningsspørgsmål fører derfor frem til følgende underspørgsmål:

- *Hvilke aktiviteter indgår i strategieksekvering, og hvilke aktører er involveret heri?*

Svaret herpå er nødvendigt for at stille skarpt på, hvad der forhindrer eller sætter en bremse for strategieksekveringen. Mit udgangspunkt er her, at ledere ofte i deres retorik giver udtryk for,

'hvor afgørende vigtigt det er at føre virksomhedens strategi ud i livet', og hvor jeg i den forbindelse antager, at de rent faktisk har både vilje til og intention om at gøre det. Hvad angår medarbejderne antager jeg, at de ved tidspunktet for deres ansættelse *ikke* har haft det udgangspunkt, at virksomhedens strategi *ikke* skal gøres til virkelighed, og at de grundlæggende vil virksomheden det godt. Når både ledere og medarbejdere som udgangspunkt derfor tilsyneladende må antages at besidde en god vilje i forhold til at bidrage til virksomhedens overlevelse og vækst, er det en logisk konsekvens at antage, at 'noget' forhindrer eller bremser eksekveringen af en virksomheds strategi. Deraf følger det andet forskningsmæssige underspørgsmål:

- *Hvilke barrierer opstår der, når virksomheder forsøger at eksekvere deres strategier, og hvorfor opstår de?*

'Barrierer' skal her forstås som de forhold, som hvis de bliver ignoreret, vil gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien" (Schaap, 2006; s. 2). I forbindelse med det andet forskningsmæssige underspørgsmål vil barrierernes karakter og natur blive beskrevet, og der vil også blive sat fokus på, hvordan barriererne udfolder sig, hvor udbredte de er, og hvordan de indbyrdes er forbundet med hinanden. De to første underspørgsmål vil dermed bidrage til at besvare, hvad der foregår i strategieksekveringen, hvilke aktører, der involveres, og hvad der bremser eller forhindrer den fremdrift i eksekveringen, som alle tilsyneladende så brændende ønsker sig. Jeg vurderer det dog som vigtigt at kombinere svarene på de to første underspørgsmål med en analyse af, hvordan virksomheder kan øge fremdriften i strategieksekveringen. Logikken er her, at hvis en virksomhed *ikke* er god til det, som generelt skaber fremdrift, kan det bidrage til at forklare det overordnede spørgsmål om, hvorfor virksomheder ikke lykkes ikke med at eksekvere deres strategier.

Afhandlingens tredje underspørgsmål lyder på denne baggrund således:

- *Hvilke faktorer er vigtige for eksekveringens udøvelse, og hvordan udfoldes de i praksis?*

For at identificere de vigtige faktorer for eksekveringens udførelse vil jeg gennemføre en analyse af strategieksekvering i et teoretisk perspektiv for på denne baggrund at opstille en række udsagn om vigtige faktorer. Disse udsagn vil blive yderligere belyst i en kvalitativ analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere i virksomheder, inden jeg gennemfører en kvantitativ analyse af strategieksekveringen og i den forbindelse bekræfter eller afkræfter holdbarheden i de opstillede udsagn. Denne analyse vil gøre faktorerne konkrete og målbare.

Efter at have defineret afhandlingens forskningsmæssige fokus vil jeg i det følgende kapitel beskrive den kombination af kvalitative og kvantitative metoder, som jeg vil tage i anvendelse for at besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

2 Metode

Som forsker er det af stor betydning at være bevidst om, hvilken anskuelse af virkeligheden, der ligger til grund for forskningen, idet virkelighedsanskuelsen sætter scenen for alle metodevalg. Derfor vil kapitlet starte med at beskrive, hvordan virkeligheden ansues i denne afhandling, og i forlængelse heraf vil det empiriske felt og undersøgelsesdesignet blive beskrevet og diskuteret. Undervejs vil jeg beskrive og begrunde de metodemæssige overvejelser og valg, der ligger til grund for afhandlingen.

2.1 Virkelighedsanskuelse

Overordnet handler strategi for mig bl.a. om at konstruere en ønsket virkelighed gældende for fremtiden, som er tilpas attraktiv til, at man vil arbejde for at gøre den ønskede virkelighed til en realitet. Den fremtidige og ønskede virkelighed i en strategi er altså konstrueret uden at være en objektiv sandhed på det tidspunkt, hvor ønsket om fremtiden fastlægges eller formuleres. I forlængelse heraf har jeg valgt en *socialkonstruktivistisk anskuelse af virkeligheden* som fundament for denne afhandling. Denne anskuelse af virkeligheden er kendetegnet ved, at vi som mennesker konstruerer den virkelighed, som vi lever i (Berger & Luckmann, 1991), og at vores viden om 'det derude' ikke kan betragtes som en objektiv sandhed, men som 'noget', mennesker konstruerer gennem deres fortolkninger (Darmer et al., 2010). Virkeligheden er dermed kun begribelig for os gennem vores begreber og erfaringer, og som følge af, at disse er udviklet under særlige omstændigheder og i interaktion med andre, vil der være mange forskellige virkeligheder (Burr, 1995).

Opfattelsen af virkeligheden som socialt konstrueret indebærer ifølge Berger & Luckmann, at "hvad der er virkeligheden for en tibetansk munk ikke behøver at være det samme for en amerikansk forretningsmand" (Berger & Luckmann, 1991). Eller man kunne sige, at hvad der opleves som virkeligt for en virksomheds øverste leder, der tilbringer endeløse timer med at træffe beslutninger i mødelokaler og kommunikere med virksomhedens eksterne interessenter, ikke behøver at være det samme, som Christina i Kundeservice oplever som virkeligt i sin daglige kommunikation med kunder og kolleger. Forskellene i oplevelsen af, hvad der er virkeligt, kan i et tænkt eksempel indebære, at den øverste direktør efter pres fra bestyrelsen og aktieanalytikerne beslutter sig for, at produktiviteten i virksomheden skal stige med 20% over tre år samtidig med, at kvaliteten og kundetilfredsheden skal forbedres med 30%, samt at indtjeningen skal for-

bedres med min. 5% hvert år. Sådanne målsætninger kan potentielt virke som helt logiske i den øverste leders oplevede virkelighed, men det kan til gengæld virke som totalt nonsens for Christina i Kundeservice. Sagt lidt firkantet er det en reel mulighed, at den øverste direktør i eksemplet lever sig ind i en drømmeverden, der ikke har en jordisk chance for at blive til virkelighed indenfor den fastlagte tidshorisont.

En vigtig pointe er her, at mit valg af den socialkonstruktivistiske tilgang ikke indebærer at udstikke et 'carte blanche', hvor 'anything goes', og hvor mennesker har frit spil til at konstruere en hvilken som helst strategi, fordi denne strategi tilfældigvis udtrykker disse menneskers subjektive opfattelse af den ønskede fremtid. Min holdning er her, at udarbejdelsen af en strategi er en dybt alvorlig opgave, som kan påvirke mange menneskers hverdag samt deres muligheder for at realisere deres personlige og fælles drømme for fremtiden. Dette betyder, at hvis en udviklet strategi grundlæggende er forkert eller skadelig og derfor bringer en virksomhed i en u hensigtsmæssig retning, handler det om hurtigst muligt at blive bevidst om dette og lave de nødvendige korrektioner. Som konsekvens af denne holdning indtager jeg indenfor socialkonstruktivismen den position, at subjektive og sociale faktorer påvirker min erkendelse af virkeligheden (Wenneberg, 1998), uden at jeg har en sikker og direkte adgang til virkeligheden. Dette indebærer, at min oplevelse af virkeligheden påvirker den videnskabelige begrebsudvikling i afhandlingen, hvilket jeg til gengæld er bevidst om og vil søge at imødekomme gennem mit valg af metoder og min brug af disse. Mit socialkonstruktivistiske syn på virkeligheden kombineres derfor med en nuanceret realisme i forhold til, hvordan viden bliver frembragt, og hvad den kan bruges til.

En udfordring ved min socialkonstruktivistiske tilgang til forskningen er, at flere teorier kan passe de samme fakta, hvorved empiriske data ikke i sig selv kan sikre et sikkert grundlag for at acceptere eller afvise en teori (Wenneberg, 1998). Til gengæld kan jeg vælge en teori, men de empiriske data kan kun forstås i lyset af tidligere teorier. Der findes altså ingen ren og teoriløs evidens, eftersom det kun er tidligere teorier, som gør det muligt at bestemme, hvad der skal gælde som data (Wenneberg, 1998). Dette indebærer, at teorivalget forud for den empiriske dataindsamling er af stor vigtighed for at komplementere eksisterende teorier indenfor strategieksekvering og dermed yde et værdifuldt forskningsmæssigt bidrag. Eftersom jeg som forsker selv bestemmer, hvad der skal gælde som data i den empiriske dataindsamling, og idet jeg selv vælger den teori, som empirien skal vurderes i forhold til, kommer min egen kreativitet og intuition som forsker til at spille en vigtig rolle. Dette er jeg bevidst om, og metodisk vil jeg søge at tage højde for det, hvor det er muligt.

I afhandlingen vil jeg udforske forskellige perspektiver på, hvordan strategieksekveringen kan gribes an i praksis i det empiriske felt, og jeg vil derfor generere ny viden ved at komme så tæt på deltageres virkelighed som muligt. Dette sker med en opmærksomhed rettet mod, at jeg gennem min forskning ikke kan undgå at påvirke dem, som jeg undersøger. Som socialkonstruktivist anvender jeg på denne baggrund en induktiv tilgang, hvor jeg søger at forstå mønstre og sammenhænge på tværs af personer og virksomheder, med henblik på at komplementere den eksisterende teori indenfor strategieksekvering (Burr, 1995). Under den socialkonstruktivistiske anskuelse af virkeligheden skal det nævnes, at jeg anvender en uformel stil i mine formuleringer som et led i at lade min forskning afspejle praksis i det empiriske felt.

Den sociale konstruktion af en virkelighed i en organisation er udtrykt gennem mønstre af handlinger, beslutninger, vaner, følelser, rutiner m.m., og i relation til min forskning er det et centralt spørgsmål, i hvor høj grad denne sociale virkelighed kan måles og vejes. Indenfor rammerne af den socialkonstruktivistiske anskuelse af virkeligheden lægger jeg mig her op af en postpositivistisk tilgang, hvor det *ikke* er muligt at opnå perfekt og fyldestgørende viden om denne virkelighed (Robson, 2002), og hvor fx et spørgeskema med dertil hørende analyser kun kan give et øjebliksbillede, der indfanger udvalgte aspekter af virkeligheden. Til gengæld kan en kombination af kvalitative og kvantitative metoder bidrage til en fyldestgørende besvarelse af mine forskningsspørgsmål.

2.2 Mixed Method tilgang

Med udgangspunkt i min socialkonstruktivistiske anskuelse af virkeligheden har jeg valgt en *Mixed Method* tilgang til at besvare mine forskningsspørgsmål. Dette indebærer, at jeg kombinerer kvalitative og kvantitative forskningstilgange med det formål at opnå en både bred og dybdegående forståelse for fænomenet strategieksekvering i danske virksomheder (Johnson et al., 2007). Ønsket om bredde og dybde i forskningen på samme tid imødekommer, at strategieksekveringen ikke kan betegnes som et modent forskningsfelt (Raes et al., 2011), hvorfor det kan være en fordel at kombinere kvalitative og kvantitative metoder (Edmondson & McManus, 2007). Hidtidig forskning indenfor strategieksekvering har i høj grad været baseret på topledere som datakilder (Hrebiniak, 2006; Martin, 2010; Raes et al., 2011; Yang et al., 2010), og en *Mixed Method* tilgang vurderes at give bedre muligheder for at udforske og belyse fænomenet strategieksekvering ved at triangulere datakilder og vurdere fænomenet fra andre synsvinkler end topledernes alene (Cohen and Manion, 2003).

Valget af en Mixed Method tilgang hænger også sammen med, at strategieksekvering er komplekst, og at der som følge heraf kræves en mere holistisk tilgang til at besvare det overordnede forskningsspørgsmål om, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier. Min vurdering er, at det ville have været umuligt at besvare forskningsspørgsmålet på en fyldestgørende måde, hvis jeg skulle have valgt *enten* kvalitative *eller* kvantitative metoder til dataindsamling (Creswell & Clark, 2011). Kombinationen af kvalitative og kvantitative metoder vil finde sted løbende for derved at skabe flest mulige synergier imellem metoderne (Johnson et al., 2007). En vigtig pointe er i denne forbindelse, at de tre underspørgsmål til det overordnede forskningsspørgsmål alle vil blive besvaret gennem brug af såvel kvalitative som kvantitative metoder, ikke mindst fordi dette kan styrke det valgte mix af metoder (Yin, 2006).

Der er altså en række fordele ved at vælge en Mixed Method tilgang, men der er også ulemper. For det første har forskningen krævet en række forskelligartede kompetencer, og for det andet har forskningen krævet meget store mængder tid og ressourcer (Creswell & Clark, 2011). Dette har i mit tilfælde i høj grad bidraget til, at forskningen har strakt sig over en længere periode end de normale tre år, som en PhD er planlagt til at tage. Derudover har det været en udfordring at overbevise projektets mange interessenter om, at man overhovedet kunne udforske fænomenet strategieksekvering gennem en Mixed Method tilgang, men omvendt har denne dialog skærpet argumenterne for at gribe forskningen an på den måde, som tilfældet har været.

Med udgangspunkt i en Mixed Method tilgang har jeg valgt et eksplorativt, sekventielt design med tre faser i den empiriske dataindsamling, hvoraf den første og sidste fase er baseret på kvalitative metoder, og hvor den anden fase er baseret på kvantitative metoder (Creswell & Clark, 2011). Det eksplorative, sekventielle design er uddybet i afsnit 2.4 om undersøgelsesdesign, hvor fordele og ulemper ved en Mixed Method tilgang diskuteres yderligere, set i relation til de valgte metoder indenfor de enkelte faser, samt de indbyrdes sammenhænge og afhængigheder mellem faserne. En beskrivelse af undersøgelsesdesignet skal dog vurderes i forhold til det empiriske felt, hvorfor det empiriske felt introduceres i det følgende afsnit.

2.3 Empirisk felt

Som empirisk felt er blevet valgt *'strategieksekvering i danske virksomheder'*. Dette valg skyldes for det første, at fænomenet strategieksekvering som nævnt ikke har fået den samme forskningsmæssige opmærksomhed, som udviklingen af strategier har fået (Raes et al., 2011). Derud-

over omhandler langt hovedparten af forskningslitteraturen om strategieksekvering empiri fra virksomheder, der ikke matcher erhvervsstrukturen i Danmark, hvor hovedparten af virksomhederne er små og mellemstore (Pedersen og Arlbjørn, 2011). Desuden er forskningsfeltet fragmenteret (Noble, 1999), og det er ikke lykkedes at identificere en holistisk, forskningsbaseret undersøgelse af strategieksekvering i danske virksomheder. Jeg har valgt at undersøge strategieksekvering i både bredden og dybden, hvilket har stillet krav om at involvere et vist antal virksomheder. Mit mål for antallet af virksomheder var omkring 20 for på den ene side at have nok virksomheder til at analysere i bredden og identificere mønstre og sammenhænge på tværs af virksomhederne. På den anden side måtte der heller ikke være flere virksomheder, end jeg kunne overskue tids- og ressourcemæssigt til at sikre den nødvendige dybde og kvalitet i analyserne. Derudover var der en praktisk udfordring, som bestod i, at dataindsamlingen skulle foregå i samme tidsperiode, hvilket satte en praktisk begrænsning for antallet af medvirkende virksomheder.

Det præcise antal blev 21 virksomheder, som arbejder med en bred vifte af produkter/ytelser: Medicinal, medicinaludstyr, IT, telekommunikation, teknologisk udvikling, rådgivende ingeniør, tekniske installations- og serviceydelser til bygninger, teknologier til forsynings- og industrivirksomheder, offentlig infrastruktur, halvoffentlig infrastruktur, produktion af levnedsmidler, tøjproduktion, termisk isolering, landbrugsudstyr, genanvendelse og råstoffer, konfekturer, leverandør til olie- og gasindustrien, marketingfirma, A-kasse, energiforsyning. Der blev indgået juridisk bindende aftaler med samtlige virksomheder, og de blev i den forbindelse alle lovet anonymitet. Fordelingen i forhold til antal medarbejdere ses i følgende tabel:

Tabel 2-1: Antal medarbejdere i de deltagende virksomheder

Antal medarbejdere	Antal virksomheder i kategorien
50 - 100	2
100 - 500	6
500 - 1.000	6
1.000 - 3.000	4
Over 3000	3
Total	21

Samlet set var der altså tale om meget forskelligartede virksomheder, hvorved udvælgelsen til en vis grad fulgte princippet om maksimal variation, med henblik på at kunne generalisere mest muligt på baggrund af den kvalitative og kvantitative dataindsamling (Seawright & Gerring,

2008). Samtlige virksomheder delte dog også en række fællestræk. De mente fx alle at befinde sig i en presset og foranderlig konkurrencesituation, hvor de havde fastlagt ambitiøse målsætninger i deres strategier, som det var af meget stor vigtighed at eksekvere. Desuden oplevede de alle eksekveringen af deres strategier som en stor udfordring, selvom en stor del af virksomhederne i offentligheden fremstod som virksomheder, der gjorde det relativt godt i markedet og økonomisk.

En helt særlig udfordring bestod i at opnå adgang til det empiriske felt, idet de deltagende virksomheder skulle give adgang til konfidentielle data og involvere sig aktivt i samarbejdet i samme tidsperiode. Adgangen til det empiriske felt skal også ses i forhold til, at det strategiske arbejde historisk set har været omgærdet af en vis hemmeligholdelse, og strategi har i praksis ofte været forbeholdt de særligt indviede. Der var derfor behov for at gennemføre en grundig og tillidskabende dialog med mange virksomheder, før der kunne indgås aftaler med de 21 virksomheder. Bidraget fra virksomhederne bestod kort fortalt i, at den strategiansvarlige i hver virksomhed skulle stille op til et interview, og at virksomheden skulle bidrage med diverse fortrolige informationer samt lade et antal personer i virksomheden besvare et spørgeskema.

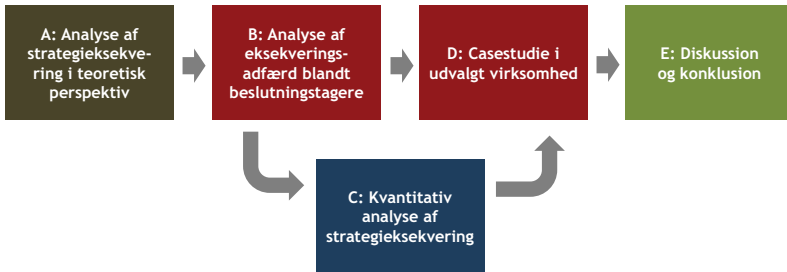
I den indledende dialog med det empiriske felt viste der sig ret hurtigt en vis skepsis overfor, om man i det hele taget ville kunne sammenligne virksomheder på tværs af hinanden, når de befinder sig i vidt forskellige brancher og arbejder under vidt forskellige rammebetingelser. Denne skepsis valgte jeg at tage som en personlig udfordring og en motivation i besvarelsen af afhandlingens forskningspørgsmål.

2.4 Undersøgellesdesign

Under overskriften 'Mixed Methods' har jeg som nævnt ovenfor valgt et *eksplorativt, sekventielt* design med tre faser i den empiriske dataindsamling (Creswell & Clark, 2011). At designet er *eksplorativt* skyldes for det første, at den første fase af dataindsamlingen (analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere) skal bidrage med variable til at måle på strategieksekvering som fænomen i en efterfølgende kvantitativ analyse (Creswell & Clark, 2011). Den kvantitative analyse vil dermed udforske muligheden for at identificere faktorer, der er vigtige for strategieksekveringens udøvelse, uden at den vil søge at frembringe objektiv viden om, hvordan eksekvering bør udøves. Herefter vil et casestudie yderligere udforske og belyse de aktiviteter, barrierer, faktorer m.m., som de foregående faser i den empiriske dataindsamling har identificeret.

Designet er *sekventielt*, fordi det giver muligheden for at trække på de resultater og erfaringer, som de foregående faser har givet. Dette er ikke mindst vigtigt, når der er begrænsede ressourcer, og når der er behov for at bygge videre på iterationer fra foregående faser (Creswell & Clark, 2011). Undersøgelhedsdesignet er overordnet illustreret i følgende figur:

Figur 2-1: Undersøgelhedsdesign



Kilde: Egen tilvirkning

Figur 2-1 illustrerer den sekventielle rækkefølge i undersøgelsesdesignet. Analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv (A) skaber grundlaget for at opstille en række udsagn samt for at analysere eksekveringsadfærd blandt beslutningstagere (B). Fase B gør det muligt at belyse de opstillede udsagn fra fase A yderligere, samt for at identificere vigtige barrierer for eksekverings udførelse. Fase B skaber også et godt fundament for at analysere strategieksekvering kvantitativt i fase C, idet fase B både giver en solid forståelse for konteksten i det empiriske felt og kvalificerer udsagnene formuleret i fase A. Den kvantitative analyse i fase C kan ikke give en fyldestgørende besvarelse af, hvorfor barriererne for eksekvering opstår, og hvordan vigtige faktorer for strategieksekvering udfolder sig i praksis. Dette hænger sammen med, at kvantitative metoder er svage i forhold til at forstå konteksten, som mennesker udtaler sig om (Darmer et al. 2010). Denne begrænsning imødekommes til gengæld de kvalitative metoder, som anvendes i min forskning i fase B og D. Case studiet i fase D bidrager til at eksemplificere og yderligere udforske fænomenet strategieksekvering, og det bliver dermed muligt at kombinere resultaterne og erfaringerne fra fase A, B og C med dybdegående indsigter og erfaringer fra fase D.

Der er derfor en lang række synergier ved det valgte undersøgelsesdesign, men det giver også en række udfordringer. Bl.a. har der været et enormt tidspres især i fase B og C, hvilket har skullet

kombineres med en udstrakt grad af interessenthåndtering, herunder deltagernes forventninger til udbyttet af samarbejdet. Behovet herfor skal ses i forhold til, at cirka 3.200 personer fra de deltagende virksomheder har bidraget til dataindsamlingen, og disse personer har i større eller mindre grad haft behov for at stille spørgsmål og få fyldestgørende svar på disse.

2.4.1 Analyse af strategieksekvering i teoretisk perspektiv (fase A)

Som nævnt i introduktionen kan litteraturen om strategieksekvering betegnes som fragmenteret, og der er ikke blevet skabt konsensus om en fælles tilgang blandt forskere til, hvordan strategieksekvering skal foldes ud teoretisk (Mintzberg et al., 1998; Noble, 1999; Atkinson, 2006; Wooldridge et al., 2008; Yang et al., 2010; Schaap, 2006). Det har derfor været nødvendigt at udvælge en række teorier, der tilsammen skaber grundlag for at udforske og analysere strategieksekvering i danske virksomheder. Mit teorivalg afspejler en række koblinger mellem udvalgte milepæle i de seneste 50 års strategiforskning, hvor jeg har udvalgt tre teoretiske byggestene.

Den første teoretiske byggesten tager udgangspunkt i, at forskningen indenfor strategi frem til starten af 1990'erne har identificeret en række forskellige tilgange til, hvordan virksomheder kan arbejde med strategi (e.g. Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984; Nonaka, 1988). Disse meget forskellige tilgange til det strategiske arbejde blev af Hart (1992) indarbejdet i et integrativt framework, der udmærker sig ved at kunne rumme og omfatte disse tilgange til strategi, hvilket jeg vurderer som en stor fordel, når en central del af denne afhandling går ud på at indsamle ny viden om praksis i danske virksomheder. Ved at vælge Harts (1992) framework som en af mine teoretiske byggestene mindsker jeg risikoen for at tvinge empiriske data ned i et for snævert teoretiske framework. Harts (1992) integrative framework udmærker sig også ved at i sin opbygning at indarbejde rollefordelingen mellem topledelsen og de øvrige organisationsmedlemmer, hvilket udgør et godt match til mine forskningsspørgsmål.

Harts (1992) integrative framework har også skabt grundlaget for vigtige bidrag til, hvordan medlemmerne kan bidrage til det strategiske arbejde. Ikke mindst har Floyd og Wooldridge (Floyd et al., 2000; Floyd & Wooldridge, 1999; Floyd & Wooldridge, 1992a; Floyd & Wooldridge, 1992b; Floyd & Wooldridge, 1997) bidraget med nyskabende forskning i, hvordan mellemlederne kan gøres til aktive spillere i det strategiske arbejde, hvilket netop er et centralt element i Harts (1992) framework. De nævnte bidrag fra Floyd og Wooldridge udgør derfor den anden centrale byggesten i afhandlingens teorivalg.

Den tredje centrale byggesten udgøres af den forskning, som Raes, Heijltjes, Glunk, og Roe (2011) har gennemført med fokus på interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne, hvilket er centralt i forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål. Denne forskning hænger desuden logisk godt sammen med såvel Harts integrative framework som Floyd og Wooldridge's forskning, hvilket dermed skaber gode rammer om en progression i afhandlingens analyser. Foruden de nævnte teoretiske byggestene vil en lang række forskere blive inddraget undervejs med henblik på at skabe en nuanceret forståelse for strategieksekvering i praksis samt besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at føre deres strategier ud i livet.

2.4.2 Eksekveringsadfærd blandt beslutningstagere (fase B)

En vigtig kilde til at forstå strategieksekvering som fænomen må logisk set være de personer, som træffer beslutninger om, hvordan eksekveringen skal gribes an. Disse personer kan belyse de aktiviteter og aktører i strategieksekveringen, og de vurderes også at være vigtige informanter til at forstå de barrierer, der opstår i arbejdet med at eksekvere strategier. Desuden vurderer jeg, at beslutningstagerne i eksekveringen kan belyse nogle af de faktorer, som er vigtige for eksekveringens udøvelse. På denne baggrund valgte jeg at gennemføre interviews af beslutningstagerne for eksekveringen i det empiriske felt. Med inspiration i Kvaales tilgang til det kvalitative forskningsinterview (Kvale, 2000) gik mine metodiske overvejelser dermed i retning af: "Hvis jeg gerne vil vide, hvordan mennesker, der arbejder med strategieksekvering, forstår deres verden og arbejdsliv, hvorfor så ikke tale med dem?"

Jeg valgte derfor at gennemføre en række 'livsverdeninterviews' med det formål at sætte mig ind i den måde, som interviewpersonerne opfatter, forstår og tænker om strategieksekvering og bestemte situationer i relation hertil (Darmer et al., 2010). Disse interviews har givet mig mulighed for at komme tæt på interviewpersonernes subjektive opfattelse af strategieksekveringen i deres respektive virksomheder og i den forbindelse fremskaffe ny viden om strategieksekvering, som jeg efterfølgende har kunnet fortolke på (Kvale, 2000). Jf. min anskuelse af virkeligheden har mit mål altså *ikke* været at finde frem til den objektive sandhed om strategieksekvering, men til interviewpersonernes subjektive opfattelser af strategieksekvering som fænomen i deres egen virksomhed i den udstrækning, det har været muligt (Darmer, 2010). De gennemførte interviews har imødekommet, at der i den første fase af den empiriske dataindsamling var brug for at udforske den virkelighed, som gør sig gældende i forbindelse med virksomheders arbejde med at eksekvere deres strategier, eftersom fænomenet strategieksekvering som tidligere nævnt kun forskningsmæssigt er blevet belyst i begrænset omfang.

Valg af interviewpersoner

Som nævnt ovenfor vurderede jeg, at personer med ansvar for at træffe beslutninger vedr. eksekveringen af strategier ville være en værdifuld kilde til at forstå fænomenet strategieksekvering. Der blev derfor gennemført 22 interviews af strategiansvarlige personer, hvoraf to interviews var med hhv. den øverste direktør og en områdedirektør fra den samme virksomhed. Følgende tabel viser en oversigt over, hvilke roller interviewpersonerne udfyldte i virksomhederne.

Tabel 2-2: Interviewpersoner

Rolle	Procent
Øverste direktør	41%
Business Development Manager	24%
Områdedirektør	10%
Strategichef	10%
Direktionsassistent	7%
HR Manager	3%
Senioranalytiker	3%
Total	100%

I 16 af de gennemførte interviews var der én person, der blev interviewet, på fire interviews deltog der to personer, og på to interviews deltog der tre interviewpersoner. Udgangspunktet var, at der kun skulle deltage én interviewperson, men i alle seks tilfælde, hvor mere end én person deltog, var det på virksomhedens egen opfordring. Dette blev imødekommet, da fleksibilitet og imødekommenhed overfor virksomhedens præmisser kan virke positivt for denne type interview (jf. Kvale, 2000). Som tabellen ovenfor illustrerer, var interviewpersoner enten virksomhedens øverste leder, en del af den øverste ledelse eller organisatorisk placeret lige under den øverste ledelse. Denne organisatoriske placering bidrog til, at interviewpersonerne efter min vurdering udviste en (bevidst eller ubevidst) interesse i at demonstrere, at de er gode til deres job, og at der ofte var en grænse for, hvor meget de ønskede at blotte sig for bl.a. svaghederne i egen organisation (Darmer et al. 2010).

Under de gennemførte interviews var det mit klare indtryk, at de strategiansvarlige generelt var trænede i at italesætte idealscenarier og idealsituationer. Dette kom bl.a. til udtryk ved, at de mange tilfælde talte om, hvordan processen for eksekveringen *skulle* eller *burde* være, uden at den var det på tidspunktet for interviewet. De strategiansvarlige fremstod også som om, at de

var godt trænet i at drage hurtige konklusioner på begrænsede data (Kahneman & Tversky, 1973), og de viste sig generelt til at være meget påvirkede af alt det, som fandt sted i deres egne respektive virksomheder på tidspunktet for dataindsamlingen (Nisbett & Ross, 1980). Disse forhold gjorde det ekstra vigtigt at spørge ind til konkrete aktiviteter i relation til strategieksekveringen samt holde fokus på disse undervejs i interviewet. Valget af de strategiansvarlige som interviewpersoner indebar derudover en risiko for, at de ikke ville sidde inde med opdateret og fyldestgørende viden om, hvordan medarbejdere på de forskellige niveauer oplevede strategien og vigtige temaer i relation til eksekveringen af den. Til gengæld bidrog den kvantitative analyse til at belyse dette (mere herom i kapitel 5).

Om interviewene

Som følge af behovet for åbenhed og fleksibilitet i den indledende fase blev interviews af de strategiansvarlige gennemført som semistrukturerede interviews for både at kunne fokusere på eksekveringen af virksomhedens strategi, samt for at kunne være fleksibel i interviewsituationen ved at stille nye og opfølgende spørgsmål afhængig af interviewpersonens svar (Darmer et al., 2010). Interviewene tog mellem 1 - 1,5 time, og omdrejningspunktet var aktiviteter i forhold til virksomhedens overordnede strategi. På interviewene blev der anvendt en spørgeguide, der gav frihed til at udforske fænomenet strategieksekvering og samtidig nå ind til en bedre forståelse for, hvorfor aktiviteterne gribes an, som de gør. En vigtig pointe var her, at jeg ikke undervejs i interviewet skulle indgå i en diskussion om emnet strategieksekvering, men i stedet sætte mig ind i den interviewedes opfattelse af strategieksekveringen som fænomen (Kvale, 2000; Riis, 2005). Før og efter interviewene blev der gennemlæst såvel offentligt tilgængeligt materiale om virksomhederne som diverse strategidokumenter, der blev udleveret af de strategiansvarlige.

Et vigtigt aspekt i de gennemførte interviews var opbygningen af den tillid, der er nødvendig for at sikre høj kvalitet i samarbejdet med virksomhederne som bidragsydere til forskningen (Darmer et al. 2010). For at styrke oplevelsen af tillid blev der, som før nævnt, inden afholdelsen af interviewene indgået juridisk bindende aftaler om fortrolighed og anonymitet, men på trods af disse forholdsregler kunne situationer som den følgende i et interview ikke undgås:

Forsker: "Hvordan oplever du, at feedbacken fra organisationen fungerer i dag, med de forskellige organisatoriske niveauer I har?"

Strategiansvarlig: "Jeg tror.. jeg skal passe på, hvad jeg siger, og hvor du bruger det henne.."

Eksemplet illustrerer, at emner i relation til strategieksekvering kan være meget politiske, og de kan være forbundet med stærke følelser. I det nævnte tilfælde var der endda tale om et møde, som ellers i øvrigt var præget af stor tillid og åbenhjertighed. Generelt ville de strategiansvarlige dog meget gerne være åbne og fortælle, men de var samtidig meget opmærksomme på, *hvad* de fortalte, og hvad de *ikke* fortalte. En interessant observation var, at interviewpersonerne på interviews med deltagelse af mere end én interviewperson var lidt mere tilbøjelige til at tale åbent og frit om virksomhedens udfordringer i eksekveringen.

Bearbejdningen af interviewene

Samtlige interviews blev optaget på MP3 optager og efterfølgende transskriberet og kodet i NVivo software. I kodningen blev der anvendt en eksplorativ og åben kodning uden prædefinerede temaer og kategorier. Gennem en indholdsanalyse af, hvad der blev sagt, og hvordan det blev sagt, blev der genereret en række temaer og kategorier, der gjorde det muligt at identificere mønstre og sammenhænge på tværs, herunder identificere forklaringer og årsager til, hvorfor strategieksekveringen er så udfordrende, som tilfældet er for mange virksomheder. De gennemførte interviews gjorde det dermed muligt at belyse de formulerede udsagn fra fase B yderligere.

2.4.3 Kvantitativ analyse af strategieksekveringen (fase C)

Baseret på de udsagn, som formuleres i fase A og B, vil fase C gøre det muligt at identificere og analysere på vigtige faktorer for strategieksekvering og sammenhængene mellem dem, samt yderligere belyse barrierer for strategieksekvering. Derudover vil en kvantitativ analyse bidrage til at beskrive den kontekst for strategieksekvering, der *gør sig gældende* i virksomhederne, herunder hvordan lederne oplever turbulensen og konkurrencesituationen. Med udgangspunkt i mit socialkonstruktivistiske udgangspunkt giver den kvantitative analyse et øjebliksbillede af situationen i de respektive virksomheder i relation til en udvalgt strategi og eksekveringen af den.

Valg af analyseenheder

Analyseenhederne i den kvantitative survey var ansatte på de forskellige niveauer i de virksomheder, som de strategiansvarlige er ansat i. I tiden fra de gennemførte interviews til tidspunktet for den kvantitative survey besluttede tre virksomheder dog, at de alligevel ikke ønskede at deltage i survey'en. Dette skyldtes i alle tre tilfælde interne omstændigheder, hvor man ikke ønskede 'støj' i form af en måling på et tidspunkt med organisatoriske ændringer, som i det ene tilfælde var forårsaget af et frasalg af et vigtigt forretningsområde. De strategiansvarlige fik som en del af samarbejdet til opgave at udvælge de personer, som skulle medvirke ved at besvare et

webbaseret spørgeskema. De strategiansvarlige fik til opgave at sikre, at de udvalgte respondenter gav et retvisende billede af virksomheden, uden at der var nogen øvre grænse for, hvor mange de kunne udvælge til at deltage. Holdningen fra min side forhold til antallet af respondenter var 'jo flere, jo bedre'. Denne udvælgelse kan derfor betegnes som pragmatisk i sin karakter, men det kan ikke udelukkes, at de strategiansvarlige bevidst eller ubevidst har fravalgt personer, som kunne være kritisk indstillede overfor virksomhedens strategi og ledelsen i øvrigt.

Dataindsamlingen

Dataindsamlingen fandt sted i løbet af marts - april 2008. Der blev udsendt et web baseret spørgeskema til 4.782 personer fordelt på følgende fire medarbejdergrupper: Topledere, funktionschefer, mellemledere og medarbejdere (svarprocenter er specificeret i afsnit 5.1.1 på side 138). Omdrejningspunktet for spørgsmålene var den overordnede strategi i hver enkelt virksomhed, dog blev der i en enkelt virksomhed spurgt ind til divisionsstrategien for den division, som respondenteren var en del af, da denne virksomhed havde flere end 3.000 ansatte og havde divisioner, som enkeltvist var større end nogle af de øvrige deltagende virksomheder. Survey'en gav dermed svar på, hvordan de ansatte oplevede den udvalgte strategi samt udvalgte emner i relation til eksekveringen af den.

En central problemstilling i forhold til besvarelserne var, hvordan jeg kunne sikre ærlige og pålidelige svar. Jeg gjorde på den baggrund en særlig indsats for, at samtlige respondenter skulle føle sig trygge ved at besvare spørgeskemaet, og det blev i e-mailkommunikationen derfor fremhævet, at svarene ville blive behandlet fortroligt, og at ingen ville få at vide, hvad den enkelte respondenter havde svaret. Derudover var introduktionsmails tilpasset den enkelte virksomhed og i nogle tilfælde den enkelte respondenterkategori for at sikre en positiv modtagelse. Desuden var virksomhedsspecifikke informationer af forskellig art (herunder kort omtale af strategi, navn på virksomhed, navn på topledelse m.m.) indarbejdet i det online spørgeskema gennem en særlig flettefunktion for at sikre, at spørgeskemaet fremstod som nemt at gå til, professionelt udformet og som noget, der skulle tages seriøst.

Dataindsamlingen skabte på denne baggrund grundlag for at gennemføre en række analyser, som kort er beskrevet i det følgende afsnit.

Valg af kvantitative analyser

Som bidrag til at besvare afhandlingens forskningsspørgsmål har jeg valgt at gennemføre følgende typer analyser i forbindelse med den kvantitative survey:

- Faktoranalyse (principal komponent analyse)
- Analyse af scores på faktorer og spørgsmål for de enkelte kategorier
- Analyser af betingede gennemsnit
- Korrelationsanalyser
- 'Two-factor nested model' analyse

De nævnte analysetyper er kort uddybet nedenfor.

Faktoranalyse (principal komponent analyse)

Den faktoranalyse, som jeg har valgt at anvende i denne afhandling, er en *konfirmativ faktoranalyse* baseret på *principal komponent analyse* (Cramer, 2004). Gennem denne analyse gør jeg det muligt at bestemme de betydende principale komponenter (også kaldet faktorer) for strategieksekvering. De principale komponenter (eller faktorer) kan betegnes som lineære kombinationer af de originale variable, som er vægtet gennem de enkelte variables bidrag til at forklare variansen i den principale komponent (eller faktor). Summen af variansen, som beskrives ved hjælp af faktorerne, svarer til antallet af variable. Det betyder, at hvis en faktor består af fx fem variable, er den totale varians, som skal beskrives, 5,0. En *eigenvalue* for en faktor måler da, hvor stor en del af den samlede varians i variablene, der kan beskrives ved hjælp af den pågældende faktor. En *faktor loading* angiver korrelationen mellem variablen og den faktor, som variablen indgår i. Samlet set giver denne faktoranalyse dermed mulighed for at reducere et stort antal variable til nogle få, kritiske faktorer for strategieksekvering på baggrund af datagrundlaget fra de 18 virksomheder fra det empiriske felt, hvilket jeg vurderer som et vigtigt bidrag til at besvare afhandlingens forskningsspørgsmål.

Analyse af scores på faktorer og spørgsmål

I den kvantitative survey er de fire kategorier af respondenter blevet stillet et antal spørgsmål. I fortolkningen af resultaterne fra survey'en har jeg sammenlignet scores (dvs. niveauer) på den nævnte skala fra 0 - 100. For at sikre mig, at jeg konkluderer på et pålideligt grundlag, er der gennemført t-tests for at teste alle respondentkategorier overfor hinanden på hvert enkelt spørgsmål for at konkludere, om der er tale om signifikante forskelle mellem respondentgrupperne.

Analyser af betingede gennemsnit

Med henblik på visuelt at illustrere mulige sammenhænge mellem udvalgte faktorer i relation til strategieksekvering har jeg gennemført analyser af betingede gennemsnit. Det indebærer i denne afhandling, at jeg opdeler respondenterne i fire kategorier efter deres score på en faktor, hvor kategori 1 er for scores mellem 0-24,99 (på en skala fra 0-100), kategori 2 er for scores mellem 25-49,99, kategori 3 er for scores mellem 50-74,99, og kategori 4 er for scores mellem 75-100. For hver kategori beregner jeg et gennemsnit for en anden udvalgt faktor, der er betinget af, hvilke respondenter, der hører i den pågældende kategori. Det vil fx sige, at der for Faktor Y kan beregnes et gennemsnit for det antal medarbejdere, der har en score på Faktor X i intervallet 0-24,99.

Korrelationsanalyser

En korrelationsanalyse kan give en overordnet beskrivelse af sammenhængen mellem variable (Cramer, 2004). En korrelation repræsenterer betydning af det lineære forhold mellem to variable, eller som i det følgende mellem to faktorer. Korrelationer kan variere mellem -1,00 og +1,00. En korrelation på -1,00 indikerer et perfekt omvendt forhold mellem to variable (fx A og B), hvor den højeste score på den ene variabel (fx 100 på A) er forbundet med den laveste score på den anden variabel (fx 0 på B) (Cramer, 2004). En korrelation på +1,00 indikerer et perfekt positivt forhold mellem to variable (fx C og D), hvor den højeste score på den ene variabel (fx 100 på C) er forbundet med den højeste score på den anden variabel (fx 100 på D) (Cramer, 2004). Den højeste korrelation mellem to variable er -1,00 eller +1,00, mens den laveste korrelation er 0,00. At der er en korrelation mellem to variable er dog ikke nødvendigvis udtryk for, at det er den ene variabel, der ændrer den anden. Endvidere kan en korrelation være tilfældig, hvorfor jeg har foretaget signifikantests for at teste, om korrelationen er tilfældig. Jeg har gennemført korrelationsanalyser mellem udvalgte kritiske faktorer for eksekveringens udøvelse, for på denne baggrund at kunne vurdere sammenhænge mellem faktorerne.

'Two-factor nested model' analyse

Et interessant analysespørgsmål handler om, hvad der kan forklare variationen i niveauerne på vigtige faktorer for strategieksekvering. Skyldes en medarbejders score (svarniveau) på en given faktor, at han/hun er ansat i en bestemt virksomhed eller i en bestemt afdeling, eller skyldes scoren forhold, som har med det enkelte menneskes oplevelse af en given situation at gøre? Svaret på disse spørgsmål kan indikere, hvor stor betydning tværgående virksomhedsmæssige forhold som fx en topledelse har, set i forhold til afdelingsspecifikke forhold som en afdelingsledelse, har på kritiske faktorer for strategieksekvering. For at belyse dette spørgsmål har jeg valgt

at gennemføre en såkaldt 'two-factor nested model' analyse, der netop giver mulighed for at besvare dette spørgsmål (Hancock & Mueller, 2010).

2.4.4 Casestudie (fase D)

Et single case studie gør det muligt at udforske, hvordan strategieksekvering som fænomen udfolder sig i en virkelig kontekst (Yin, 1981), og det giver mulighed for yderligere at udforske de dynamikkerne forbundet med fænomenet i en udvalgt organisation (Eisenhardt, 1989). I denne afhandling vil jeg anvende et single case studie til at illustrere og eksemplificere udvalgte pointer og resultater fra faserne A, B og C. Dermed vil eksempler på vigtige aktiviteter og aktører i strategieksekvering blive foldet ud i en virkelig kontekst, ligesom vigtige faktorer og barrierer for eksekvering vil blive eksemplificeret. Dermed kan der skabes en bedre forståelse for rationalet bag de sammenhænge mellem vigtige faktorer for eksekveringens udøvelse, som den kvantitative analyse identificerer (Jick, 1979).

Valg af case virksomhed

Som case virksomhed har jeg valgt en virksomhed, der arbejder med IT og kommunikation, og som i denne afhandling giver det fiktive navn 'Nordisk IT og Kommunikation' (NIK). NIK er blevet valgt som case virksomhed af flere årsager. For det første har NIK et meget stærkt fokus på at skabe gode driftsresultater, hvorfor case virksomheden er relevant i forhold til at undersøge, hvordan en strategi kan blive en del af hverdagen. Desuden stod NIK overfor at skulle folde en strategi ud til medarbejderne, og der var derfor gode muligheder for at følge denne proces på tæt hold. Givet, at virksomheden arbejder med IT og kommunikation, hvor forandringshastigheden sammenlignet med andre brancher er høj, kunne NIK dermed også være et godt eksempel for andre virksomheder, der oplever en stigende forandringshastighed. Derudover var der blandt ledelsen og i hele organisationen en særdeles positiv imødekommenhed overfor at deltage i samarbejdet. Det bemærkes, at virksomheden har ønsket at være anonym.

Dataindsamling

For at udforske fænomenet strategieksekvering mere i dybden, valgte jeg også her at gennemføre en række livsverdeninterviews, som havde til formål at undersøge, hvordan de udvalgte interviewpersoner opfatter, forstår og tænker om udvalgte emner i relation til strategieksekvering (Darmer et al., 2010). Disse interviews gjorde det muligt at give en mere nuanceret forståelse for de faktorer, temaer og pointer, som de foregående faser i den empiriske dataindsamling havde identificeret som vigtige (Creswell & Clark, 2011). Valget af den samme interviewmetode som i den første fase af den empiriske dataindsamling skal ses i lyset af, at jeg havde gjort mig

gode erfaringer med denne metode, og jeg følte mig overbevist om, at der ville være stærke synergier mellem de to faser, hvis jeg anvendte den samme metode som i fase B. I stedet for interview som metode kunne jeg have valgt fx observationsstudier, diskursanalyse, fokusgrupper eller lignende (Morse, 1994), men jeg valgte at vægte synergierne til de foregående faser højere for derved at maksimere udbyttet af at have valgt en *Mixed Method* tilgang. Konkret bestod synergierne især i bearbejdningen af interviewene, herunder kodningen, tolkningen samt analysen af mønstre og sammenhænge på tværs af virksomheder.

Valg af interview personer

Målet var at gennemføre interviews med op mod 20 personer, hvor der i valget af interviewpersoner blev lagt vægt på at følge processen for udfoldelsen af de strategiske målsætninger, som Nordisk IT og Kommunikation (NIK) netop havde fastlagt. Alle niveauer i organisationen skulle være repræsenteret, og jeg gik efter at interviewe personer, der kunne repræsentere forskellige vinkler på de samme emner. Der blev til sidst udvalgt 16 interviewpersoner, hvilket ses i følgende tabel.

Tabel 2-3: Oversigt over interviewpersoner

Stilling	Antal
Divisionsdirektør	3
Afdelingschef	1
Salgschef	3
Teamchef	1
Teamleder	2
Kundekonsulent	2
Salgskonsulent	2
Servicetekniker	1
Medarbejder	1
Total	16

Interviewpersonerne i NIK viste sig at være meget åbne og imødekommende i forhold til at tale om deres oplevelser af situationen. Dette har bidraget til at opnå en bedre forståelse for rationalet bag de sammenhænge, som de kvantitative analyser i kapitel 5 frembringer, foruden at de kvalitative data kan bidrage til teoriudviklingen (Yin, 2006).

Om interviewene

Der blev gennemført semistrukturerede interviews, igen fordi denne type interviews udmærker sig ved at sikre fokus og fleksibilitet i interviewsituationen (Darmer et al., 2010). Der blev anvendt en spørgeguide, der satte fokus på, hvordan strategier bliver foldet ud, eksekveret og fulgt op på i case virksomheden. Der var i den forbindelse fokus på at forstå, hvorfor strategieksekveringen bliver grebet an, som tilfældet er, og hvorfor det hhv. lykkes eller *ikke* lykkes at eksekvere strategien. Før og efter de gennemførte interviews er en del interne strategidokumenter blevet læst igennem med henblik på at forstå konteksten bedre.

Bearbejdningen af interviewene

Kodningen blev også i denne fase gennemført i NVivo software, og der blev i kodningen og tolkningen bygget videre på resultater og erfaringer fra de foregående faser i den empiriske dataindsamling. Kodningen i casestudiet har dermed haft fokus på at søge efter forklaringer og årsager til barrierer for strategieksekvering, samt hvordan eksekveringen i praksis kan gribes an på en hensigtsmæssig måde, med henblik på at komplementere eksisterende teori indenfor strategieksekvering.

2.4.5 Diskussion og konklusion (fase E)

Med baggrund i analyserne fra de foregående faser vil i dette kapitel vurdere og diskutere udvalgte pointer fra teori og praksis for derved at komme nærmere en besvarelse af det overordnede forskningsspørgsmål om, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier. Baseret på de hidtidige kapitler i afhandlingen vil der i dette kapitel blive udvalgte et mindre antal temaer, der vil udgøre omdrejningspunkterne for diskussionen. På denne baggrund vil afhandlingens konklusion blive udarbejdet.

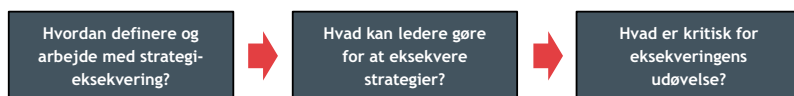
2.5 Opsummering af metodevalg

Med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk anskuelse af virkeligheden er afhandlingens metodiske valg blevet beskrevet og begrundet. En Mixed Method tilgang er blevet valgt med henblik på både at analysere i dybden og i bredden og derved give bedre muligheder for at udforske og belyse fænomenet strategieksekvering.

3 Analyse af strategieksekvering i teoretisk perspektiv

Med udgangspunkt i metodekapitlets begrundelser for afhandlingens teorivalg vil dette kapitel udfolde en analyse af strategieksekvering i teoretisk perspektiv. Sammensætningen af teorier i dette kapitel følger denne logik og struktur:

Figur 3-1: Kapitlets logik og struktur



Figuren illustrerer, at jeg gennem udvalgte teori for det første vil tage stilling til, hvordan strategieksekvering kan defineres, og hvordan virksomheder i praksis kan arbejde med det. En vigtig problemstilling er i den forbindelse, om man overhovedet kan skelne mellem udvikling og eksekvering, idet svaret på dette spørgsmål sætter scenen for, hvordan man kan tænke om, definere og arbejde med strategieksekvering.

Dernæst vil jeg med udgangspunkt i de teoretiske byggestene og dertil koblede teorier beskrive og analysere, hvad ledere kan gøre for at eksekvere strategier. I forbindelse hermed vil jeg sætte fokus på de roller, som hhv. topledere og mellemledere kan udfylde, samt hvordan de kan interagere med hinanden.

Den teoretiske gennemgang vil i kapitlet blive afsluttet med en opsummerende diskussion af, hvad der er kritisk for eksekveringens udøvelse. Denne diskussion gør det muligt at formulere en række udsagn om, hvad der på baggrund af den teoretiske gennemgang overordnet vurderes at påvirke strategieksekveringens udøvelse. Samlet set vil kapitlet dermed skabe et solidt fundament for afhandlingens efterfølgende empiriske dataindsamling.

3.1 Hvordan definere og arbejde med strategieksekvering?

I dette afsnit vil jeg gennemgå udvalgte definitioner på strategieksekvering for derved at opnå en mere nuanceret forståelse for fænomenet, som jeg udforsker. Dernæst vil jeg beskrive og diskutere, hvorvidt man overhovedet kan skelne mellem udvikling og eksekvering af en strategi, samt hvilke konsekvenser en adskillelse af udvikling og eksekvering kan få for en virksomhed. I

forlængelse heraf vil jeg beskrive forskellige tilgange til strategi med henblik på at skabe et godt fundament for senere i afhandlingen at forstå praksis i det empiriske felt.

3.1.1 Definitioner på strategieksekvering

Litteraturen om strategieksekvering angiver en lang række forskellige definitioner på, hvad strategieksekvering handler om (Noble, 1999; Yang et al. 2010; Pedersen & Arlbjørn, 2011), og som Noble (1999) udtrykker det:

“One reason for the lack of a cohesive body of existing implementation research may be the diversity of perspectives that have been taken in defining the concept” (Noble, 1999: p. 119).

I det følgende vil jeg gennemgå en række definitioner på strategieksekvering, hvor jeg i kategoriseringen af dem har taget udgangspunkt i min egen holdning om, at strategieksekvering er en opgave, som ledere skal tage ansvaret for at udføre gennem deres beslutninger og adfærd, og at aktiviteterne forbundet med strategieksekvering indgår i processer, som kan optimeres og forbedres. Jeg har på denne baggrund valgt at kategorisere definitioner på strategieksekvering efter Yang et al.’s (2010) tre kategorier:

- *Procesperspektivet*: Definitioner i denne kategori anskuer eksekvering som en sekvens af omhyggeligt planlagte aktivitetstrin.
- *Adfærdsperspektivet*: I denne kategori er definitionerne udtryk for en række (evt. parallelle) mere eller mindre planlagte handlinger og beslutninger.
- *Hybridperspektivet*: Denne kategorisering indeholder definitioner, der både ser strategieksekvering som en proces og en adfærd.

Med udgangspunkt i denne kategorisering indeholder de følgende sider en gennemgang af udvalgte definitioner på strategieksekvering. Formålet hermed er at skabe en basisforståelse for, hvad strategieksekvering *kan* handle om, og hvilke nuancer, der i den videre udforskning af fænomenet er vigtige at kende til. Pointerne fra de følgende definitioner vil dermed blive anvendt i afhandlingens kommende diskussioner og integreret med den udvalgte teori.

Procesperspektivet

En væsentlig del af litteraturens mange definitioner på strategieksekvering anskuer primært strategieksekvering som en proces (Mintzberg et al., 1998; Noble, 1999; Harrington, 2006; Yang

et al. 2010). Ét bud på en definition ser eksekvering som en proces, hvor de fastlagte mål bliver realiseret som følge af, at opgaver føres ud i livet:

“Implementation is the process that turns plans into action assignments and ensures that such assignments are executed in a manner that accomplishes the plan’s stated objectives” (Kotler (1984) citeret i Noble, 1999:120).

Ifølge Kotler (1984) handler eksekvering dermed om at lave en plan, der føres ud i livet for at realisere målene bag planen. Andre ser strategieksekvering som en mere kompleks proces:

“Implementation was found to be a highly complex and interactive process with many variables impinging upon it - more of a ‘spring’ than a simple cascade” (Wernham, 1985:641).

Wernham anskuer dermed eksekvering som en kompleks og interaktiv proces, hvor mange faktorer påvirker processen. Som den følgende definition viser, kan det i strategieksekveringen også være nødvendigt at vende tilbage til et tidligere sted i eksekveringen, idet strategieksekvering også kan indeholde et iterativt element:

“Strategy implementation is defined as an iterative process of implementing strategies, policies, programs and action plans that allows a firm to utilize its resources to take advantage of opportunities in the competitive environment” (Harrington, 2006:374-375).

Behovet for et iterativt element i eksekveringen vurderes at blive forstærket, hvis man løbende forholder sig til fremtidige muligheder og som følge heraf overvejer, om den oprindelige plan i virkeligheden stadig holder. Reid (1989) ser eksekvering som en del af den strategiske planlægningsproces, og han definerer denne på følgende måde:

“The nature of strategic planning [...], it is portrayed as a dynamic process by which companies identify future opportunities.”(Reid, 1989: 554).

Eksekveringsprocessen kan også blive en god anledning til, at organisationen som helhed lærer, idet virksomhedens svar på trusler i omgivelserne kan sætte gang i vigtige organisatoriske læringsprocesser:

“Strategy implementation may be viewed as a process inducing various forms of organizational learning, because both environmental threats and strategic responses are a prime trigger for organizational learning processes” (Lehner, 2004:475).

Samlet set strækker definitioner, der ser strategieksekvering som en proces, sig altså fra en sekventiel proces for eksekvering af en handlingsplan til komplekse og iterative processer, der gør en organisation i stand til at lære og løbende identificere og evaluere nye muligheder.

Adfærdsperspektivet

En række andre definitioner på strategieksekvering (e.g. Aaker, 1988; Grinyer & Spender, 1979; Floyd & Wooldridge, 1992a; Hrebiniak & Joyce, 1984) ser i højere grad eksekvering af strategier som en egentlig adfærd, hvor ledere og andre organisationsmedlemmer gør noget, som fx at udarbejde en plan:

“The implementation stage involves converting strategic alternatives into an operating plan.”
(Aaker, 1988, citeret i Noble, 1999: 120)

Eksekvering indebærer dermed ifølge Aaker at lave planen, der skal eksekveres. En anden definition går på, at eksekvering handler om et mønster af beslutninger og handlinger, som gennemføres for at opnå noget bestemt:

“It is a series of decisions and resultant actions which commit resources to achieving intended outcomes.” (Grinyer & Spender, 1979, citeret i Wernham, 1985:634).

Grinyer & Spender's (1979) definition indebærer, at der i beslutningerne og handlingerne forbundet med eksekveringen skal være indbygget en retning eller et udbytte. Styring og retning er også et vigtigt element i den følgende definition, men her bliver det specificeret, at eksekvering handler om det, som ledere gør, herunder især de interventioner, som ledere tager ansvaret for:

“Implementation designates the managerial interventions that align organizational action with strategic intention.” (Floyd & Wooldridge, 1992a, citeret i Noble 1999:120).

Ledernes rolle er også i fokus i den følgende definition, hvor der ikke hersker nogen som helst tvivl om, at det er lederne, som skal drive strategieksekveringen og sikre handling:

“Implementation is a hands-on operation and action-oriented human behavioral activity that calls for executive leadership and key managerial skills.” (De Kluyver & Pearce, 2003, citeret i Schaap, 2006:15).

Den følgende definition af Schaap (2006) sætter fokus på, at topledelsen gennem sin adfærd og aktiviteter er dem, der driver processen fra en plan til virkelighed:

“Implementation is operationally defined as those senior-level leadership behaviors and activities that will transform a working plan into a concrete reality” (Schaap, 2006:14).

Denne definition er dermed et opgør med den holdning, at eksekvering er noget, som mellemlederne gør. Denne holdning deles af Bossidy & Charan (2002), der i den følgende definition argumenterer for, at man som leder skal involvere sig i substansen og detaljerne forbundet med eksekveringen:

“Only the leader can make execution happen, through his or her deep personal involvement in the substance and even the details of execution” (Bossidy & Charan, 2002:24).

I tråd med den tilgang, der handler om, at den øverste leder skal sætte sin vilje igennem, udtrykker den følgende definition specifikt, at der skal fokus på organisatoriske strukturer, handlinger fra nøglepersoner, samt de rette kontrolsystemer:

“Implementation is a series of interventions concerning organizational structures, key personnel actions, and control systems designed to control performance with respect to desired ends” (Hrebiniak & Joyce, 1984, citeret i Noble, 1999:120).

Denne definition indeholder dermed også en generisk holdning til, hvad der skal til for at lykkes med strategieksekveringen, idet den angiver specifikke handlingsparametre (organisationsstruktur, nøglepersoners handlinger og kontrolsystemer) i eksekveringen.

Hvor langt de fleste definitioner på eksekvering har fokus på, hvad mennesker *internt* i organisationen skal gøre og bidrage med, kobler den følgende definition eksekvering af strategien med de relationer, som eksisterer med *eksterne* interessenter:

“[Implementation is] the actions initiated within the organization and its relationships with external constituencies to realize the strategy” (Varadarajan, 1999, citeret i Homburg, Krohmer & Workman, 2004:1331).

Denne definition lægger dermed op til, at eksekvering ikke kun udføres af personer internt i organisationen, men også af personer, som personalemæssigt tilhører andre organisationer. Dette vurderer jeg som en vigtig pointe og samtidig en udfordrende opgave, idet man typisk ikke har ledelsesret over disse eksterne personer. Den følgende definition af Bonoma (1984) orienterer sig også mod de eksterne omgivelser for strategieksekveringen, idet den fremhæver vigtigheden

af, at strategieksekveringen skal omsættes til virkelighed på det marked, hvor virksomheden befinder sig:

"[Implementation is] turning drawing board strategy into marketplace reality" (Bonoma, 1984:69).

De ovenfor nævnte definitioner, der primært tolker strategieksekvering som havende med en adfærd at gøre, er i høj grad orienteret mod, hvad ledere skal gøre, og hvordan man som leder kan styre og præge en eksekvering i den rigtige retning. Dette vil blive uddybet i afsnit 3.2, der sætter fokus på, hvad ledere kan gøre for at eksekvere strategier.

Hybridperspektivet

En række definitioner ser eksekvering af strategier både som en proces og som en adfærd, hvilket påvirker kompleksiteten af begrebet en hel del. Den følgende definition definerer strategieksekvering som den samlede sum af aktiviteter og valg, der skal til for at føre en strategi ud i livet:

Implementation is defined as "...the sum total of the activities and choices required for the execution of a strategic plan...the process by which strategies and policies are put into action" (Wheelen & Hunger, 1992, citeret i Smith & Kofron, 1996).

Kompleksiteten forbundet med strategieksekvering træder også tydeligt frem i den følgende definition, hvor der tales om organisatorisk rekonfiguration, der indebærer ændringer i struktur, systemer, processer, mennesker og belønningssystemer:

In the instances where plans, strategies, technologies, or programs are markedly new to the firm, implementation appears to involve organizational design reconfiguration - i.e., a redesign of structure, systems, process, people, and rewards" (Galbraith & Kazanjian, 1988, citeret i Sashittal & Wilemon, 1996:68).

Eksekvering af en strategi handler i ovennævnte definition om meget mere end 'blot lige' at omsætte en plan med nogle handlinger på til virkelighed. Eksekveringen af en strategi er således vævet tæt ind i organisatoriske strukturer, systemer, processer og belønningsmodeller. Det kræver betydeligt mere end blot en opgaveliste og tid til at gå i gang, hvilket understreges af følgende bud på, hvad strategieksekvering indebærer:

"Strategy implementation is [...] the communication, interpretation, adoption, and enactment of strategic plans" (Noble, 1999:120).

Man kan også anskue strategieksekvering som en social-psykologisk proces, der finder sted over en lang tidsperiode:

“Strategy implementation is a social-psychological process that takes place over long periods of time. Individuals and systems often must undergo significant change, learning, adaptation and growth in order to successfully execute a new strategy” (Carlopio & Harvey, 2012:83).

Måske som følge af den kompleksitet, der kan være forbundet med strategieksekvering, inkluderer nogle forfattere administration og kontrol i deres definition af strategieksekvering, hvilket udtrykker en mulig kobling mellem ledelsesstil og strategieksekvering:

“In other instances, implementation is viewed as an action-oriented process that requires administration and control” (Govindarajan, 1988, citeret i Sashittal & Wilemon, 1996:68).

I tråd med behovet for administration og kontrol bliver strategieksekvering af nogle opfattet som en meget formel og trinvis proces, der skal være meget gennemtænkt:

“Strategy execution is defined as the step-by-step implementation of the various activities that make up a formulated decision-making strategy.” (Singh, 1998:146).

Ifølge denne definition er det rationelle aspekt en vigtig del af strategieksekvering, hvilket vil blive uddybet i afsnit 3.3.1.

Valg af definition på strategieksekvering

Ovennævnte definitioner har vist en stor variation i, hvordan strategieksekvering kan defineres. Definitionerne spænder fra meget enkle og kortvarige processer og handlinger til meget komplekse beslutninger og organisatoriske processer, der strækker sig over lang tid, og som kræver stor involvering af hele organisationen og eksterne interessenter. Jeg finder det værd at lægge mærke til, at de fleste definitioner er orienteret mod lederne, selvom det i mange virksomheder er medarbejderne, der i praksis skal føre handlingerne ud i livet. Dette giver dog en stærk indikation af, at lederne ifølge litteraturen i høj grad er omdrejningspunkt for strategieksekvering, hvilket også har spillet en betydelig rolle i mit valg af teori i denne afhandling. På baggrund af ovennævnte gennemgang af definitioner konkluderer jeg, at strategieksekvering:

- Både handler om proces og adfærd
- Skal sikre, at beslutninger og handlinger i relation til strategien føres ud i livet
- Er en essentiel ledelsesopgave, som ansatte på alle organisatoriske niveauer skal bidrage til

- Kan være en både kompleks og samtidig livsvigtig opgave for en virksomhed
- Skal sikre realiseringen af virksomhedens strategiske ambitioner

Med dette udgangspunkt definerer jeg strategieksekvering således:

Den dynamiske organisatoriske proces, hvor ledere på alle niveauer tager ansvar for at sikre, at strategiske beslutninger træffes og føres ud i livet, at strategiske initiativer sættes i gang og gennemføres, samt at virksomheden generelt lykkes med at føre strategien ud i livet og derved realiserer ambitionerne bag strategien.

Definitionen anvendes i de kommende kapitler. En definition på strategieksekvering skal også ses i lyset af, om eksekvering i det hele taget kan og bør adskilles fra udvikling. En række forskere (e.g. Mintzberg, 1978; Hrebiniak, 2006 og Martin, 2010) har således angivet separationen mellem udvikling og eksekvering som direkte årsag til, at eksekveringen fejler. Som et led i at nå ind til kernen af, hvad strategieksekvering handler om, vil jeg i det følgende afsnit derfor diskutere, hvordan udvikling hænger sammen med eksekvering, samt om de to elementer kan og bør adskilles.

3.1.2 Udvikling vs. eksekvering

Da strategi som ledelsesbegreb begyndte at vinde indpas hos virksomheder i løbet af 1960'erne og 70'erne (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1971; Mintzberg & Waters, 1985) var det med et stærkt fokus på, at det er muligt at opstille operationaliserbare mål for en virksomheds fremtidige udvikling i form af strategier, målsætninger og dertil hørende handlingsplaner (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1971, Stewart, 1963). Indenfor denne tilgang til strategi kan en virksomhed betegnes som et styret system med en hierarkisk 'top-down' beslutningsstruktur, hvor der skelnes mellem det strategiske, taktiske og operationelle niveau (Mintzberg et al. 1998). Den øverste ledelse kan som virksomhedens 'hjerne' beslutte og formulere en strategi, og resten af organisationen kan som virksomhedens 'krop' føre strategien ud i livet (Martin, 2010). På trods af, at Andrews (1971) fremhævede, at "formulation and implementation or execution are interrelated in life" og i øvrigt er "equally important" (Andrews, 1971, citeret i Martin, 2010:69), har der igennem de sidste godt 40 år været en stærk tendens til at adskille udvikling fra eksekveringen indenfor strategilitteraturen (Guth & MacMillan, 1984; Hart & Banbury, 1994; Noble, 1999; Schaap, 2006; Martin, 2010).

Kan udvikling adskilles fra eksekvering?

Netop dikotomien mellem udvikling og eksekvering blev stærkt kritiseret af Mintzberg (1978), der fremførte to vigtige forudsætninger for, at topledelsen skulle udfylde rollen med at tænke, beslutte og formulere strategien, og at resten af organisationen til gengæld skulle implementere og udføre strategien. Den første forudsætning gik på, at den øverste ledelse skulle være bedst informeret eller som minimum lige så godt informeret som resten af organisationen, mens den anden forudsætning handlede om, at virksomheder skulle operere under stabile eller i det mindste forudsigelige omgivelser (Mintzberg, 1978). Ifølge Mintzberg var disse forudsætninger for at adskille udvikling fra eksekvering kun sjældent opfyldt, hvorfor det i stedet handlede om at tænke om og arbejde med strategi på en anden måde, hvor strategiudvikling er en lærende proces, hvor man gennem feedback mekanismer i organisationen løbende tilpasser strategien til udviklingen og omgivelserne og dermed i højere grad tænker strategiudvikling sammen med eksekveringen. Derved fremkommer det, som Mintzberg kalder en emergerende strategi (Mintzberg, 1978). Efterfølgende forskning har dog vist, at en rationelt baseret top-down strategisk planlægning kan være effektiv netop i dynamiske omgivelser (Brews & Hunt, 1999; Hopkins & Hopkins, 1997; Miller & Cardinal, 1994), samt at en emergerende tilgang til strategi kan sameksistere med en planlægningstilgang (Thompson & Strickland, 1993; Hill & Jones, 1995). Mintzbergs anden forudsætning for en top-down rationelt baseret planlægningstilgang til strategi kan derfor ikke betegnes som entydigt korrekt.

Mintzbergs kritik af separationen mellem udvikling og eksekvering går igen i den kritik, som Martin (2010) retter mod de seneste 40 års strategilitteratur, idet han stærkt argumenterer imod at tro, at man kan lade øverste ledelse fungere som virksomhedens *'hjerne'*, der træffer de rigtige beslutninger og formulerer strategien, samt lade de resterende medlemmer af organisationen fungere som virksomhedens *'krop'*, der gør tingene og altså eksekverer strategien (Martin, 2010). Han kridter banen op ved at sige, at en skelnen mellem udvikling og eksekvering næsten er en garanti for fiasko, og at denne skelnen kan gøre stor skade på en virksomhed (Martin, 2010). Som alternativ argumenterer Martin (2010) for, at man som leder må tage den nødvendige tid til at være eksplicit med de valg, som træffes i relation til en strategi, samt ikke mindst begrundelserne og forudsætningerne bag disse valg. Samtidig skal man give de ansatte under ens ansvarsområde mulighed for at stille spørgsmål, så de forstår selve valget og rationalet bag, for kun derved kan de føle sig *'empowered'* i stedet for kunstigt begrænset i relation til strategien (Martin, 2010).

En vigtig pointe i forhold til at tænke om øverste ledelse som virksomhedens hjerne og de øvrige organisationsmedlemmer som den eksekverende krop er, at brugen af denne metafor i lighed med andre metaforer både kan bidrage til at forklare en pointe, men også kan forsimple eller forvirre argumentationen (Nørreklit, 2003). Metaforen om resten af organisationen som kroppen kan give anledning til at tænke, at der er tale om en meget organisk tilgang til eksekvering i stil med Morgans organismemetafor, hvor organisationen er et levende system, der løbende tilpasser sig og lærer af omgivelserne" (Morgan, 1997). Denne tankegang er i virkeligheden mere i tråd med Mintzbergs (1978) emergerende strategi, der som nævnt ovenfor repræsenterer et konkurrerende synspunkt. Intentionen bag metaforen om den 'eksekverende krop' må dog efter min vurdering mere handle om en mekanisk og teknisk-rationel opfattelse af organisationen, hvor strategien og deraf afledte forandringer kan planlægges og styres ud fra en lineær tankegang (Borum, 1995). Som konsekvens heraf vurderer jeg det som en reel mulighed, at brugen af hjjerne- og kropmetaforene i relation til det strategiske arbejde dels har givet anledning til uklarhed og forvirring, selvom intentionen har været det modsatte, og dels har givet mange ledere en for unuanceret opfattelse af, hvordan hhv. topledelsen og de øvrige organisationsmedlemmer skal bidrage til strategien. Der er med andre ord behov for at nuancere diskussionen om, hvad rollerne i relation til det strategiske arbejde betyder og indebærer, herunder hvilke aktører, der indgår i de forskellige aktiviteter.

Også Wooldridge og Floyd påpeger, at separationen mellem strategiudvikling og eksekvering kan være problematisk (Floyd & Wooldridge, 2000). At tænke om topledelsen som "tænkerne" og alle andre i organisationen som "udøverne" kan skabe problemer, da adskillelsen af udvikling fra eksekvering kan medføre uklarhed om, hvem der står med ansvaret for strategiens succes eller fiasko. Skal ansvaret placeres hos øverste ledelse, der har udviklet strategien, eller hos mellemlederne, der har haft ansvaret for at eksekvere strategien (Floyd & Wooldridge, 2000)? Og givet strategien er rigtig, skal årsagen til en manglende eksekvering da søges hos topledelsens manglende evne til at kommunikere strategien, eller hos mellemledernes manglende evne til at forstå den og guide deres medarbejdere i den rigtige retning i hverdagen (Floyd & Wooldridge, 2000)? En yderligere problemstilling i forhold til rolledefinitionen er også, at hvis toplederne skal udfylde rollen som tænkere og beslutningstagere, mens mellemlederne skal gøre og eksekvere, hvem skal så fungere som rollemodel for mellemlederne? Litteraturen, der adskiller udvikling fra eksekvering, giver efter min vurdering ikke svar på disse spørgsmål, hvilket svækker argumentet om at adskille udvikling fra eksekvering.

Samlet set er der altså stærke indikationer på, at det kan være skadeligt for en virksomhed at adskille udviklingen af strategien fra eksekveringen af den. Som konsekvens heraf, er nogle forskere begyndt at bruge udtrykket *Strategy Formation* som dækkende for både udvikling og eksekvering af strategien (e.g. Raes et al., 2011; Mintzberg & Lampel, 1999; Mintzberg & Waters, 1985). Det formelle ansvar for at træffe strategiske beslutninger og formulere en strategi kan i *strategy formation* dog stadig siges at ligge hos topledelsen, og topledelsens primære rolle i det strategiske arbejde vil derfor være udviklingen af strategien, mens mellemlederne kan være involveret i udviklingen af strategien og samtidig have eksekvering som deres primære rolle (Bartlett & Ghoshal, 1993; Currie & Procter, 2005; Floyd & Lane, 2000; Wooldridge et al., 2008). Dette skal ses i lyset af, at topledelsen og mellemlederne har forskellig grad af magt i en organisation, og at der er asymmetrisk information og indflydelse (e.g., Edmondson et al., 2003; Eisenhardt, 1989a), hvilket bl.a. indebærer, at topledelsen har den formelle magt og formodes at have det samlede overblik over informationer fra eksterne og interne kilder (Collins & Clark, 2003; Geletkanycz & Hambrick, 1997).

Udvikling og eksekvering skal ses i en sammenhæng

Kritikken mod at adskille udvikling fra eksekvering er også fremherskende hos Hrebiniak, der dog fremhæver, at formulering og eksekvering faktisk kan ansues som separate og forskellige dele af den strategiske ledelsesproces, og at hver del kan diskuteres isoleret set, både konceptuelt og i praksis (Hrebiniak, 2006; Hrebiniak & Joyce, 2006). Den bagvedliggende logik er her, at eksekvering logisk følger efter formulering ud fra den tankegang, at man ikke kan eksekvere på noget, som ikke findes. Hrebiniak (2006) argumenterer dog for, at udvikling og eksekvering er gensidigt afhængige og skal ses som en del af en overordnet proces, der har til formål at planlægge, eksekvere og tilpasse strategien. Planlægning påvirker dermed eksekveringen, ligesom eksekveringen kan give ændringer i strategien og planlægningen. Hrebiniak (2006) argumenterer videre for, at sandsynligheden for succes med eksekveringen stiger, når de ansvarlige for eksekveringen også deltager i planlægningen og formuleringen af strategien, og når planlægning og udførelse i det hele taget integreres og tænkes sammen. Problemer med eksekvering kan således i væsentligt højere grad forudses, når der er stort overlap mellem udvikling og eksekvering, således at ledere indarbejder eksekveringen i deres arbejde med at formulere strategier (Hrebiniak, 2006). Denne pointe er umiddelbart i god tråd med Andrews' (1971) budskab om, at formulering og implementering er tæt koblede til hinanden og lige vigtige, selvom Hrebiniak dog understreger at:

"Making strategy work is more difficult than strategy making" (Hrebiniak, 2006:12).

En fremhævnin g af, at eksekverin g af strategien er sværere end udviklingen af den, kan bidrage til at undgå en undervurderin g af vigtigheden af at sætte fokus på strategieksekverin g. Eftersom eksekverin gen af strategier hidtil er blevet undervurderet i litteraturen (e.g. Hrebiniak & Joyce 2006; Schaap, 2006; Raes et al. 2011), kan der netop være en fordel forbundet med at skelne mellem udvikling og eksekverin g. Hvis vigtigheden af eksekverin g fremhæves, og hvis eksekverin g af strategien ses i tæt sammenhæng med udviklingen. Jeg vil derfor fortsætte med at bruge begrebet strategieksekverin g med det udgangspunkt, at strategieksekverin g er en fælles opgave for topledelsen og mellemlederne, og at de derfor er nødt til at se deres respektive roller i tæt sammenhæng med hinanden for at undgå at gøre skade på virksomhedens forretnin gsr esultater.

Konsekvensen af ovennævnte bliver for det følgende kapitel, at jeg udforsker mere bredt, hvordan virksomheder arbejder med strategi (dvs. både udvikling og eksekverin g), og dermed ikke alene fokuserer på, hvordan virksomheder arbejder med strategieksekverin g. Selvom jeg vælger at se på udvikling og eksekverin g i tæt sammenhæng vil mit primære fokus dog fortsat være på eksekverin gen af strategier.

3.1.3 Hvordan arbejder virksomheder med strategi?

Med udgangspunkt i min socialkonstruktivistiske tilgang er virkeligheden kun begribelig gennem vores begreber og erfaringer, og jeg er i den forbindelse opmærksom på, at der findes mange forskellige opfattelser af virkeligheden (Burr, 1995). Dette gælder i særlig grad også indenfor strategilitteraturen, hvor forskere igennem tiden har givet deres meget forskellige bud på, hvordan virksomheder grundlæggende kan eller bør arbejde med strategi. Jf. mit metodevalg vil jeg bruge teorier som grundlag for at forstå empiriske data om strategieksekverin g, idet empiriske data kun kan forstås i lyset af tidligere teorier (Wenneberg, 1998).

Udvalgte tilgange til strategi

Med henblik på at skabe et godt grundlag for den empiriske dataindsamling vil jeg i dette afsnit beskrive udvalgte tilgange til, hvordan virksomheder kan arbejde med strategi. Målet med dette er også at opnå en nuanceret forståelse for de kontekster, hvorunder strategieksekverin g praktiseres, hvilket gør det muligt at indfange og belyse vigtige pointer i den resterende del af afhandlingen.

Ansoff's tilgange til strategi

Ansoff (1987) identificerede fire forskellige teoretiske tilgange til den strategiske arbejdsproces. Ifølge den *organiske* tilgang bliver organisationers strategiske adfærd som udgangspunkt ikke sty-

ret, og den strategiske adfærd er derfor mere eller mindre tilfældigt afhængig af socio-politiske faktorer (Ansoff, 1987). Den *reaktive* tilgang ser strategiarbejdet som reaktivt til ydre udfordringer såvel som indre dysfunktioner (Ansoff, 1987). Ifølge *ad hoc management* tilgangen giver strategiarbejdet organisationen mulighed for frit at forme sin udvikling inkrementalt, mens *systematisk management* tilgangen er repræsentant for organisationers strategiarbejde som guidet af omfattende, eksplicitte og systematisk planlægning (Ansoff, 1987).

Mintzbergs tilgange til strategi

Som tidligere nævnt differentierer Mintzberg (1978) mellem strategien, som den er tiltænkt (*Intended Strategy*), og strategien, som den rent faktisk realiseres (*Realized Strategy*). Dele af strategien vil ikke blive implementeret succesfuldt (*Unrealized Strategy*), mens andre dele til gengæld vil (*Deliberate Strategy*), og igen er der dele, der opstår undervejs i eksekveringsprocessen, hvilket Mintzberg (1978) kalder *Emergent Strategy*. Dette syn introducerede et reelt brud med den meget planlægningsorienterede tilgang til strategi og er af mange set som et af de vigtigste bidrag til, hvordan vi arbejder med strategi i dag (Chamberlain, 2010). Mintzberg identificerede i sit arbejde tre arketyper for det strategiske arbejde i form af *Entrepreneurial*, *Planning* og *Adaptive* strategier (Mintzberg 1973;1978). Denne opdeling i arketyper blev efterfølgende nuanceret og uddybet, idet Mintzberg sammen med Waters i 1985 lancerede følgende otte tilgange til at arbejde med strategi (Mintzberg & Waters, 1985):

- *Entrepreneurial Strategy* bygger på en enkelt stærk leders egen vision, og da implementeringen som oftest vil blive styret af denne leder, kan strategien omlægges undervejs som nye muligheder og forhindringer måtte byde sig.
- *Planned Strategy* er en meget præcist formuleret strategi udviklet af topledelsen, der bygger på kontrolmekanismer for at sikre en effektiv top-down implementering.
- *Process Strategy* indebærer, at topledelsen styrer de aspekter af de strategiske arbejde, der har at gøre med processerne, hvorimod hvad der har at gøre med indhold overlades til organisationens øvrige aktører. Også denne tilgang kaldes *deliberate emergent*.
- *Consensus Strategy* betyder, at strategier skabes i konsensus mellem de forskellige aktører, men uden en styring fra en topledelse.
- *Ideological Strategy* findes hos organisationer, der deler en ideologi eller kollektiv vision. Denne kan skabes og kontrolleres gennem indoktrinering eller socialisering.

- *Umbrella Strategy* lader organisationens aktører udvikle strategien ud fra nogle af topledelsen definerede rammer og mål. Denne måde at arbejde med strategi på kalder Mintzberg og Waters (1985) for delvist *deliberate emergent*.
- *Unconnected strategy* bygger på, som navnet lægger op til, at aktører i organisationen frit udvikler deres egne strategier, i sam- eller modspil, men uden hensynstagen til hinanden. Dette kan også kaldes *organizationally emergent*.
- *Imposed Strategy* bygger på, at strategien former sig efter, hvad ydre omstændigheder dikterer. Som udgangspunkt er de derfor *emergent*, men organisationen kan internalisere, den eksternt definerede retning, og derved gøre strategien *deliberate*.

Mintzberg har gennem de ovenfor nævnte tilgange ydet et markant bidrag til at forstå de processer, som er forbundet med at udvikle og eksekvere strategier (Chamberlain, 2010; Hart, 1992; Noble 1999). De ovenfor nævnte otte arketyper giver efter min vurdering et meget nuanceret billede af, hvordan man kan arbejde med strategi. Som Mintzberg & Waters (1985) selv fremhæver, kan de otte arketyper godt kombineres, og det er ifølge Mintzberg & Waters (1985) særligt vigtigt at være bevidst om, hvilken tilgang til strategi man forfølger. Kombinationen af forskellige tilgange skal også ses i lyset af, at der i en virksomhed ofte kan praktiseres forskellige tilgange til strategi i de enkelte områder af virksomheden. Desuden bidrager de ovenfor nævnte arketyper (Mintzberg & Waters, 1985) til at gøre mig bevidst om, hvilken variation min empiri skal kunne omfavne. Derved bidrager Mintzberg & Waters' (1985) teoretiske input i høj grad i forberedelsen til den empiriske dataindsamling.

Bourgeois & Brodwin's tilgange til strategi

Som et bidrag til at skabe en mere nuanceret forståelse for strategieksekvering introducerede *Bourgeois & Brodwin* (1984) fem tilgange til, hvordan det strategiske arbejde kan gribes an:

1. *Commander* tilgangen, der indebærer, topledelsen som virksomhedens hjerne beslutter og formulerer strategien, og at resten af organisationen som virksomhedens krop eksekverer strategien.
2. *Change* tilgangen, som efter fastlæggelsen af strategien indebærer at reorganisere virksomhedens struktur, ændre belønningssystemer eller ansætte nye personer.
3. *Collaborative* tilgangen, hvor virksomhedens topledelse tager sin ledergruppe med i planlægningsprocessen for at sikre, at alle nøglepersoner bakker op om planen.

4. *Cultural* tilgangen, som er en udvidelse af 'the Collaborative' tilgangen, idet den sigter mod involveringen af mellemledere og medarbejdere og søger at sikre eksekvering gennem udviklingen af en kultur på tværs af organisationen.
5. *Crescive* tilgang, hvor den øverste direktør søger at arbejde med strategiuudvikling og strategieksekvering på samme tid.

Bourgeois & Brodwin (1984) opfordrede desuden til, at topledelsen valgte den tilgang, som passede bedst til den situation, som virksomheden befandt sig i. De fremhævede i den forbindelse, at man godt kunne kombinere flere tilgange på den måde, at man i én division af en virksomhed kunne bruge én tilgang, og i en anden division kunne bruge en anden tilgang (Bourgeois & Brodwin, 1984). Dermed er Bourgeois & Brodwin (1984) i tråd med Mintzberg & Waters (1985), der netop også opfordrede til at kombinere de forskellige tilgange til strategi i forhold til situationen i omgivelserne.

Nonakas tilgange til strategi

Nonaka (1988) observerede i den strategiske ledelseslitteratur to forskellige gennemgående tilgange, som organisationer kan arbejde med strategi på. *Deduktiv management* følger top-down tilgangen, hvor information indsamles og bliver gennemarbejdet af topledelsen, der herefter planlægger en strategi og formidler denne ned gennem organisationen. Med denne model træffer topledelsen de strategiske beslutninger, hvorimod resten af organisationen følger ordrer og retningslinjer. *Induktiv management* følger bottom-up tilgangen, som ifølge *Nonaka* (1988) betyder, at medarbejdere på alle niveauer kan agere som entreprenører og skabe nye ideer, der kan være med til at forme organisationens strategi. Her har alle altså en stor grad af autonomi, og organisationen er ideelt set selv-organiserende. *Nonaka* (1988) foreslog en syntese mellem disse to yderpoler, hvilket han kalder *compressive management*, der følger en 'middle-top-down' tilgang til strategiuudvikling og implementering. I denne tilgang har topledelsen ansvaret for at skabe den overordnede drøm eller vision for organisationen, med inputs fra mellemledernes mere 'hands-on' viden om organisationens kapabiliteter. Derefter overlades udarbejdelsen af mere praktisk orienterede strategier for, hvordan denne vision kan nås, til andre aktører længere nede i organisationen. Mellemlederne har en central rolle i *compressive management*, da de udgør et naturligt bindeled mellem top og bund i organisationen (*Nonaka*, 1988).

Nonaka (1988) lægger gennem sin forskning dermed op til, at virksomheder finder måder at kombinere bottom-up og top-down tilgange til strategi på. En vigtig point er ifølge *Nonaka* (1988) den, at strategiuudvikling på et lavere niveau kan være mere praktisk orienteret og derved

i virkeligheden være det, som bidrager til at eksekvere en strategi på et højere niveau i organisationen. Dette vurderer jeg taler for, at man ikke skelner sort/hvidt mellem udvikling og eksekvering, og at forskellen skal ses i forhold til, hvilke organisatoriske niveauer, der er i fokus. Sagt med andre ord kan udvikling af det, som Nonaka (1988) kalder en praktisk orienteret strategi, set med topledelsens øjne være ensbetydende med eksekvering af virksomhedens overordnede strategi. I denne forbindelse er det relevant at huske på Bossidy & Charans (2002) definition på strategi (afsnit 3.1.1), hvor det ifølge dem er nødvendigt for en leder at involvere sig personligt i eksekveringen, herunder forstå substansen og detaljerne, da denne involvering efter min vurdering kan bidrage til at skabe en fælles og mere nuanceret forståelse for, hvad udvikling og eksekvering betyder på de forskellige organisatoriske niveauer.

Behov for at kombinere og integrere de forskellige tilgange til strategi

De ovenfor nævnte tilgange til strategi (Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984; Nonaka, 1988) bidrager på hver deres måde til at forstå, hvordan virksomheder arbejder med strategi, og de bidrager derfor med vigtige nuancer i forhold til, hvordan strategieksekvering i praksis kan gribes an. Min vurdering er dog også, at de enten ikke er tilstrækkeligt eksplicitte med rolle- og ansvarsfordelingen mellem toplederne og mellemlederne, eller at de primært fokuserer på *enten* toplederne *eller* mellemlederne, men ikke interaktionen imellem dem. Min vurdering er derfor, at det vil være gavnligt at kombinere og integrere de nævnte tilgange til strategi, hvilket Harts (1992) integrative framework netop gør muligt.

Harts integrative framework

I forlængelse af ovennævnte finder jeg det formålstjenligt at vurdere pointerne fra de nævnte tilgange (Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984; Nonaka, 1988) i det framework, som Hart (1992) har udviklet, og som netop stiller skarpt på, hvilke roller topledelsen kan udfylde, og hvordan disse roller spiller sammen med de roller, som de øvrige organisationsmedlemmer kan udfylde. Hart's framework tager udgangspunkt i, at der findes tre temaer, der kobler sig til processen for det strategiske arbejde:

- *Rationalitet*: Dette tema er udtryk for, at der tænkes rationelt om det strategiske arbejde, herunder at der gennemføres grundige analyser af omgivelserne og interne forhold.
- *Vision*: Dette tema har at gøre med, hvordan fremtiden udkrystalliseres gennem strategien, fx gennem en metafor for fremtiden, fælles referenceramme, fælles mål og værdier eller en fælles ledestjerne.

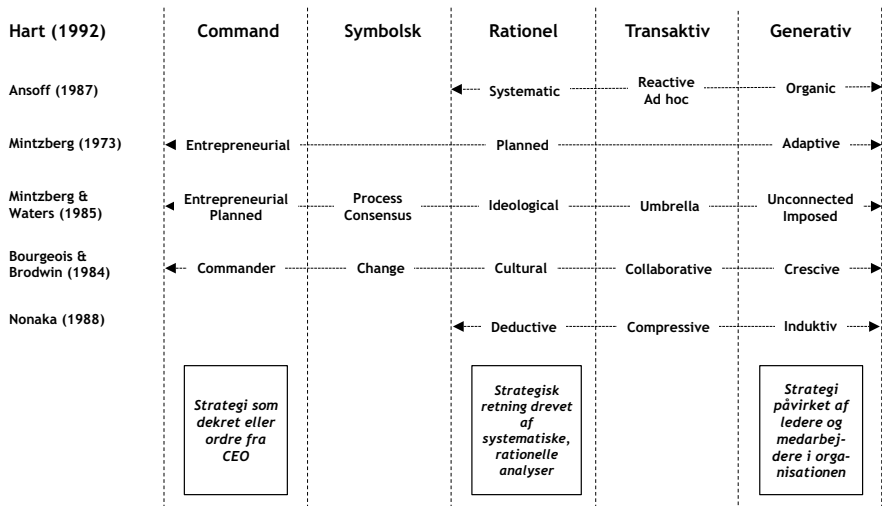
- *Involvering*: Dette tema er udtryk for et ønske om at involvere forskellige interessenter i det strategiske arbejde, hvor der skal tages stilling til, hvem der skal involveres på de forskellige niveauer, på hvilken måde, hvordan og i hvilket omfang.

Disse tre temaer er direkte koblet til de definitioner, som hører under proces- eller hybridperspektivet i afsnit 3.1.1. Den tredje kategori af definitioner (adfærdsperspektivet) er til gengæld direkte koblet til det element i Hart's integrative framework, som har at gøre med de roller, som hhv. topledelsen og de øvrige medlemmer af organisationen skal udfylde. Med udgangspunkt i de tre proces temaer har Hart defineret fem procesmæssige tilgange til det strategiske arbejde:

- *Command*: En stærk leder eller nogle få topledere udvikler strategien og ruller den ud i organisationen på en måde, hvor topledelsen har fuld kontrol.
- *Symbolisk*: Ledelsen udvikler en mission, vision og værdier, som skal guide organisationens medlemmer mod et fælles mål.
- *Rational*: Strategiudvikling handler om at udvikle planer baseret på omhyggelige analyser og systematiske procedurer.
- *Transaktiv*: Denne tilgang indebærer en højere grad af involvering af medlemmer af organisationen i strategiprocesen.
- *Generativ*: Den centrale styring viger her for lokalt entrepreneurskab internt i virksomheden.

Sammenhængen med de øvrige tilgange, som er gennemgået ovenfor i dette afsnit, ses illustreret i følgende figur:

Figur 3-2: Hart's integrative framework sammenlignet med andre udvalgte typologier



Kilde: Egen tilvirkning med inspiration i Hart (1992), Hart & Banbury (1994) og Andersen (2004)

Som det ses, omfavner Hart's (1992) integrative framework de øvrige tilgange, dvs. Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984 og Nonaka, 1988. Hart og Banbury (1994) har desuden efterfølgende påvist, at når virksomheder formår at anvende og kombinere flere tilgange til det strategiske arbejde med hinanden, skaber virksomhederne bedre forretningsresultater. Dette gælder tilsyneladende uafhængigt af størrelse og branche (Hart og Banbury, 1994). Også Andersen (2004) har anvendt Harts integrative framework i et empirisk studie, hvor han bl.a. konkluderer følgende:

- Decentral strategiuudvikling kan være af afgørende vigtighed i dynamiske industrier.
- Centrale strategiske planlægningsprocesser er vigtige i alle industrier og gavner virksomheders forretningsresultater.
- Kombinationen af 1) decentral strategiuudvikling og 2) centrale strategiske planlægningsprocesser løfter virksomheders forretningsresultater på et endnu højere niveau.

Konklusionen på Harts (1992) framework er dermed, at virksomheder skal forstå at kombinere de forskellige tilgange til strategi, og at de derved kan udvikle konkurrencemæssige fordele (Ander-

sen, 2004). Foruden dette argument har følgende årsager haft betydning for min motivation til at lade Hart's integrative framework sætte scenen for at beskrive rollefordelingen i det strategiske arbejde:

- Frameworket er blevet anvendt i stor udstrækning siden offentliggørelsen, bl.a. af forskere i mellemlidernes rolle i det strategiske arbejde (Floyd & Wooldridge, 1990; Hart & Banbury, 1994, Andersen, 2004; Wooldridge et al., 2008; Simsek et al., 2009).
- Det faktum, at frameworket rummer et bredt spektrum af procestilgange til strategi, gør det velegnet som ramme for afhandlingens empiriske dataindsamling. Dermed kan jeg afdække praksis i det empiriske felt på en åben og fordomsfri måde uden på forhånd at skulle tvinge virksomhederne ind i en snæver model med dertil hørende begrænsninger, hvad angår tilgange til strategi.
- Frameworket lægger vægt på, hvordan øverste ledelse og de øvrige medlemmer af organisationen kan komplementere hinanden i det strategiske arbejde.
- Idet frameworket lægger vægt på at kombinere de forskellige tilgange med hinanden, inviterer det desuden til at se vigtige nuancer og deres indbyrdes fordele og ulemper, fremfor at lægge op til en sort/hvid diskussion om, hvorvidt den ene tilgang er bedre end den anden.

Samlet set vurderer jeg derfor, at Harts (1992) integrative framework er særligt velegnet til afhandlingens formål, idet det kan bidrage til at udforske fænomenet strategieksekvering og skabe en nuanceret forståelse for, hvorfor virksomheder ikke eksekverer deres strategier. Hart's framework vil derfor i det følgende blive anvendt som grundlag for at beskrive de roller, som en virksomheds øverste ledelse og de øvrige interessenter kan udfylde i relation til det strategiske arbejde.

3.2 Hvad kan ledere gøre for at eksekvere strategien?

De ovenfor nævnte tilgange til det strategiske arbejde (Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984; Nonaka, 1988) samt ikke mindst Harts (1992) integrative framework har gjort det tydeligt, at samspelet mellem topledelsen og mellemlidernes er afgørende for, i hvor høj grad en virksomhed lykkes med strategieksekveringen. Dette afsnit vil derfor beskrive de roller, som hhv. topledelsen og mellemlidernes kan udfylde i relation til det strategiske arbejde, samt i forlængelse heraf uddybe, hvordan toplederne og mellemlidernes kan interagere på en tilfredsstillende måde.

3.2.1 Topledelsens roller i strategieksekveringen

Ifølge Schaaps (2006) definition på strategieksekvering (afsnit 3.1.1) er det topledelsen, der gennem sin adfærd og aktiviteter skal drive processen fra plan til virkelighed. Med topledelsen forstås i denne afhandling den inderkreds af ledere, der tilsammen formulerer og eksekverer de strategiske og taktiske skridt, som virksomheden tager (Eisenhardt, Kathwajy & Bourgeois, 1997). Dette afsnit vil beskrive tre overordnede roller, som en virksomheds topledelse ifølge Harts (1992) integrative framework kan vælge at udfylde i relation til strategieksekvering, og efter en gennemgang af de tre roller vil betydningen for strategieksekveringen blive diskuteret.

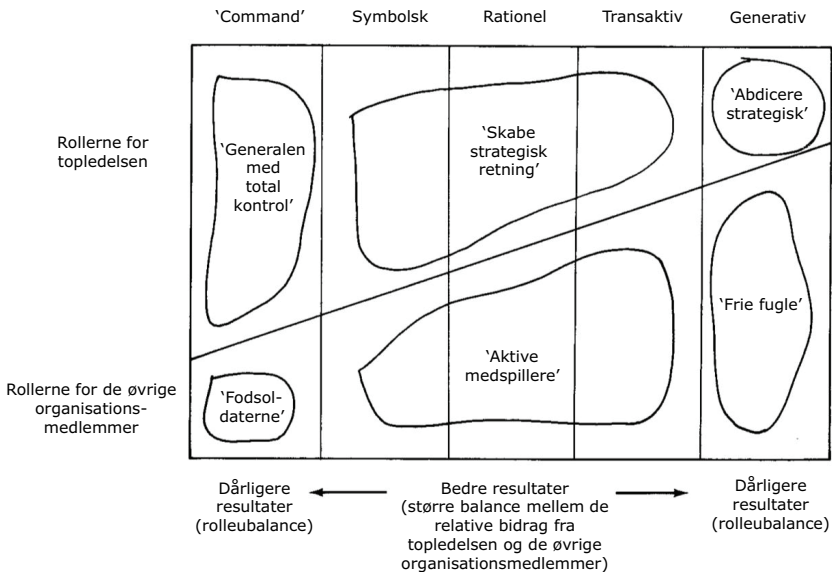
Topledelsens overordnede roller

De tre overordnede roller, som topledelsen kan udfylde i det strategiske arbejde, er (Hart, 1992):

1. Tage total kontrol
2. Skabe en strategisk retning
3. Abdicere strategisk

Disse forskellige roller ses illustreret i følgende figur:

Figur 3-3: Overordnet rollefordeling i det strategiske arbejde



Kilde: Hart, 1992 (oversættelse baseret på egen tolkning)

Figuren illustrerer, at rollefordelingen i strategieksekveringen skal ses i forhold til den grundlæggende tilgang, som virksomhedens topledelse vælger at udfylde i relation til arbejdet med strategien. Jf. figuren kan topledelsen vælge, om de øvrige organisationsmedlemmer blot skal gøre, hvad der bliver sagt, eller om de skal være aktive medspillere eller utæmmede innovatorer. De tre roller er uddybet i det følgende.

Rolle # 1: Topledelsen tager total kontrol

Rollen, hvor topledelsen tager total kontrol, er baseret på *Command* tilgangen til det strategiske arbejde, hvor én stærk leder eller en gruppe af topledere som virksomhedens hjerne beslutter og formulerer strategien (Hart, 1992). Topledelsen tager her ansvar for at gøre strategiuudvikling til en bevidst og kontrolleret proces, hvor situationen analyseres, hvor alternativerne evalueres, og hvor der omhyggeligt vælges den mest hensigtsmæssige retning for virksomheden (Hart, 1992). Antagelsen er her, at når topledelsen har formuleret strategien, kan strategien gives videre og blive eksekveret af mellemlederne, når der er skabt forståelse for strategien blandt mellemlederne.

Rolle # 2: Topledelsen giver strategisk retning

Jf. Figur 3-3 strækker topledelsens opgave med at give strategisk retning sig over tre af de fem generiske tilgange til strategi i Hart's (1992) model. Topledelsens rolle i disse tre tilgange til strategi er derfor beskrevet i det følgende.

Den symbolske tilgang

Topledelsen udvikler i denne tilgang en inspirerende og retningsangivende vision, der guider organisationens medlemmer mod et fælles mål og bidrager til at give en følelse af identitet og mening (Collin & Porras, 1994). Et vigtigt element af den symbolske tilgang til strategi handler om at udvikle en klar mission, der både giver en motiverende følelse af formål og desuden hjælper organisationens medlemmer til at vælge aktiviteter til og fra i hverdagen (Morphew & Hartley, 2006). Som en del af den symbolske tilgang til strategi udvikles der også et fælles værdisystem, der skal sikre en samhørighed og følelse af fællesskab (Johnson, 1990; 1992; Weick, 1987). Den symbolske tilgang til strategi er fx solidt indarbejdet i den tilgang til strategiudvikling og -eksekvering, som Norton & Kaplan anbefaler i forbindelse med den såkaldte balanced scorecard metode (Kaplan & Norton, 2008). Brugen af metaforer (Morgan, 1997) og følelser (Huy, 2001; Huy, 2011) er af stor betydning i den symbolske tilgang til strategi, men selvom brugen af metaforer kan være gode til at forklare en pointe, kan metaforer også gøre budskaber for simple eller forvrænge den bagvedliggende mening (Nørreklit, 2003).

Topledelsens rolle i den symbolske tilgang til strategi er overordnet at iscenesætte alle de aktiviteter, som er forbundet med de ovenfor nævnte virkemidler (vision, mission, værdier, metaforer m.m.), samt motivere og inspirere gennem taler, overtalelse, slogans, nye projekter, anerkendelse med henblik på at inspirere organisationens medlemmer til indsatser, der understøtter den valgte vision og mission (Hart, 1992). I den symbolske tilgang er det derudover vigtigt, at topledelsen skaber tillid på alle niveauer i organisationen (som under *Command* tilgangen), samt være klar til at reagere, prioritere og bedømme de idéer, som organisationsmedlemmerne bidrager med til strategieksekveringen (Mentere, 2008).

Den rationelle tilgang

Den rationelle tilgang til strategi er kendetegnet ved, at virksomhedens ledelse vurderer alternativer og træffer valg i forhold til, hvad der fremstår som mest attraktivt i forhold til de fastlagte mål og givet de tilstedeværende informationer (March, 1995). I relation til arbejdet med strategi indhentes der store mængder informationer, både internt og eksternt rettede (Miller, 1989), og som Mintzberg (1998) formulerede det:

“There are hundreds of different strategic planning models. Every textbook on the subject as well as every self-respecting consulting “strategy boutique” has one. But most reduce to the same basic ideas: take the SWOT model, divide it into neatly delineated steps, articulate each of these with lots of checklists and techniques, and give special attention to the setting of objectives on the front end and the elaboration of budgets and operating plans on the back end.”
(Mintzberg et al., 1998:49).

Citatet illustrerer, at det strategiske planlægningsarbejde handler om at lave en række interne og eksterne analyser, og at det på den baggrund er muligt at planlægge, hvad der skal ske, for i sidste ende at udarbejde en operationel plan. I et eksempel på en tekstbog (Lægaard & Vest, 2003), som anvendes i stor udstrækning blandt danske virksomheder, introduceres læseren for en lang række forskellige eksterne analyser (fx omverdensanalyse, konkurrentanalyse, kundeanalyse, produkt-markedsanalyse m.m.) og en række interne analyser (fx kompetenceanalyse, analyser af struktur, systemer og processer m.m.). Virksomhedens øverste ledelse tager på denne baggrund ansvar for at gennemføre de nødvendige analyser og udarbejde en stor del skriftligt materiale, men i praksis bliver selve skrivarbejdet ofte uddelegeret til administrative supportfunktioner eller eksterne konsulenter. Desuden består ledelsens rolle som oftest i at etablere en klar struktur og systemer til at måle og kontrollere eksekveringen af de aktiviteter, der er blevet delegeret et ansvar for (Hart, 1992).. Topledelsens rolle er at beslutte den strategiske retning gennem den formelle planlægningsproces og sikre en struktureret involvering af de rette personer på de rette tidspunkter (Hart, 1992)..

Den transaktive tilgang

Denne tilgang til det strategiske arbejde er baseret på interaktion og læring fremfor eksekveringen af en forud fastlagt plan (Fiol & Lyles, 1985). Jf. denne tilgang har topledelsen ikke en tro på, at man i toppen kan beslutte på vegne af hele organisationen, og at denne herefter kan eksekveres af organisationen, bl.a. fordi der både er kognitive grænser hos topledelsen (Kahneman, 2003) og usikkerheder i omverdenen (Vera & Crossan, 2004; Dutton et al., 1983). Strategien udarbejdes på grundlag af en kontinuerlig dialog med nøgleinteressenterne, dvs. medarbejdere, leverandører, kunder, offentlige myndigheder m.m. (Hart, 1992) Kommunikation på tværs af organisationen er et centralt element i denne tilgang til strategi, og gennem feedback og læringsmekanismer bliver strategiudvikling en iterativ proces (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990). På denne baggrund er topledelsens rolle at facilitere en proces, der over tid fastlægger virksomhedens strategiske retning (Mintzberg et al., 1998). Den transaktive tilgang indebærer altså en høj grad af involvering af organisationens medlemmer, og temaer som kvalitetsledelse og organisatorisk læring er der derfor en integreret del af den transaktive tilgang. Derudover skal tople-

delsen være dygtig til at respondere på forslag og idéer, samt give feedback til organisationen med henblik på at tilpasse strategien til omgivelserne (Mantere, 2008). Endvidere skal topledelsen invitere mellemliderne til at deltage i den løbende revidering af strategien, samt ikke mindst forvente og efterspørge deres bidrag (Mantere, 2008).

Rolle # 3: Topledelsen abdicerer strategisk

Denne rolle er baseret på den *generative* tilgang til det strategiske arbejde, jf. Harts (1992) framework, hvor organisationens medlemmer har en stor grad af autonomi. Det indebærer en satsning på 'intrapreneurskab', hvor nye produktidéer og initiativer fra medarbejderne føder op ad gennem det organisatoriske hierarki og former virksomhedens strategiske retning (Peters & Waterman, 1982; Hart, 1992). Topledelsens rolle er i denne tilgang at udvælge de rette forslag, opmuntre til og give næring til innovation decentralt i virksomheden (Mintzberg et al., 1998). Topledelsens rolle minder dermed meget om en sponsor, der dog suppleres med diverse innovationsfremmende initiativer (Burgelman, 1983).

Evnen til at kombinere topledelsens overordnede roller

Topledelsen kan overordnet udfylde tre roller ifølge Hart's (1992) framework:

1. Tage total kontrol
2. Give strategisk retning
3. Abdicere strategisk

Hvis topledere formår at kombinere disse tre roller i praksis, giver det mulighed for, at virksomheden kan skabe bedre forretningsresultater. En kombination af roller betyder, at topledelsen på nogle områder kan have gavn af at tage total kontrol, mens den på andre områder skal interagere meget og indgå i løbende dialog med virksomhedens forskellige interessenter. Derudover kan topledelsen også give frihed til, at en del af virksomheden kan udfolde sig autonomt og uden de begrænsninger, som måtte gælde i resten af virksomheden. Gennem beskrivelsen af de tre overordnede roller tegner der sig et tydeligt billede af, at topledelsens valg af rolle i den strategiske arbejdsproces i høj grad sætter scenen for, hvordan resten af organisationen kan involveres.

På denne baggrund kan de øvrige medlemmer af organisationen potentielt få mulighed for at bidrage mere og bedre til strategieksekveringen, hvis topledelsen vælger en tilgang til det strategiske arbejde, som er mere nuanceret og udtryk for et bevidst valg om, hvad der bedst gavner virksomhedens strategieksekvering. Dette kræver fra topledelsens side ikke kun en forståelse for

og bevidsthed om de forskellige roller, men også kompetencerne til at udfylde dem. Kombinationen af roller stiller dermed betydeligt større krav til topledelsen, end hvis den valgte at følge *Command* tilgangen, hvor det 'blot' handler om at udarbejde en strategiplan og bede resten af organisationen om at føre den ud i livet. Hvis ikke topledelsen formår at udfylde disse roller, vil det have negative konsekvenser for virksomhedens forretningsresultater (Hart & Banbury, 1994; Andersen, 2004).

Ovennævnte indebærer, at der i den empiriske dataindsamling er et særligt behov for at få nogle indikationer på, hvilke roller toplederne udfylder, herunder hvordan de selv tænker om disse roller, samt ikke mindst konsekvenserne heraf. Desuden er det et centralt spørgsmål, hvem der i virkeligheden har størst indflydelse på eksekveringen af en virksomheds strategi, og hvad forudsætningerne er for i praksis at kunne udøve denne indflydelse. Med udgangspunkt i en forståelse for, hvilke roller topledelsen ifølge teorien kan udfylde i det strategiske arbejde vil det følgende afsnit vende blikket mod mellemlederne.

3.2.2 Mellemledernes rolle i strategieksekveringen

Som nævnt i forrige afsnit sætter topledelsens rollevalg scenen for, i hvor høj grad og hvordan resten af organisationen kan bidrage til strategieksekveringen. Dette afsnit sætter fokus på, hvordan *mellemlederne* kan bidrage bedst muligt til strategieksekveringen, hvor mellemledere her defineres som ledere fra lige under topledelsen og ned til første niveau ledere (Dutton & Ashford, 1993; Huy, 2011). Afsnittet vil især beskrive, *hvorfor* det er vigtigt at involvere mellemlederne, og *hvilke roller* mellemlederne kan udfylde og tage ansvar for. Det teoretiske grundlag for afsnittet er især Floyd & Wooldridge's (1990, 1992a, 1992b, 1997, 1999) samt Floyd et al.'s (2008) forskning i mellemledernes bidrag til det strategiske arbejde, der bl.a. tager afsæt i Hart's fem tilgange til det strategiske arbejde (beskrevet i forrige afsnit). Derudover vil der undervejs blive suppleret med andre litteraturkilder.

Hvorfor involvere mellemlederne?

Jf. Harts framework (1992) er involveringen af de øvrige organisationsmedlemmer et af de håndtag, som øverste ledelse kan vælge at skruer på i den strategiske arbejdsproces. Mellemlederne kan potentielt fungere som afgørende bindeled mellem de forskellige organisatoriske niveauer, enheder og aktører (Floyd & Wooldridge, 1999; Nonaka, 1991). Det indebærer, at mellemlederne kan bruges til at igangsætte nye strategiske initiativer samt støtte eller accelerere strategieksekveringen (Floyd & Wooldridge, 1997). Alternativt kan mellemlederne dog også bidrage til at bremse eller ligefrem sabotere eksekveringen af strategien (Guth & MacMillan, 1986). En negativ

effekt af, at mellemliderne ekskluderes fra diskussioner i relation til strategien kan også blive, at organisationens motivation til at bidrage til eksekveringen falder, og at der opstår flere konflikter i organisationen (Floyd & Wooldridge, 1992a).

Derudover kan mellemliderne være eksponenter og katalysatorer for videndeling (Nonaka, 1991) samt fungere som vigtige bidragsydere til skabelsen af konkurrencemæssige fordele gennem udviklingen af virksomhedens kapabiliteter (Kay, 1993; King & Zeithaml, 2001). En vigtig pointe er her, at mellemliderne ikke kun fungerer som *vertikale* integratorer, men også som *horisontale* integratorer (Bartlett & Ghoshal, 1993). Mellemlidere kan altså spille en særdeles aktiv og vigtig rolle i relation til strategieksekveringen, men som nævnt i forrige afsnit afhænger særdeles meget af det handlerum, der bliver skabt for mellemliderne i samspillet med topledelsen. Beslutningen om at involvere mellemliderne eller ej skal også ses i lyset af, at hvis mellemliderne ekskluderes fra strategirelaterede diskussioner, fører det ofte til faldende motivation for implementeringsprocessen og konflikter internt i virksomheden (Hart, 1992, Wooldridge et al. 2008).

Gennem en række empiriske studier giver Floyd & Wooldridge (1990, 1992b og 1997) yderligere argumenter for, hvorfor det er vigtigt at involvere mellemliderne i det strategiske arbejde. For det første sandsynliggør de, at involveringen af mellemliderne i det strategiske arbejde øger kvaliteten i de strategiske beslutninger, hvorfor mellemliderne bør involveres i substansen i de strategiske beslutninger (Floyd & Wooldridge, 1990). For det andet indikerer de, at det har en positiv indflydelse på en virksomheds forretningsresultater, når mellemliderne gives indflydelse opadtil (Floyd & Wooldridge, 1992b). Og for det tredje når Floyd & Wooldridge (1997) frem til, at mellemliderne kan påvirke virksomhedens resultater positivt ved at kombinere opadgående indflydelse med at udbrede virksomhedens strategiske agenda til medarbejderne i deres respektive områder (Floyd & Wooldridge, 1997).

Hvilke roller kan mellemliderne udfylde?

Floyd & Wooldridge (1992b) har identificeret fire roller, som mellemliderne kan udfylde i det strategiske arbejde. Disse fire roller er baseret på to dikotomier: Adfærd (opadtil vs. nedadtil) og kognitiv (integrativ vs. divergerende), hvilket indebærer følgende:

- *Opadtil*: Dette indebærer, at mellemlideren søger indflydelse opadtil og søger at påvirke topledelsens syn på situationen (Nonaka, 1988; Dutton & Jackson. 1987) eller søger at fremme alternative prioriteringer i strategien (Burgelman. 1983; Wooldridge & Floyd. 1990).

- *Nedadtil*: Handler om, at mellemlideren søger at påvirke organisationen nedadtil i eget område med henblik på at skabe sammenhæng mellem strategien og den lokale kontekst (Nutt, 1987).
- *Integrativ*: Indebærer, at strategi er et integreret mønster af handlinger, som kræver koordinerende handlinger, der sikrer en sammenhængende strategisk retning (Mintzberg, 1979).
- *Divergerende*: Indebærer, at strategi er en forandringsproces, der kræver divergerende idéer, som gennem handling kan ændre virksomhedens strategiske koncept (Floyd & Wooldridge, 1992b) .

De to dikotomier indfanger dermed, at det strategiske arbejde i organisationen kan have en både opadgående og nedadgående retning, og at en strategi kan være baseret på at brede en ensartet forståelse ud i hele organisationen (integrerende karakter) eller at samle mange divergerende input til en samlet enhed. De to dikotomier vurderer jeg giver en god ramme for at beskrive mellemlidernes rolle i det strategiske arbejde, fordi de matcher to generiske problemstillinger i relation til mellemlidernes grundlæggende placering i det organisatoriske hierarki. De fire roller illustrerer Floyd & Wooldridge (1992b) i følgende figur:

Figur 3-4: Mellemlidernes fire roller

		Adfærd	
		Opadtil	Nedadtil
Kognitiv	Divergerende	Champion	Facilitator
	Integrativ	Synthesizer	Implementator

Kilde: Floyd & Wooldridge (1992b)

Note: Egen oversættelse

De fire roller er kort uddybet i det følgende.

- *Implementator*: Denne rolle tager afsæt i *Command* tilgangen (jf. afsnit 3.2.1) og en deraf følgende top-down tilgang til eksekvering, hvor mellemliderne har ansvaret for at eksekvere den fastlagte strategi og de dertil hørende målsætninger og guidelines (Floyd & Lane, 2000). Mellemlideren har i denne rolle til opgave at koordinere og samle de underordnedes aktiviteter rundt om den eksisterende strategi (Floyd & Wooldridge, 1992b). Denne rolle har i flere undersøgelser (Reid, 1989; Mantere, 2008) vist sig at være den rolle, som blandt mellemliderne er mest indarbejdet og anerkendt af mellemliderne selv.
- *Facilitator*: Denne rolle er også top-down i sin tilgang til eksekvering, men i udførelsen af denne rolle forventes mellemlideren at motivere de forskellige aktører i organisationen til at bidrage til idégenerering og selvstændig udvikling indenfor eget område, med henblik på at tilpasse praksis til ændringer i omgivelserne (Floyd & Wooldridge, 1992b).
- *Synthesizer*: I udfyldelsen af denne rolle indsamler og fortolker mellemlideren informationer fra eget område om interne og eksterne forhold af relevant for strategien og kanaliserer dem opad i systemet til øverste ledelse (Wooldridge & Floyd, 1992b). Denne rolle indebærer, at mellemliderne absorberer usikkerhed (Mantere, 2008), hvilket i praksis til en vis grad gøres for at fremme mellemliderens egen agenda (Dutton & Duncan, 1987).
- *Champion*: Denne rolle handler om, at mellemlideren fremmer og kæmper for de projekter og initiativer, som han/hun tror på kan vokse til nye forretningsmuligheder og derved fremme den eksisterende strategi (Floyd & Lane, 2000). Mellemlideren søger i denne rolle indflydelse opadtil med henblik på at sikre allokeringen af tilstrækkelige ressourcer til projekterne og initiativerne (Floyd & Wooldridge, 1992b).

Disse fire roller er blevet anvendt af en række forskere, og de fire roller er også empirisk blevet anvendt som ramme til at identificere 'enablers' for at fremme udfyldelsen af de fire roller (Mantere, 2008). Disse *enablers* blev indarbejdet i beskrivelsen af topledelsens rolle i strategieksekveringen i afsnit 3.2.1.

Mellemliderroller og strategityper

Floyd & Wooldridge (1992b) argumenterer for, at de fire roller for en mellemlider skal ses i sammenhæng med den type strategi, som virksomheden forfølger. Denne pointe understøttes af en række forskere (e.g. Finnie, 1997; Clark, 2000; Bigler, 2001; Sull, 2007; Neilson et al., 2008), og Floyd & Wooldridge's (1992b) valg af typologi for et studie falder på fire generiske strategityper, som Håkansson et al. (2012) har defineret med udgangspunkt i dikotomier udviklet af Miles & Snow (1978):

- *Defender*: Denne type strategi fokuserer på et snævert produktmarked og går sjældent ud over dette domæne. Har stærkt fokus på procesinnovation og produktivitet, men knap så meget fokus på produktinnovation. Strategitypen kræver adgang til specifikke informationer, der gør det muligt at gennemføre kontinuerlige forbedringer og optimeringer.
- *Prospector*: Når en virksomhed forfølger denne type strategi, afsøger den kontinuerligt nye markedsmuligheder og eksperimenterer løbende med kundernes svar på nye trends. Der arbejdes aggressivt med innovation, og der er derfor behov for en løbende scanning af omgivelserne med en deraf følgende stor mængde information, som skal bearbejdes.
- *Analyzer*: Denne type strategi går både ud på at forfine og forædle eksisterende produkter og eksperimenterer med udviklingen af nye produkter. Det er en kompleks strategitype, der stiller store krav til at kunne håndtere mange informationer, og som kræver en god balance mellem kortsigtet overlevelse og langsigtet tilpasning.
- *Reactor*: Når man følger denne type strategi, indebærer det, at man er tvunget til at reagere på et pludseligt opstået behov eller problem, uden at have klare intentioner i retning af innovation. Kravene til håndtering af informationer er begrænsede, idet de typisk er internt rettede og lav på detalje og fokus. Derudover skal det nævnes, at *Reactor* strategien generelt ikke regnes som en holdbar strategi i længden.

I deres studie fra 1992 argumenterer Floyd & Wooldridge for, at de fire mellemliderroller skal ses i forhold til de fire strategityper, uden at de dog empirisk kan fremlægge dokumentation for, at dette gør sig gældende. De anbefaler derfor yderligere forskning på området, hvilket Håkonsson et al. (2012) i et studie af danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) bidrager med 20 år senere.

Betydningen af lederstile

I et empirisk studie sætter Håkonsson et al. (2012) fokus på sammenhænge mellem lederstile og den type strategi, som virksomheden forfølger, samt virksomhedens forretningsresultater. Dette studie er særligt interessant, fordi det gennemføres i danske SMV'er, og fordi de anvender de samme fire generiske strategityper (*Defender*, *Prospector*, *Analyzer*, *Reactor*), som Floyd & Wooldridge (1992) også anvendte. I stedet for de fire mellemliderroller, som Floyd & Wooldridge (1992b) anvendte (*Implementator*, *Synthesizer*, *Champion* og *Facilitator*), udforsker Håkonsson et al. (2012) i stedet sammenhænge mellem de fire generiske strategityper og fire basale lederstile:

- *Maestro*: Ledere med denne lederstil foretrækker at være personligt involveret i beslutningstagen (fremfor at uddelegere) på en måde, hvor de ikke har problemer med usikkerhed og i øvrigt foretrækker proaktive beslutninger, der rækker lang tid ud i fremtiden. Når en Maestro bliver overvældet af usikkerhed, er der en risiko for, at han eller hun kan blive en flaskehals for beslutninger.
- *Manager*: Denne type ledere foretrækker at håndtere problemstillinger på en disciplineret måde med et kortsigtet og internt fokus, med et højt detaljeringniveau, samt en stor grad af kontrol af medarbejdernes adfærd. En *Manager* er ikke tilbøjelig til at delegere beslutningskompetencer og foretrækker at implementere beslutninger på egen hånd.
- *Leader*: Har præference for at uddelegere beslutningskompetence, og en Leader faciliterer gerne en debat og en fælles fortolkning af en given mulighed eller udfordring. Denne type leder fokuserer på fremtiden, er proaktiv og tager gerne risici.
- *Producer*: Denne type leder er tilbøjelig til at facilitere bottom-up innovation og har en præference for at uddelegere beslutningskompetence. En Producer er tilbøjelig til at tage risici og arbejde med en lang tidshorisont. En leder med denne lederstil kommer ikke nødvendigvis selv med de gode idéer eller tager risikofyldte beslutninger, men giver andre rum til og muligheder for at gøre det, mens han/hun fastholder og kontrollerer det overordnede fokus.

Håkonsson et al. (2012) konkluderer i deres analyse, at lederstilen påvirker eksekveringen, og at det medfører forretningsmæssige tab, hvis ikke man sikrer 'alignment' mellem den strategitype, som virksomheden forfølger, og den lederstil, som praktiseres. Dette resultat understøtter dermed en pointe om, at ledelsesopgaven forbundet med strategieksekvering og ikke mindst måden, denne opgave bliver løst på, kan være et vigtigt bidrag til at forklare, hvorfor virksomheder ikke lykkes i tilstrækkelig grad med deres strategieksekvering.

Sammenligner man de fire lederstile med Floyd & Wooldridge's (1992b) fire lederroller i relation til eksekveringen af en strategi, er der elementer, som går igen, hvilket følgende tabel illustrerer:

Tabel 3-1: Vurdering af koblingen mellem mellemlæderens lederstile og lederrolle

	Implementator	Synthesizer	Champion	Facilitator
Maestro	1 = Svag	2 = Mellem	3 = Stærk	0 = Ingen
Manager	3 = Stærk	2 = Mellem	1 = Svag	0 = Ingen
Leader	1 = Svag	2 = Mellem	2 = Mellem	3 = Stærk
Producer	0 = Ingen	3 = Stærk	1 = Svag	2 = Mellem

Note: Tal og tekst i cellerne angiver, hvor svag/stærk sammenhængen vurderes til at være.

Kilde: Egen tilvirkning baseret på min tolkning af Floyd & Wooldridge (1992b) og Håkonsson et al. (2012).

Som det ses, er Floyd & Wooldridge's (1992b) mellemlæderroller efter min vurdering repræsenteret i de lederstile, som Håkonsson et al. (2012) anvender i deres studie. Og selvom Håkonsson et al. (2012) ikke angiver Floyd & Wooldridge som kilde for deres studie og kun bruger besvarelser af spørgeskemaer fra topledere i danske SMV'er, er det min vurdering, at betydningen af lederstile ikke *nødvendigvis* er begrænset til topledere, som i studiet gennemført af Håkonsson et al. (2012) var de eneste, der var blevet udvalgt til at besvare et spørgeskema. For det videre arbejde vælger jeg derfor at konkludere, at mellemlæderne gennem deres måde at agere på som ledere kan påvirke strategieksekveringen og dermed en virksomheds forretningsresultater. Hvorvidt dette gør sig gældende, vil blive belyst i den kvantitative analyse i kapitel 5.

Denne sandsynlige sammenhæng mellem strategiens indhold og mellemlæderens lederstile kan efter min vurdering få meget stor betydning for strategieksekveringen i danske virksomheder. Konsekvensen er nemlig, at en mellemlæder som følge af en ny strategi i virkeligheden kan erklæres som egnet eller uegnet til at besidde sin stilling som leder pga. sin lederstil. Dette skal ses i lyset af, at det kan være meget svært for en leder at ændre sin lederstil, men dog ikke umuligt (Håkonsson et al. 2012). Min egen oplevelse med det empiriske felt er således, at meget få virksomheder konsekvent og omhyggeligt tager stilling til, om samtlige leders lederstile passer til den nye strategi og på denne baggrund fyrer, ansætter og omroterer i forbindelse med udarbejdelsen af en strategi. Dermed kan lederstilene hos de eksisterende ledere nemt blive en hæmsko for at lykkes med virksomhedens strategieksekvering.

Mellemlideren som 'issue seller'

Et vigtigt element i de to roller *Champion* og *Synthesizer* er ifølge Floyd et al. (2008) begrebet '*issue selling*'. 'Strategiske issues' kan betegnes som begivenheder, udviklinger eller trends, der har betydning for organisationens resultater (Ansoff, 1980), og ved at bidrage til *issue selling* kan personer og grupper i en virksomhed forårsage, at en realiseret strategi afviger fra den planlagte (Burgelman, 1983; Mintzberg, 1978). Issue selling er altså en mekanisme, som får topledelsen til at tage sig af emner, den ellers ikke ville tage sig af, og netop denne proces er kritisk i forståelsen af, hvordan virksomheder tilpasser og forandrer sig (Cowan, 1986; Weiss, 1989), herunder eksekverer deres strategier. Mellemliderne har ofte pulsen på organisationen og er tættere på kunderne og andre interessenter (Dutton et al., 1997), og mellemliderne kan derfor i høj grad bidrage til at sætte den strategiske agenda ved at påvirke, hvad ledelsen allokerer sin sparsomme opmærksomhed til (Pfeffer, 1992). Mellemliderne kan derfor udfylde en kritisk rolle i det strategiske arbejde ved at få topledelsen gjort opmærksom på strategiske issues og derved sikre, at topledelsen får de nødvendige informationer (Dutton et al., 1997). Dette kan have stor betydning for en virksomheds strategiske retning og dermed påvirke evnen til at eksekvere på virksomhedens strategi (Dutton et al., 1997).

I rollen som issue seller skal en mellemlider konkret beslutte hvornår, hvor og hvordan han eller hun skal bringe issues frem til topledelsens opmærksomhed (Dutton et al., 1997). Et problem er her, at et issue ikke altid kan passe ned i en business plan, og desuden foregår der rigtigt meget i en strategisk beslutningsproces 'bag scenen' (Dutton et al., 2001). I praksis vil mellemlidere ofte forsøge at 'læse' den organisatoriske kontekst for at vurdere, om den er favorabel til at gennemføre issue selling (Dutton et al., 1997), idet issue selling kan gå flere veje. En mellemlider kan således gennem issue selling skabe sig et positivt image hos topledelsen ved at lede topledelsens opmærksomhed mod kritiske issues eller ved at gennemføre issue selling på en måde, der forbedrer topledelsens indtryk af mellemliderens evner og kompetencer (Dutton et al., 1997).

Til gengæld kan et forsøg på at sælge et kontroversielt issue eller et forfejlet forsøg have den modsatte effekt (Dutton et al., 1997). Derfor kan mellemlidere, der ikke tidligere har haft succes med issue selling, eller hvis de mangler forbindelser i organisationen eller til topledelsen, være tilbøjelige til *ikke* at lave issue selling (Dutton et al., 1997). Dette kan blive et problem for topledelsen, fordi deres reaktionshastighed på vigtige strategiske issues (e.g. begivenheder, udviklinger eller trends) bliver langsommere, hvilket kan påvirke virksomhedens forretningsresultater negativt (Bourgeois & Eisenhardt, 1988). For en mellemlider er det i forhold til issue selling

også vigtigt at etablere 'rapport' til topledelsen (Dutton et al., 1997), ikke kun for at få taletid hos topledelsen, men også for at øge sandsynligheden for et positivt udfald af forslag om nye tiltag (Dutton et al., 1997). En vigtig omstændighed for, om issue selling finder sted er også, om en mellemlider har et stærkt netværk i organisationen til at kvalificere sine overvejelser, hvilket i perioder med stor usikkerhed og frygt kan være af særlig stor vigtighed, idet følelser af tillid og sikkerhed er vigtige for at undgå frygt for imagetab (Uzzi, 1996). Desuden viser praksis, at issue selling i højere grad finder sted, når mennesker i en organisation forstår målene, kender rutinerne og har de nødvendige forbindelser (Dutton et al., 1997). Desuden skal de føle motivation til at gennemføre issue selling, hvilket sker oftere, når der er en følelse af nødvendighed i forhold til den situation, som organisationen befinder sig i (Dutton et al., 1997).

Det handler derfor for topledelsen om at få åbnet for kommunikationslinjerne med mellemliderne, så topledelsen får at vide, hvad de gør forkert, eller hvad der skal tænkes anderledes. Alternativt vil mellemliderne være tilbøjelige til at sige, at det går fint, og at der ikke er brug for nogle forandringer, selvom der fx ifølge kunderne eller samarbejdspartnere kan være et stort behov for det (Dutton et al., 1997). Derfor kan en virksomheds succes med at tilpasse sig dens omgivelser afhænge af dens evne til at opdage, udforske og institutionalisere en issue selling proces, der gør det muligt for personer udenfor topledelsen at blive involveret effektivt i identificeringen og kommunikationen af vigtige emner (Dutton & Ashford, 1993). Topledelsen kan fremme denne evne ved at reducere de barrierer, der forhindrer personer i at 'sælge emner' ved at 'empower' issue sellers ved at træne dem og fjerne implicite forhindringer (Dutton et al., 1997). I den forbindelse er det af stor vigtighed, at topledelsen finder ud af, hvordan den kan fremme issue selling på en måde, så det øger de positive konsekvenser og minimerer de negative konsekvenser af det (Dutton & Ashford, 1993). Dette emne vil jeg uddybe i afsnit 3.2.3 (Interaktionen mellem topledelsen og mellemliderne).

Mellemlidernes håndtering af følelser under radikale forandringer

Dette afsnit vil beskrive, hvordan mellemliderne kan spille en vital rolle i håndteringen af følelserne forbundet med de radikale forandringer, som ofte er en integreret del af strategieksekverering. En radikal forandring kan betegnes som en forandring, der grundlæggende ændrer den måde, hvormed medlemmerne af organisationen organiserer sig på eller interagerer med hinanden eller eksterne interessenter på (Greenwood & Hinings, 1996). Radikale forandringer er til tider nødvendige for, at en organisation kan overleve og forblive konkurrencedygtig, men de indebærer en væsentlig risiko for at fejle (Hambrick & d'Aveni, 1988). Radikale forandringer kan dog også udfordre organisationsmedlemmernes identitet og oplevelse af mening, og de radikale for-

andringer skaber dermed stor usikkerhed om medlemmernes fremtidige rolle og privilegier, hvilket kan fremprovokere angst (Argyris, 1980). Angst kan udvikle sig til en form for depression, der blokerer for al læring, idet mennesker oplever, at de ikke kan realisere de ønskede mål, at de mister noget værdifuldt, eller at de er pessimistiske omkring den potentielle forbedring i deres situation (Schein, 1996).

Radikale forandringer kan frembringe en stor variation af følelser, som fx glæde, entusiasme, tilfredshed, anerkendelse, spændthed, frygt, utilfredshed, skuffelse, skam, træthed, usikkerhed, anerkendelse og mange andre (Huy, 2002). Disse følelser er vigtige at være opmærksomme på, fordi empiriske studier har vist, at følelser har stor betydning for kvaliteten i tænkning og adfærd i forbindelse med forandringer, hvilket påvirker en virksomheds forretningsresultater (van Zomeren, Spears & Fischer, 2004). Et eksempel herpå er Jack Welch, tidligere CEO for General Electric, der måtte erfare, at der var stærkere følelser forbundet med at nedlægge en lille køleskabsdivision, som General Electric var skabt på, end ved at nedlægge 100.000 stillinger. Jack Welch lærte i den forbindelse, at følelser kan have en grundlæggende påvirkning af menneskers måde at tænke og agere på, og fordi mange ikke ved, hvordan de skal håndtere disse følelser, lader de som om, at de ikke eksisterer (Huy, 2011). Følelser i forbindelse med forandringer åbner også op for nye muligheder og fleksibilitet, idet følelser gør det mere sandsynligt, at mennesker omprioriterer, identificerer nye handlinger, sætter nye mål og foretager fravalg (Damasio, 1994). Desuden hjælper følelser mennesker til at træde ind i det ukendte (Westen, 1985).

I en virksomheds struktur er mellemlederne tættere på medarbejderne end topledelsen er, og derfor er det mere sandsynligt, at mellemlederne er opdaterede på medarbejdernes følelser i forbindelse med forandringer i relation til strategieksekvering, end topledelsen er det. Givet toplederne typisk er optaget af at håndtere virksomhedens mange interesser, vil det også typisk også være mere sandsynligt, at mellemlederne kan finde tiden til at interagere med medarbejderne om deres følelser i relation til strategien og eksekveringen af den (Huy, 2002). Derudover skal man ikke glemme den vigtige pointe, at fordi mellemlederne udfylder en lederposition, kan deres følelser i relation til en strategi påvirke mange af deres medarbejders følelser, tanker og adfærd i relation til strategieksekveringen (Sy et al., 2005).

På trods af, at det derfor kan virke som intuitivt indlysende at være opmærksom på mellemlederes følelser i relation til eksekveringen af en strategi, har dette ikke generelt høj prioritet hos topledere (Huy, 2011). Desuden er det ofte blevet fremhævet, at mellemlederne gennem deres adfærd ofte bremser eksekveringen af forandringer (Guth & MacMillan, 1986). En vigtig

overset pointe er ifølge Huy (2011) i den forbindelse, at mellemedernes støtte eller modstand til strategiske forandringer ikke kun har at gøre med deres personlige interesser som fx deres status i organisationen, deres personlige rolle, økonomiske incitamenter m.m. (Biggart, 1977; Crossan & Berdrow, 2003; Guth & MacMillan, 1986). Huy (2011) finder således frem til, at mellemederne støtte eller modstand også kan relateres til, i hvor høj grad og hvordan de føler en emotionel tilknytning til de grupper i organisationen, som er berørt af strategieksekveringen (Huy, 2011).

I relation til mellemedernes rolle i strategieksekveringen angiver litteraturen dermed et særligt vigtigt opmærksomhedspunkt, som har at gøre med håndteringen af de følelser, som findes eller opstår i en organisation i forbindelse med eksekveringen af en strategi. Mellemederne virker som oplagte kandidater til at være dem, der håndterer disse følelser gennem deres daglige interaktion med deres medarbejdere, men en forudsætning herfor er, at det bliver en del af deres rolle at gøre dette.

Hvilke roller får mellemederne mulighed for at udfylde i strategieksekveringen?

Dette afsnit har vist, at mellemederne kan udgøre et afgørende bindeled mellem de forskellige organisatoriske niveauer, enheder og aktører (Hambrick & Mason, 1984; Floyd & Wooldridge, 1999; Nonaka, 1991) ved at støtte eller accelerere strategieksekveringen (Floyd & Wooldridge, 1997), eller ved at bremse eller sabotere den (Guth & MacMillan, 1986). Derudover kan mellemederne være eksponenter og katalysatorer for videndeling (Nonaka, 1991), og de kan fungere som vigtige bidragsydere til skabelsen af konkurrencemæssige fordele gennem udviklingen af virksomhedens kapabiliteter (Kay, 1993; King & Zeithaml, 2001). Desuden kan mellemederne både fungere som *vertikale* integratorer og som *horisontale* integratorer (Bartlett & Ghoshal, 1993).

Floyd & Wooldridge (1992) har identificeret fire roller, som mellemedere kan udfylde i relation til det strategiske arbejde, nemlig *Implementator*, *Facilitator*, *Synthesizer* og *Champion*. Disse fire roller skal ses i forhold til den type strategi, som virksomheden forfølger, samt den enkelte mellemeders lederstil. Således medfører det forretningsmæssige tab, hvis ikke man sikrer 'alignment' mellem den strategitype, som virksomheden forfølger, og den lederstil, som praktiseres (Håkonsson et al., 2012). Mellemederne kan også udfylde en kritisk rolle i det strategiske arbejde ved at gøre topledelsen opmærksom på strategiske *issues*, hvilket kan gøre det mere sandsynligt, at topledelsen får de nødvendige informationer i rette tid (Dutton et al., 1997).

Dette kan have stor betydning for en virksomheds strategiske retning og dermed påvirke evnen til at eksekvere på virksomhedens strategi (Dutton et al., 1997).

Idet radikale forandringer kan frembringe en stor variation af følelser, og eftersom mellemlederne er organisatorisk tættere på medarbejderne end topledelsen, kan mellemlederne i højere grad være dem, der interagerer med medarbejderne om deres følelser i relation til strategien og eksekveringen af den (Huy, 2002). Dette skal ses i lyset af, at mellemlederne givet deres lederposition påvirke mange af deres medarbejders følelser, tanker og adfærd i relation til strategieksekveringen gennem deres egne følelser (Sy et al., 2005). I forhold til de følelser og stemninger, som er til stede eller ikke til stede i en organisation, er det derfor af stor betydning at håndtere mellemledernes følelser.

3.2.3 Interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne

De foregående afsnit har beskrevet de roller, som hhv. toplederne og mellemlederne kan udfylde i relation til strategien. Dette er sket med udgangspunkt i, at *både* topledere og mellemledere har stor betydning for udviklingen og eksekveringen af strategier (Floyd & Lane, 2000; Hambrick & Mason, 1984; Wooldridge et al., 2008). Næste skridt bliver at sætte fokus på, hvordan toplederne og mellemlederne kan interagere med hinanden i eksekveringen af strategier. Mit valg af teori skal i denne forbindelse ses i forhold til, at selvom forskere generelt har anerkendt vigtigheden af at afstemme og koordinere topledelsens og mellemledernes bidrag til udviklingen og eksekveringen af strategien (Balugun & Johnson, 2004; Currie & Procter, 2005; Wooldridge et al., 2008), har litteraturen om topledelsens og mellemlederne udviklet sig af forskellige spor, og kun ganske få har beskæftiget sig med, hvordan toplederne og mellemlederne i praksis skal interagere, herunder afstemme og koordinere deres indsats (Raes et al., 2011). Det teoretiske fundament for dette kapitel er i overvejende grad Raes, Heijltjes, Glunk & Roes' (2008) procesmodel for interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne. Det teoretiske fundament for denne procesmodel er bl.a. forskningen udført af Hart (1992), Floyd & Wooldridge (1992a, 1992b, 1997) samt Wooldridge et al. (2008), hvorfor der er en god sammenhæng til de øvrige teoretiske byggestene.

Hvorfor er interaktionen vigtig?

Hart's (1992) integrative framework (afsnit 3.1.3) illustrerede bl.a., at hvis topledelsen skaber de nødvendige rammer for, at de øvrige organisationsmedlemmer kan bidrage til eksekveringen af virksomhedens strategi, kan det have en positiv betydning for virksomhedens forretningsresultater. Dette indebærer, at topledelsen rent faktisk kan interagere med de øvrige organisations-

medlemmer, hvoraf mellemlederne udgør et centralt bindeled, idet mellemledernes position giver dem mulighed for at igangsætte nye strategiske initiativer, støtte og accelerere strategieksekveringen, reducere kvaliteten i eksekveringen, bremse eksekveringen eller måske ligefrem sabotere eksekveringen af strategien (Floyd & Wooldridge, 1997; Guth & MacMillan, 1986).

Med udgangspunkt i, at interaktionen mellem topledelse og mellemledere er af afgørende vigtighed for strategieksekveringen, angiver Raes et al. (2011) to overordnede formål med interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne:

1. At opdage diskontinuiteter i omgivelserne
2. At styre kræfter for kontinuitet og forandring

Opdagelsen af diskontinuiteter i omgivelserne definerer Raes et al. (2011) som den proces, i hvilken topledelsen og mellemlederne fortolker og filtrerer informationerne fra organisationens omgivelser og relaterer disse informationer til virksomhedens nuværende strategi. Idet topledelsen og mellemlederne har forskelligt informationsgrundlag, vil interaktionen have til formål at forbinde og integrere deres perspektiver (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992b). Det er gennem opdagelsen af diskontinuiteter i omgivelserne, at topledelsen og mellemlederne skaber konteksten for strategien og i fællesskab skaber mening med ustrukturerede informationsstrømme (Edmondson et al., 2003).

Styringen af kræfter for kontinuitet og forandring definerer Raes et al. (2011) som den proces, hvor topledelsen og mellemlederne balancerer drivers for kontinuitet og forandring af den eksisterende strategi, som begge parter bringer ind. Kontinuitetsfremmende drivers er vigtige, fordi de gør det muligt at eksekvere den nuværende strategi over tid (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985). Samtidig må topledelsen og mellemlederne arbejde med at skabe forandring gennem nye strategiske initiativer og idéer som følge af ændringer i organisationen eller omgivelserne (Floyd & Lane, 2000; Huy, 2002; Mintzberg & Waters, 1985). Kunsten bliver her at balancere mellem at realisere fastlagte intentioner og reagere rettidigt på den nye udvikling (Mintzberg & Waters, 1985).

Hvilket udbytte skal interaktionen give?

Selvom en topledelse bruger den bedst tænkelige strategiformuleringsproces og opnår den højst mulige beslutningskvalitet, afhænger effekten af disse beslutninger af, hvor godt beslutningen materialiseres i organisationen (Dean & Sharfman, 1996; Hickson et al., 2003; Nutt, 1999).

Raes et al. (2011) argumenterer derfor for, at kvaliteten i de strategiske beslutninger skal ses i sammenhæng med kvaliteten i implementeringen, hvorfor interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne påvirker både den *strategiske beslutningskvalitet* og *implementeringskvaliteten*.

Strategisk beslutningskvalitet udtrykker her, i hvor høj grad en beslutning er i overensstemmelse med omverdenens krav, organisationens mission, finansielt fordelagtig og rettidig (Dean & Sharfman, 1996; Eisenhardt, 1989). Man kan forvente en positiv sammenhæng mellem den strategiske beslutningsaktivitet og virksomhedens forretningsresultater, fordi beslutninger i høj kvalitet skaber bedre sammenhæng mellem en virksomheds kapabiliteter og omverdenens krav (Dean & Sharfman, 1996; Hambrick & Mason, 1984).

Implementeringskvalitet udtrykker, i hvor høj grad kommunikationen, fortolkningen, tilpasningen og udførelsen af en strategisk beslutning er i overensstemmelse med dens indhold (Dean & Sharfman, 1996; Hickson et al., 2003; Noble, 1999). *Implementeringskvalitet* kan siges at være positivt koblet til organisatorisk performance gennem en bedre koordinering mellem organisatoriske strukturer og systemer, samt gennem en mere fokuseret adfærd af aktørerne, som er involveret i strategieksekvering (Dean & Sharfman, 1996).

Hvordan foregår interaktionen?

Interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne deler Raes et al. (2011) op i perioder *med* kontakt og *uden* kontakt. Kontakten kan finde sted på mange måder, fx 'ansigt til ansigt', telefon og forskellige former for skriftlig kommunikation, og den kan finde sted mellem minimum ét medlem af topledelsen og minimum én mellemleder. Kontakten kan desuden være formel (fx af-talte møder med fastlagt agenda og guidelines) og uformel (telefonopkald, spontane møder på gangen og før møder). I praksis udgør disse *kontaktepisoder* såkaldte 'windows of opportunities', hvor interaktionen i praksis kan finde sted (Hoon, 2007), idet topledelsen og mellemlederne typisk har begrænsede muligheder for interaktion som følge af tidsmæssige og kalendermæssige begrænsninger (Dutton & Ashford, 1993). Som følge heraf, bliver det af afgørende betydning, at kvaliteten af interaktionen i kontaktepisoderne bliver af en så høj kvalitet, at de skaber rammerne og forudsætningerne for, at tiden mellem kontaktepisoderne udnyttes på den bedst tænkelige måde for strategieksekveringen. I bedste fald bliver tiden mellem kontaktepisoderne brugt til at arbejde effektivt sammen for at opnå en bedre sammenhæng mellem udvikling og eksekvering (Raes et al., 2011). Omvendt, hvis mulighederne for interaktion er begrænsede, eller hvis kvaliteten af interaktionen er utilstrækkelig, vil top- og mellemlederne begynde at følge

forskellige spor og måske endda i praksis modarbejde hinanden samt skabe en dårlig sammenhæng mellem udvikling og eksekvering (Raes et al., 2011).

I kontaktepisodeerne foregår der ifølge Raes et al. (2011) grundlæggende to typer aktiviteter: *Informationsudveksling* og *gensidig påvirkning*. Aktiviteten *informationsudveksling* skal ses i lyset af, at den strategiske beslutningskvalitet er påvirket af omfanget og typen af de informationer, som topledelsen indsamler, fortolker og kombinerer undervejs i beslutningstagningen (Dooley & Fryxell, 1999). Desuden er strategiske beslutninger komplekse i deres natur og vigtige for organisationen, og det er derfor vigtigt at samle så mange relevante informationer som muligt, ligesom de skal kombineres på en både passende og kreativ måde (Eisenhardt, 1989; Hambrick & Mason, 1984). Empirisk er det også blevet bevist, at kognitiv diversitet hos medlemmerne af topledelsen, samt åbenhed i diskussionen om opgaver, påvirker kvaliteten i de strategiske beslutninger positivt (Dooley & Fryxell, 1999; Olson et al. 2007).

På denne baggrund findes der gode argumenter for at konkludere, at den strategiske beslutningskvalitet vil blive højere, hvis mellemedernes informationer indarbejdes i strategiudviklingen, fordi mellemedernes informationer må forventes at være forskellige fra topledelsens (Martin & Eisenhardt, 2010; Wooldridge et al., 2008). Årsagen til forskellene i informationer skyldes, at mellemederne har adgang til andre informationskilder, samt mellemederne typisk fortolker informationer på en anderledes måde end topledelsen (Currie & Procter, 2005; Dutton & Ashford, 1993; Wooldridge et al., 2008). Raes et al. (2011) definerer på denne baggrund *informationsudveksling* i kontaktepisodeerne som en tovejs proces mellem topledelsen og mellemederne, hvor begge parter kan efterspørge, give og evaluere informationer med henblik på i fællesskab at opdage diskontinuiteter i omgivelserne, idet opdagelsen af diskontinuiteter i særlig grad kræver udveksling af observationer, viden og fortolkninger (Raes et al., 2011).

Den anden grundlæggende aktivitet i kontaktepisodeerne er *gensidig påvirkning*, som Raes et al. (2011) definerer som en tovejs proces mellem topledelsen og mellemederne, der består af et forsøg på at påvirke, reagere på denne påvirkning, samt forhandle om forsøget på påvirkning, hvor det primære formål er at styre kræfterne for kontinuitet og forandring. Set fra topledelsens perspektiv kan omdrejningspunktet for den gensidige påvirkning især handle om at skabe strategisk konsensus, hvilket indebærer en høj grad af enighed mellem ledere på alle niveauer om organisationens grundlæggende prioriteter (Floyd og Wooldridge, 1992a). Konsensus har en både kognitiv og emotionel karakter, hvilket kommer til udtryk i følgende figur, der samtidig angiver fire typer konsensus: Stærk konsensus, blind passion, informeret skepsis og svag konsensus.

Figur 3-5: Fire typer konsensus

		Forståelse	
		Høj	Lav
Commitment	Høj	Stærk konsensus	Blind passion
	Lav	Informeret skepsis	Svag konsensus

Kilde: Floyd & Wooldridge, 1992a

Note: Oversat til dansk ifølge min fortolkning

Som figuren illustrerer, indebærer en *stærk konsensus* både en høj grad af forståelse for strategien samt en høj grad af commitment, hvor commitment her skal forstås som mellemedernes oplevelse af, at strategien matcher organisationens interesse og deres egen (Floyd & Wooldridge, 1992a). *Blind passion* indebærer, at mellemederne har en stærk commitment uden at have forstået, hvad strategien i virkeligheden går ud på. *Informeret skepsis* indebærer, at mellemederne har forstået strategien, men ikke føler den commitment, der får dem til at handle på strategien. Endelig betyder *svag konsensus*, at der hverken er forståelse eller commitment til strategien. Dette fokus på at skabe konsensus om strategien understøttes af andre forskere, (e.g. Amason, 1996; Dooley & Fryxell, 1999; Floyd and Wooldridge 1992a), der argumenterer for at skabe en stærk følelse af organisatorisk anerkendelse, individuelt ejerskab og motivation, fordi dette fremmer eksekveringen af strategien.

Set fra *mellemedernes perspektiv* handler den gensidige påvirkning i høj grad om at påvirke topledelsen med det formål at modtage ressourcer til eksekvering, at sikre en god modtagelse af deres input, samt for at få accept af nye idéer (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1997; Martin & Eisenhardt, 2010). Desuden vil mellemedere søge at opnå indflydelse i forhold til, hvad der skal på den strategiske agenda og/eller gøres noget ved (Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997; Dutton et al., 2001). *Issue selling* (beskrevet under mellemedernes rolle i

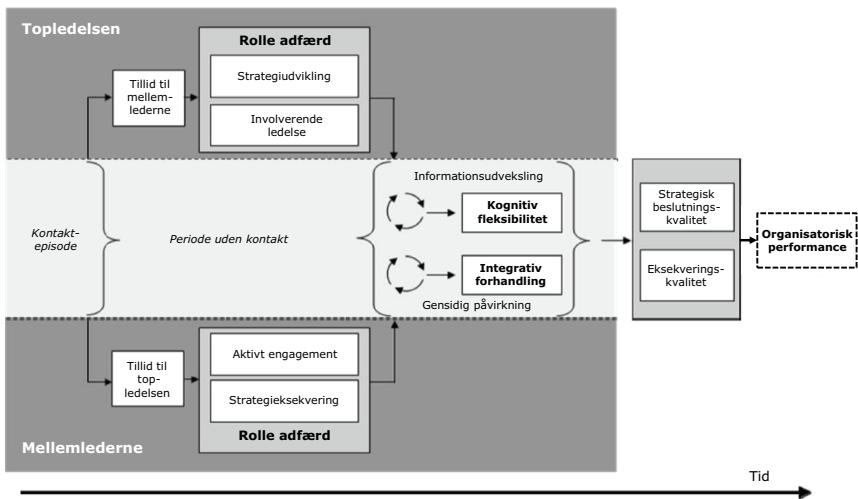
afsnit 3.2.2) er dermed i høj grad en aktivitet, som kan være forbundet med gensidig påvirkning i kontaktepisodeerne mellem topledelsen og mellemliderne.

Samlet set foregår interaktionen mellem topledelsen og mellemliderne dermed i perioder med og uden kontakt, og hvor kontaktepisodeerne er udtryk for særlige 'windows of opportunity'. To typer aktiviteter er særligt vigtige i kontaktepisodeerne, nemlig informationsudveksling og gensidig påvirkning, der begge kan anskues fra både topledelsens og mellemlidernes perspektiv.

Procesmodel for interaktion mellem topledelsen og mellemliderne

Aktiviteterne i kontaktepisodeerne danner sammen med de to overordnede formål med interaktionen mellem topledelsen og mellemliderne (opdage diskontinuiteter i omgivelserne; styre kræfter for kontinuitet for forandring), samt det ønskede udbytte i form af bedre kvalitet i såvel de strategiske beslutninger som eksekveringen, rammerne for Raes et al.'s (2011) procesmodel for interaktion mellem topledelsen og mellemliderne. Denne model er vist i følgende figur:

Figur 3-6: Procesmodel for interaktion mellem topledelsen og mellemliderne



Kilde: Raes et al. (2011)

Som figuren illustrerer, er interaktionen delt op i perioder med kontakt og uden kontakt, og når der er kontakt (i kontaktepisodeerne), gennemføres aktiviteterne *informationsudveksling* og *gen-*

sidig påvirkning. Figuren viser også, at interaktionen påvirker den strategiske beslutningskvalitet og eksekveringskvaliteten, hvilket igen påvirker organisationens forretningsresultater.

Et vigtigt element i procesmodellen er desuden, at informationsudvekslingen mellem topledelsen og mellemlederne påvirker den *kognitive fleksibilitet*. Den kognitive fleksibilitet udtrykker, i hvor høj grad informationsudvekslingen er karakteriseret ved refleksion, review af informationer, anskuelse af situationer fra forskellige perspektiver, åbenhed parterne imellem, evne til at ændre synspunkt og udvikle variation i fortolkninger (Raes et al., 2011). En høj kognitiv fleksibilitet gør det muligt at øge omfanget af og variationen i de informationer, som indgår i processen med at opdage diskontinuiteter i omgivelserne, fordi man derved opnår et mere dækkende billede af en situation og samtidig mindsker risikoen for at overse vigtige informationer (Eisenhardt, 1989). Høj kognitiv fleksibilitet vil også gøre det muligt at skabe en bedre forståelse for de sammenhænge mellem årsager og virkning, hvorved der i højere grad kan skabes mening med en stor mængde information (Edmondson et al., 2003; Raes et al., 2011).

Et andet vigtigt element i modellen er, at den gensidige påvirkning påvirker den *integrative forhandling*, der udtrykker, i hvor høj grad topledelsen og mellemlederne i den gensidige påvirkning kan finde fælles eller komplementære interesser, der kommer begge parter til fordel og ikke bare den ene (Raes et al., 2011). Integrativ forhandling handler dermed om at skabe win-win situationer med udgangspunkt i og en anerkendelse af, at der er asymmetri i de to parter informationer, indflydelse og motiver (Edmondson et al., 2003). Det betyder, at udgangspunktet ikke er en illusion om, at alle skal være lige, fordi det ikke er den grundlæggende intention med de roller, som hhv. topledelsen og mellemlederne udfylder. Integrativ forhandling forventes at øge kvaliteten i eksekveringen af flere årsager. For det første, fordi den integrative forhandling vil øge mellemledernes commitment til at eksekvere strategien som følge af, at begge parter oplever at blive taget seriøst, og fordi mellemlederne oplever sammenhæng mellem deres egne interesser og strategien, hvilket forventes at øge deres commitment til eksekveringen (Guth & MacMillan, 1986, Edmondson et al., 2003). Integrativ forhandling forventes også at give en bedre allokering af ressourcer, fordi mellemledernes viden og input ofte repræsenterer mere realistiske indsigter i, hvad der skal til for at sikre en effektiv eksekvering af strategien (Mantere, 2008; Martin & Eisenhardt, 2010). Det problematiske i forhold til integrativ forhandling kan dog være, at det ikke er nemt at skabe win-win situationer, især fordi det kan kræve en grundig bearbejdning af et emne i en situation, hvor omstændighederne ikke tillader dette, og der i stedet er behov for at finde alternative løsninger (Raes et al., 2011).

Roller og adfærd i interaktionen

Hart's (1992) integrative framework (afsnit 3.1.3) illustrerede, at topledelsen kan vælge at involvere resten af organisationen i det strategiske arbejde og dermed gøre de øvrige organisationsmedlemmer til aktive medspillere i det strategiske arbejde, ikke mindst for derigennem at skabe bedre forretningsresultater. Netop involvering er et centralt element i Raes et al.'s (2011) procesmodel, idet topledelsens involvering af mellemlederne (dvs. i hvor høj grad og hvordan) skaber rammerne for, hvordan interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne kommer til at foregå. Raes et al. (2011) argumenterer for, at topledelsen gennem involvering af deres mellemledere i det strategiske arbejde kan opnå en række fordele. For det første kan involveringen øge den kognitive fleksibilitet og forbedre den integrative forhandling, idet interaktionen stiger med deraf følgende flere kontaktepisoder og 'windows of opportunity' for mellemlederne til at interagere direkte med topledelsen. Dette kræver dog, at topledelsen udviser den nødvendige åbenhed overfor mellemlederne og tager dem seriøst, hvilket igen vil medføre, at mellemlederne føler sig motiverede til at bidrage med flere informationer (Raes et al., 2011).

En anden stor fordel ved at involvere mellemlederne i højere grad er, at topledelsen får adgang til flere informationer, hvilket både kan forbedre den strategiske beslutningskvalitet og hastigheden i beslutningstagningen (Eisenhardt, 1989). Dette hænger sammen med, at hurtige beslutningstagere ofte bruger flere informationer end langsomme beslutningstagere, idet simultane overvejelser af multiple alternativer er kritisk for at kunne træffe hurtige beslutninger (Eisenhardt, 1989). Konsekvensen heraf er, at mellemledere kan spille en kritisk rolle i at gøre de strategiske beslutningsprocesser hurtigere ved at gøre topledelsen opmærksom på strategiske issues og derved sikre, at topledelsen som beslutningstagere får de nødvendige informationer (Dutton et al., 1997). Min vurdering er, at den rette involvering af mellemlederne dermed kan blive en vigtig forretningsmæssig fordel, der gør virksomhed i stand til at træffe bedre beslutninger hurtigere og samtidig forbedre kvaliteten og hastigheden i eksekveringen.

Som en central forudsætning for at høste fordelene ved interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne angiver Raes et al. (2011) *tillid*. Ved at involvere mellemlederne gør topledelsen sig selv mere sårbar, idet involveringen reducerer topledelsens kontrol over resultatet af de strategiske beslutninger, og desuden indebærer involveringen en risiko for, at mellemlederne misbruger deres magt (Schoorman et al., 2007). Tillid fra topledelsen til mellemlederne er derfor af afgørende vigtighed for at opnå fordelene ved interaktionen. I tråd hermed er mellemlederne tillid til topledelsen også central, bl.a. fordi deres *issue selling* aktiviteter indebærer en risiko for at miste status og anerkendelse i organisationen (jf. afsnit 3.2.2), og fordi topledelsen

potentielt kan misbruge de informationer, som mellemliderne bidrager med (Raes et al., 2011). Graden af tillid har på denne baggrund potentialet til at fremme en positiv eller negativ spiral i interaktionen mellem topledelsen og medarbejderne.

Som et centralt middel til at skabe den nødvendige tillid angiver Raes et al. (2011) vigtigheden af, at topledelsen og mellemliderne indgår i en løbende *rolleopdatering* i relation til strategieksekveringen. En væsentlig kilde til ikke at lykkes med rolleopdateringen kan i den forbindelse være, hvis topledelsen har en meget funktionalistisk tilgang til selve rollebegrebet, hvor de enkelte organisationsmedlemmer udfylder en specifik rolle i et komplekst system, som var de organer i en krop (Giddens, 2001). Udfordringen består i, at en funktionalistisk tilgang til at definere roller i det strategiske arbejde kan fastholde organisationens medlemmer i en rolle, som ikke er udtømmende og ikke længere matcher omgivelserne (Floyd & Lane, 2000), samt at den funktionalistiske tilgang kan hæmme organisationsmedlemmerne i at udføre de handlinger, som de tror på kan gøre en forskel for organisationen (Giddens, 2001). Baseret på 262 interviews af mellemlidere om deres rolle i det strategiske arbejde angiver Mantere (2008), som nævnt i afsnit 3.2.3, otte 'enablers' for, at mellemliderne kan udfylde deres rolle på en så optimal måde som muligt. Jf. disse 'enablers' skal topledelsen 1) kommunikere om den indre logik i strategien, 2) sætte strategien i relation til de lokale kontekster, 3) allokere de nødvendige ressourcer, 4) udvise respekt overfor mellemliderne, 5) udvise tillid i forhold til mellemliderne, 6) agere hurtigt på udviklingen, 7) inkludere mellemliderne, samt 8) vurdere og bedømme nye idéer (Mantere, 2008). Toplederne kan derved gennem deres løbende ageren fremme og afstemme mellemlidernes rolle og derved øge sandsynligheden for, at mellemliderne udfylder de ønskede roller i det strategiske arbejde, hvilket i sin natur er en helt anderledes måde at kommunikere roller på end fx gennem rollebeskrivelse i en kvalitetshåndbog.

Topledelsen og mellemliderne må tage fælles ansvar for interaktionen

Dette afsnit har sat fokus på, hvordan topledelsen og mellemliderne kan interagere med hinanden i eksekveringen af strategier. Med udgangspunkt i en procesmodel for interaktionen mellem topledelsen og mellemliderne udviklet af Raes et al. (2011) er interaktionen blevet belyst og diskuteret. Med udgangspunkt i, at interaktionen mellem topledelse og mellemlidere er af afgørende vigtighed for strategieksekveringen, angiver Raes et al. (2011) i deres procesmodel for interaktionen mellem topledelsen og mellemliderne to overordnede formål med interaktionen mellem topledelsen og mellemliderne: 1) At opdage diskontinuiteter i omgivelserne, samt 2) at styre kræfter for kontinuitet og forandring.

Afsnittet viste, at interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne påvirker både den *strategiske beslutningskvalitet* og *eksekveringskvaliteten*. Interaktionen kan deles op i perioder *med* og *uden* kontakt, og hvor der i kontaktepisoderne grundlæggende foregår to typer aktiviteter: *Informationsudveksling* og *gensidig påvirkning*. Disse to aktiviteter påvirker den *kognitive fleksibilitet* og den *integrative forhandling*, hvilket igen påvirker kvaliteten i de strategiske beslutninger og selve eksekveringen. Ved at være bevidste om egne roller i interaktionen og arbejde med en række enablers for at udfylde disse roller er det muligt for en virksomhed at komme ind i en positiv spiral, hvor der gradvist skabes mere tillid, engagement, strategisk konsensus m.m.

Afsnittet har på denne baggrund illustreret, at interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne er helt afgørende for, at en virksomhed kan eksekvere sin strategi i det ønskede omfang. Det er også i afsnittet blevet tydeligt, at topledelsen og mellemlederne i fællesskab må tage ansvar for at indgå i aktiviteter, der tilsammen bidrager til at skabe win-win situationer og i sidste ende øger kvaliteten i de strategiske beslutninger samt eksekveringen, hvilket i sidste ende har en positiv indvirkning på en virksomheds forretningsresultater.

3.3 Hvad er kritisk for eksekveringens udøvelse?

De foregående afsnit i dette kapitel har vist, at topledelsen og mellemlederne må tage et fælles ansvar for eksekveringen af strategien i en virksomhed, og at ingen af parterne kan forvente at lykkes med eksekveringen uden en konstruktiv og udbytterig interaktion mellem topledelsen og mellemlederne. Dette skal ses i forhold til, at jeg i denne afhandling (jf. afsnit 3.1.1) definerer strategieksekvering på følgende måde:

Den dynamiske organisatoriske proces, hvor ledere på alle niveauer tager ansvar for at sikre, at strategiske beslutninger træffes og føres ud i livet, at strategiske initiativer sættes i gang og gennemføres, samt at virksomheden generelt lykkes med at føre strategien ud i livet og derved realiserer ambitionerne bag strategien.

Denne definition imødekommer mit socialkonstruktivistiske syn på virkeligheden, idet den lægger op til, at ledere på alle niveauer i en organisation tager fælles ansvar for at vurdere og sikre, at der besluttet og gøres det, som er rigtigt i forhold til den situation, som virksomheden befinder sig i, samt virksomhedens langsigtede ambitioner. Strategien udvikles dermed under virksomhedens særlige omstændigheder og i interaktion med dem, som bidrager til udviklingen, og den begribes af organisationsmedlemmerne gennem deres begreber og erfaringer.

Med basis i den teoretiske gennemgang af strategieksekvering vil jeg i dette afsnit vurdere og diskutere, hvad der er kritisk for eksekveringens udøvelse i danske virksomheder. Dette resulterer i tre udsagn, som i afhandlingens empiriske dataindsamling belyses og vurderes yderligere med henblik på at opnå en bedre indsigt i afhandlingens overordnede forskningsspørgsmål om, hvorfor danske virksomheder ikke lykkes med deres strategieksekvering.

3.3.1 Den rationelle oplevelse af strategien

De i denne afhandling udvalgte tilgange til strategi (Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984; Nonaka, 1988) samt Harts (1992) integrative framework har alle et markant rationelt element i sig. Dette skal ses i lyset af, at strategi som ledelsesbegreb siden starten har haft et stærkt fokus på, hvordan ledere rationelt kan forholde sig til omverdenen og udarbejde planer med dertil hørende mål og indsats for at realisere virksomhedens langsigtede målsætninger (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1971, Stewart, 1963). Mange af de udvalgte definitioner (e.g. Grinyer & Spender, 1979; Bonoma, 1984; Kotler, 1984; Aaker, 1988; Schaap, 2006) har desuden et stærkt rationelt indhold, hvilket i høj grad taler for, at en strategi rationelt skal opleves som 'det rigtige svar' på de udfordringer, trusler og muligheder, som virksomheder oplever i deres omgivelser. Det rationelle element af en strategi kommer også til udtryk i det faktum, at strategieksekvering i mange tilfælde er en kamp om ressourcer, hvor interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne spiller en afgørende rolle for, hvor virksomhedens ressourcer skal allokeres hen. Med baggrund i disse pointer, der alle har et stærkt rationelt element i sig, opstiller jeg på denne baggrund følgende udsagn:

Udsagn nr. 1: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.

Dette udsagn vil som nævnt blive udforsket i afhandlingens empiriske dataindsamling.

3.3.2 Den emotionelle oplevelse af strategien

Foruden det stærke rationelle indhold i en strategi, har den teoretiske gennemgang gjort det tydeligt, at en strategi kan fremkalde stærke følelser som fx glæde, entusiasme, tilfredshed, anerkendelse, spændthed, frygt, utilfredshed, skuffelse, skam, usikkerhed og anerkendelse (Huy, 2002), bl.a. fordi eksekveringen af en strategi ofte indebærer radikale forandringer (Greenwood & Hinings, 1996). Et centralt element i forbindelse med eksekveringen af en strategi er også, at ledere på forskellige organisatoriske niveauer udøver magt, og at der ofte er mange stærke per-

sonlige interesser og fremtidsdrømme på spil. Derfor kan involveringen af organisationsmedlemmerne og interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne bidrage til, at personer fx mister ansigt og pga. frygt holder informationer tilbage, som har en stor betydning for virksomhedens evne til at reagere på diskontinuiteter i omgivelserne (Raes et al., 2011). På denne baggrund vurderer jeg, at det overordnet kan have afgørende betydning for strategieksekveringen at indarbejde organisationsmedlemmernes emotionelle oplevelse af strategien, hvorfor jeg formulerer et yderligere udsagn således:

Udsagn nr. 2: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne føler begejstring og ansvar for strategien, samt hvis de er parate til at acceptere fravalg for at føre strategien ud i livet.

Dette udsagn vil i lighed med det første blive udforsket i den empiriske dataindsamling.

3.3.3 Oplevelsen af at kunne handle på strategien

Som udfoldet i Harts (1992) integrative framework sætter topledelsen scenen for, i hvor høj grad de øvrige organisationsmedlemmer får mulighed for at bidrage positivt til strategieksekveringen som aktive medspillere. I den forbindelse er interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne af særlig stor betydning, fordi denne interaktion skaber rammerne for, i hvor høj grad en mellemleder kan udfylde en rolle som fx Implementator, Facilitator, Synthesizer eller Champion (Floyd & Wooldridge, 1992b). Interaktionen og dens form og indhold er også afgørende for, i hvor høj grad en mellemleder kan udfolde sine evner som Issue Seller og dermed bidrage til, at diskontinuiteter i omgivelserne bliver kommunikeret opad i organisationens hierarki (Dutton et al., 1997) med henblik på, at virksomheden kan træffe strategiske beslutninger i høj kvalitet og agere hurtigt på de udfordringer, som den møder i markedet. Graden af konsensus blandt virksomhedens ledere spiller - såvel vertikalt som horisontalt - desuden en vigtig rolle for, om organisationens medlemmer oplever at være i stand til at kunne handle på strategien (Floyd & Wooldridge, 1992a). På denne baggrund har jeg valgt at formulere et tredje udsagn på følgende måde:

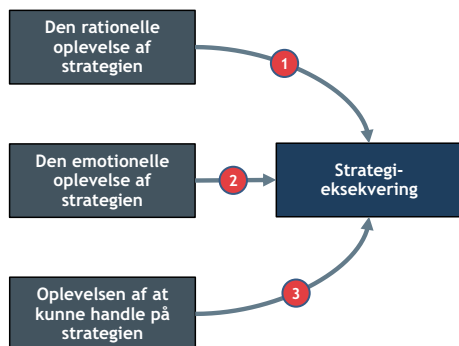
Udsagn nr. 3: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever, at de generelt er i stand til at kunne handle på strategien.

Dette udsagn undersøges naturligvis også i den empiriske dataindsamling.

3.3.4 Illustration af de tre udsagn

Dette afsnit har formuleret tre udsagn for, hvad jeg på baggrund af den teoretiske gennemgang af strategieksekvering samt koblingen mellem de udvalgte teorier overordnet vurderer som kritisk for eksekveringens udøvelse. Disse udsagn er illustreret i den følgende figur:

Figur 3-7: Kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse



Kilde: Egen tilvirkning

Note: De tre tal i figuren angiver, hvor de tre udsagn hører hjemme i figuren

De tre udsagn vil blive uddybet og efterprøvet i den empiriske dataindsamling.

3.4 Opsummering: Strategieksekvering i teoretisk perspektiv

Kapitlets gennemgang af eksisterende definitioner på strategieksekvering gjorde det tydeligt, at lederne ifølge litteraturen er omdrejningspunktet for strategieksekveringen. Uanset hvilken af de tre kategorier (proces, adfærd eller hybrid), som en definition på strategieksekvering hører under, skal den ses i sammenhæng med en central problemstilling: Kan udvikling af strategien skilles ad fra eksekveringen af strategien? En gennemgang af litterære bidrag fra udvalgte forskere gjorde det tydeligt, at ved at adskille udvikling og eksekvering gør virksomheder typisk skade på deres forretningsresultater. I stedet bør udvikling og eksekvering af strategien tænkes sammen i en helhed og gøres til en fælles opgave for topledelsen og mellemlederne.

Udvalgte tilgange til strategi (Ansoff, 1987; Mintzberg & Waters, 1985; Bourgeois & Brodwin, 1984; Nonaka, 1988) bidrog til at skabe en nuanceret forståelse for, hvordan virksomheder ar-

bejder med strategi, men i forhold til at vurdere topledernes og mellemedernes roller i en sammenhæng valgte jeg at tage udgangspunkt i Harts (1992) integrative framework, der er baseret på tre processtemaer: Rationalitet, vision og involvering. Dette framework beskriver fem generiske tilgange til strategi: *Command*, *Symbolsk*, *Rationel*, *Transaktiv* og *Generativ*. Ved at udvikle evnen til at kombinere disse fem tilgange med hinanden skaber topledere bedre forretningsresultater end ved bevidst eller ubevidst at holde sig til én tilgang. Harts (1992) framework skabte desuden grundlag for at definere tre overordnede roller, som en virksomheds topledelse kan vælge at udfylde: 1) Tage total kontrol, 2) skabe en strategisk retning, eller 3) abdicere strategisk. Den rette kombination af de tre roller kan frembringe forretningsmæssige fordele, hvilket dog kræver, at topledelsen træffer bevidste og nuancerede valg om, hvordan rollerne kan kombineres med hinanden. Dette øger kravene til topledelsens kompetencer og parathed til at interagere med hinanden og de øvrige ledere i virksomheden.

Såfremt topledelsen gennem et bevidst valg af roller skaber muligheder og rammer for, at mellemederne kan blive aktive medspillere i det strategiske arbejde, vil mellemederne kunne gøre en væsentlig større forskel i relation til strategieksekveringen (e.g. Floyd & Wooldridge, 1999; Nonaka, 1991). Mellemedernes roller (Floyd & Wooldridge, 1992b) skal ses i relation til den type strategi, som virksomheden har lagt, og derudover kan mellemedernes lederstile (Håkonsson, 2012) have stor betydning for mellemedernes forretningsmæssige bidrag til strategieksekveringen. Mellemederne kan ikke kun fungere som konstruktive bindeled for strategieksekveringen horisontalt og vertikalt (Bartlett & Ghoshal, 1993), men de kan også påvirke strategieksekveringen negativt ved at bremse eller sabotere den (Guth & MacMillan, 1986). Mellemederne er sammenlignet med topledelsen betydeligt tættere på medarbejderne i processen omkring radikale forandringer (Huy, 2002), og de vil desuden typisk nemmere kunne finde tiden til at håndtere udfordringerne i forbindelse med disse forandringer (Huy, 2002).

Udover at topledelsen og mellemederne hver især skal træffe bevidste og omhyggelige valg om egen rolle i strategieksekveringen er interaktionen mellem dem af afgørende betydning for strategieksekveringen. Det overordnede formål med denne interaktion er at opdage diskontinuiteter i omgivelserne og at styre kræfter for kontinuitet og forandring (Raes et al., 2011), med henblik på at forbedre kvaliteten i såvel de strategiske beslutninger som i strategieksekveringen. Interaktionen kan deles op i perioder *med* kontakt og *uden* kontakt, og kontaktepisoderne kan betegnes som 'windows of opportunity', hvor der udveksles informationer og foregår en gensidig påvirkning med henblik på at skabe win-win situationer (Raes et al., 2011). Derudover kan interaktionen bidrage til at udvikle såvel topledernes som mellemedernes roller og adfærd i strategiek-

sekveringen (Raes et. al., 2011), I denne forbindelse indebærer det en risiko for interaktionens udbytte, hvis topledelsen anvender en funktionalistisk tilgang til rollefastlæggelsen i stedet for at arbejde aktivt med otte enablers øge sandsynligheden for, at mellemlederne udfylder de roller, som er mest gavnlige for virksomhedens strategieksekvering (Mantere, 2008).

Baseret på den samlede teoretiske gennemgang og ikke mindst koblingerne mellem den udvalgte teori er der blevet formuleret tre udsagn om, hvad der i særlig grad påvirker strategieksekveringen. Disse tre udsagn handler om, at hhv. den rationelle oplevelse, den emotionelle oplevelse og oplevelsen af at kunne handle i relation til strategien, påvirker virksomhedens strategieksekvering. Disse tre udsagn vil blive efterprøvet og valideret i den empiriske dataindsamling.

4 Eksekveringsadfærd blandt beslutningstagere

Efter at have gennemført analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv vil jeg i dette kapitel stille skarpt på den adfærd, som kommer til udtryk blandt personer med ansvar for strategieksekveringen i danske virksomheder. Som nævnt i afsnit 2.4.2 vurderer jeg, at disse personer kan være værdifulde informationer til at identificere aktiviteter og aktører i strategieksekveringen, og jeg vurderer også, at de har god viden om vigtige barrierer og faktorer for eksekveringens udøvelse. Som følge heraf er det formålstjenligt i forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål at gennemføre interviews af personer med ansvar for eksekveringen i danske virksomheder. Jeg henviser til afsnit 2.4.2 for det metodemæssige grundlag bag disse interviews.

I kapitlets første del vil jeg på baggrund af de gennemførte interviews beskrive de aktiviteter, som virksomheder gennemfører i relation til strategieksekvering, samt de aktører, som er involveret i disse aktiviteter. Denne forståelse for konteksten vurderer jeg som helt nødvendig for at kunne besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier. Dernæst vil jeg beskrive de barrierer, som bearbejdningen af de gennemførte interviews har identificeret, og jeg vil forholde mig til, hvorfor de opstår, og hvordan de er forbundet med de aktiviteter, som indgår i strategieksekveringen. Såvel aktiviteter som barrierer vil jeg afslutningsvist i kapitlet vurdere i forhold til de udsagn, som blev formuleret i den teoretiske analyse i afsnit 3.3.

4.1 Aktiviteter i strategieksekveringen

De gennemførte interviews af de strategiansvarlige har identificeret syv overordnede aktiviteter, som for de deltagende virksomheder er forbundet med strategieksekveringen. Disse aktiviteter vil i dette afsnit blive gennemgået, og jeg vil løbende vurdere aktiviteterne i forhold til den allerede gennemgåede teori, samt supplere med anden teori. De syv overordnede aktiviteter er de følgende:

1. Konkretisering af strategien
2. Iværksættelse af strategiske projekter
3. Skabelse af overblik og rammer for eksekveringen
4. Opfølgning på strategieksekveringen
5. Strategimøder og strategiseminarer

6. Kommunikation af strategien
7. Lederudvikling og -træning

Det skal nævnes, at aktiviteterne ikke er opstillet i hverken kronologisk eller prioriteret rækkefølge. Dog skal det fremhæves, at aktiviteten 'kommunikation af strategien' fylder meget, når beslutningstagerne taler om strategieksekvering, hvorfor denne aktivitet i dette kapitel er behandlet mere omfangsrigt end de øvrige aktiviteter. I det følgende vil jeg uddybe de syv centrale aktiviteter.

4.1.1 Konkretisering af strategien

En central aktivitet i forbindelse med strategieksekveringen handler om at materialisere den pågældende strategi i nogle overordnede intentioner, målsætninger, indsatsområder, aktionspunkter eller lignende. Der er typisk et stort behov for at konkretisere og operationalisere de strategiske ambitioner i noget, der "smager og lugter af handling", som en strategiansvarlig formulerede det, hvilket ofte bliver en forenkling af lang tids dialog eller diskussion. Strategien skal gøres virkelig og håndterbar, hvilket i de fleste tilfælde indebærer udarbejdelsen af skriftlige formuleringer og i mange tilfælde en visuel udtryksform af den ene eller anden slags.

I praksis får skriftliggørelsen af en strategi også det symbolske budskab, at "nu er det alvor" eller "her er det, som vi er blevet enige om". Idet udviklingen af en strategi indebærer at fastlægge virksomhedens langsigtede ambitioner (Porter, 1980; Kaplan & Norton, 2002; Hrebiniak and Joyce, 2006), bliver en vigtig del af konkretiseringen ofte at specificere ambitionerne kvantitativt, hvorfor konkretiseringen i de fleste tilfælde indeholder en form for målhierarki, hvilket det følgende eksempel er udtryk for:

"Vi har nogle overordnede KPI'er (Key Performance Indicators, red.) for den danske forretning, og så er der lavet nogle KPI'er for de enkelte områder. Så hvis vi har 10 KPI'er overordnet, så er de måske defineret i fem underliggende." (Strategiansvarlig).

Sideløbende med fastlæggelsen af mål og Key Performance Indicators (KPI'er) arbejder mange virksomheder med at udvikle et eller flere billeder af fremtiden, som fx kan være udtrykt ved en vision. I én virksomhed var koncernchefen stor tilhænger af arbejde med en vision, idet hans holdning var:

"Det er for mig strategisk tænkning at skabe en vision." (Koncernchef).

Visionsbegrebet er et centralt element i litteraturen for *strategic planning* (Kaplan & Norton, 2002; 2008; Collin & Porras, 1994). Kaplan og Norton (2002) beskriver på følgende måde, hvad en vision kan bidrage med generelt og i forhold til arbejdet med en strategi:

"Organisationens vision tegner et billede af fremtiden, der tydeliggør organisationens retning og hjælper de enkelte medarbejdere til at forstå, hvorfor og hvordan de bør støtte organisationen." (Kaplan & Norton, 2002:83).

Visionserklæringen bør ifølge Kaplan & Norton (2008) på højeste organisationsniveau udtrykke ambitiøse mål for strategien, herunder et klart mål for succes og en konkret tidshorisont for at nå målet.

Brugen af visionsbegrebet kan ses i sammenhæng med den symbolske tilgang til strategiarbejdet, som blev beskrevet i afsnit 3.2.1 (Hart, 1992). Collin og Porras understreger også, hvor kraftfuldt et defineret mål kan være for en virksomheds strategi, med deres fremhævelse af, at 'Store Skræmmende Dristige Mål' ('Big Hairy Audacious Goals') kan bidrage til at skabe gode resultater for den visionære virksomhed (Collin & Porras, 1994). Overordnet kan en strategisk vision på denne baggrund bidrage med en fremtidig retning og et overordnet framework, og den kan fremme kommunikation, deltagelse og commitment for medarbejderne (Morris, 1987).

Et praktisk eksempel på, hvordan en vision kan kickstarte en proces, der omsætter en vision til handling, ses i det følgende eksempel, hvor en divisionsdirektør forklarer processen på denne måde:

"Det næste der sker [efter fastlæggelsen af visionen, red.], er at jeg skal køre et handlingsplanforløb, hvor vi i virkeligheden tager fat i overskrifterne fra visionen og lader dem danne grundlaget for en handlingsplan. På den måde tror vi, at vi har fået skabt en fornuftig forbindelse mellem den enkelte og handlingsplanen og divisionsstrategien." (Divisionsdirektør).

Alle de deltagende virksomheder har i deres strategiske arbejde indarbejdet et eller flere elementer, der udtrykker en langsigtet målsætning eller ledestjerne, men der er dog en del variation i, hvordan det kommer til udtryk. Her ses et eksempel:

"Vi skulle have fire fyrtårne, og vi skulle have nogle udspecificeringer af fyrtårnene, og så skulle vi lave nogle indsatsområder for det kommende år, som vi knyttede op på hvert fyrtårn. Og det kører vi så efter nu, og hvert år i august reviderer vi indsatsområder for det kommende år." (Strategiansvarlig).

Det langsigtede element i ovennævnte er dermed 'fyrtårne' som en retningsangivelse, hvor det i det følgende eksempel kommer til udtryk som en relativ målsætning i forhold til konkurrenterne:

"Vi har defineret 17 produkt områder, hvor vi skal være i top tre i hver af dem. [...] Og hvis man ikke er i top tre, så skal man have lavet en plan for at komme det." (Strategiansvarlig).

Der indarbejdes dermed et relativt konkurrenceelement i målsætningen. Det følgende eksempel sigter til gengæld mod at signalere, at virksomhedens målsætninger udgår fundamentet i et hus:

"Vi lykkedes med de her lidt målsætningsagtige formuleringer, der er vores fem søjler i huset. Og der sprang vi direkte fra målsætninger og ned i konkrete strategiske initiativer". (Strategiansvarlig).

Som det fremgår, har de nævnte eksempler alle det fælles element, at de langsigtede målsætninger skal omsættes til handling. Uanset om omdrejningspunktet er en vision, fokusområder, fyrtårne, indsatsområder, vigtige tiltag, initiativer eller lignende, er der dog i næsten alle tilfælde brug for en vis grad af skriftlighed. Hvis ikke skriftligheden er til stede, kan det give inefektivitet og manglende fælles forståelse, hvilket følgende er et godt eksempel på.

"Jeg vil sige, at strategien var i vidt omfang i hvert fald i formandens og mit hoved, men også i de andre chefers hoveder. Og det var en klar svaghed. Det gjorde, at vi igen og igen og igen måtte sige, jamen hvor er vi på vej hen. Og det var jo også det vi tog konsekvensen af [...] lige ved årsskiftet der, hvor vi sagde, nu må vi simpelthen have noget skriftlighed omkring vores strategiske mål. Set i bakspejlet var det en fejl. Vi kunne have undgået rigtig mange diskussioner og usikkerhed, uklarhed og så videre, hvis vi havde sat os ned, umiddelbart efter kongressen [...], da vi formulerede det her, og sagt ok, hvad har det af konsekvenser for os som [...]. Men det foregik ved mundtlighed. Jeg mener, vi havde masser af diskussioner. Vi havde masser af møder og så videre, men jeg var lige ved at sige, selvom at jeg sagde 10 gange, at det er det her vi vil, så trængte budskabet altså ikke ind." (Strategiansvarlig).

Som det fremgår, kan skriftligheden også bidrage til at skabe konsensus og dermed undgå forvirring og tvetydighed, der kan modarbejde strategieksekveringen (Floyd & Wooldridge, 1992b).

Konkretisering af strategien er som beskrevet ovenfor en central aktivitet for de fleste virksomheder, og aktiviteten indebærer at formulere visioner, intentioner, ambitioner, målsætninger, indsatsområder eller lignende, samt at omsætte disse til handling. Generelt er der et behov for

at gøre strategien skriftlig og målbar, hvilket i næsten alle virksomheder er et vigtigt skridt på vejen hen imod at gøre strategien konkret.

4.1.2 Iværksættelse af strategiske projekter

Grundlæggende kan strategier føres ud i livet *inkrementelt* eller *radikalt* (Pellegrinelli & Bowman, 1994). Med inkrementelt menes, at de langsomt og naturligt bliver indført i organisationen, eller at de naturligt opstår og udvikler organisationen. Dette kan ofte gøres indenfor organisationen uden konflikter eller barrierer, da de sjældent kræver en omvæltning af arbejdsmønstre eller retning (Pellegrinelli & Bowman, 1994). Hvis en strategi til gengæld skal bidrage med noget radikalt anderledes, som ikke ligger i naturligt forlængelse af, hvad organisationen tidligere har været eller gjort, kan det være sværere at føre ud i livet (Pellegrinelli & Bowman, 1994). I praksis viser de gennemførte interviews, at det kan være problematisk at gennemføre radikale forandringer i den eksisterende linjeorganisation, og derfor virker det naturligt for mange virksomheder at etablere en form for projektorganisation, der driver arbejdet med at eksekvere strategien. Projekter spiller derfor en vigtig rolle i arbejdet med at eksekvere strategier, hvilket følgende eksempel illustrerer:

"Efter at have formuleret de her fem strategiske indsatsområder [...], gik vi direkte ned og konkretiserede en række projekter, der kunne ligge indenfor hver søjle, og som ligesom skulle føre dem ud i livet." (Strategiansvarlig).

Brugen af projekter kan i denne sammenhæng vise sig uvurderlig, da organisationen gennem brugen af projekter kan opstille specielle spilleregler, der ikke nødvendigvis følger de procedurer osv. der allerede eksisterer, men alligevel arbejder på baggrund af dem, samt gør dette på en mindre konfliktfyldt måde, end hvis arbejdet ikke var defineret som et projekt. I denne sammenhæng kan 'projekter' defineres således:

"[...] the concept of a project has to be understood in a wider sense: as a vehicle for archieving change. In this context, most strategic initiatives can be conceived and handled as projects" (Pellegrinelli & Bowman, 1994: 127).

Projekter kan derfor være et "kraftfuldt strategisk våben" (Shenhar et al., 2001:703) i strategieksekveringen, og de er ofte nødvendige for at udvise handling og ikke mindst demonstrere, at ledelsen mener noget med strategien. Denne pointe træder også tydeligt frem i følgende eksempel:

"I forhold til medarbejderne er det selvfølgelig helt afgørende, at der kommer noget 'walk the talk' over det. I øjeblikket er det jo meget talk. Altså kulturworkshops er rent talk, intranet videoføljetonen det er jo ren talk, dream lounge det er ren talk. Men hvornår kommer der action? De her 63 initiativer, de skal føres ud i livet, så vi kan få noget action på det [...]. Det er ikke særligt folkeligt, det her, og der er ikke så meget kampagne over det og sådan noget. Men det er dels med til at give en ordentlig ledelseskultur, i og med at det, man sætter i søen det holder man [...]. Og for det andet skulle vi gerne få nogle projekter ud, der viser medarbejderne, at vi mener tingene alvorligt." (Strategiansvarlig).

Den strategiansvarlige er i dette tilfælde bevidst om, at de 63 initiativer/projekter ikke er 'særligt folkelige', men projekter anses generelt som et afgørende middel til at føre strategier ud i livet. En vigtig pointe er, at projekter for de fleste mennesker er en logisk nemt forståelig måde at gennemføre aktiviteter, der ikke hører ind under daglig drift. Dermed har projektaktiviteter per definition karakter af noget ekstraordinært og separat fra hverdagen (Pellegrinelli & Bowman, 1994), hvilket også kommer til udtryk i dette eksempel:

"Der er sådan en masse koncern projekter, som man skal have bygget op, sådan sideløbende. Eller som en del af dette her store strategiforløb". (Strategiansvarlig).

Strategiarbejdet er dermed i eksemplet noget, der foregår sideløbende med det normale arbejde. Som supplement hertil illustrerer det følgende citat vigtigheden af at involvere de rigtige personer i de strategiske projekter:

"Og så arbejdede vi videre med det, og det gjorde virksomhedsledelsen også på en workshop. Vi diskuterede projekterne, og hvilke succeskriterier der skal være for de projekter, og så tog vi det i strategiteamet og arbejdede videre, og lavede kommissorier og fik inddraget dem, der var behov for af diverse folk, der havde ansvar for forskellige ting, de bidrog så til de kommissorier." (Strategiansvarlig).

De gennemførte interviews har vist, at projekter og delprojekter er et ofte benyttet værktøj til at fremme strategieksekveringen. Det blev også fremhævet i flere interviews, at valget af de rigtige personer samt en fornuftig formulering af projektet bliver set som nødvendigt for, at projektarbejdet kan have en positiv effekt på eksekveringen af strategien. Denne måde at arbejde med projekter, som del af strategiarbejdet, bakkes op af teorien, der anser projektet som et potentielt uvurderligt værktøj i denne sammenhæng (Shenhar et al., 2001; Pellegrinelli & Bowman, 1994).

Iværksættelse af strategiske projekter er, som det fremgår ovenfor, en central aktivitet i relation til eksekveringen af en strategi. Især radikale forandringer i en eksisterende linjeorganisation kan være problematiske at føre ud i livet uden at iværksætte projekter, og projekter kan også betegnes som et 'kraftfuldt strategisk våben'. Projekter og fremdriften i projekter kan i høj udtrykke den handling, som de ansvarlige for strategien har behov for at demonstrere i jagten på at realisere strategiens økonomiske potentiale. I deres natur som aktiviteter ved siden af den normale linjeorganisation udtrykker strategiske projekter dog også, at strategi er noget separat og ekstraordinært fra hverdagen, hvilket sår kimen til en organisatorisk barriere, der vil blive beskrevet i afsnit 4.2.4

4.1.3 Skabelse af overblik og rammer for eksekvering

Et tydeligt mønster for de fleste virksomheder handler om, at man i udviklingen af strategien har defineret en lang række projekter og initiativer, som det kan være svært at skabe sig et overblik over. Derfor kan det være nødvendigt at skabe en ramme, hvor man fx grupper projekterne i et antal projektspor, hvilket ses i følgende eksempel:

"... det udmøntede sig egentlig i en række delprojekter, som til at starte med var 100, som vi så fik lagt sammen og struktureret og fik lagt ind i de 5 spor. Så kunne vi sige, at det her er fællesnævner for det, det er omkring driften, her er noget omkring vi gerne vil ud med noget service og så videre, og HR. Og så fik vi dem grupperet og fik lagt koncernprojekterne med ind, og fik dem egentlig samlet i nogle færre projekter." (Strategiansvarlig).

En kategorisering af delprojekterne gør det for mange nemmere at holde styr på strategiaktiviteterne, og en fælles struktur hjælper til at skabe overblik. Efterhånden som der udvikles en fælles struktur, finder mange virksomheder det nødvendigt at strømligne projektarbejdet og skabe overblik over såvel projekternes indhold som fremdriften i eksekveringen. Et eksempel herpå ses her:

"Jeg fik udviklet sådan en one-pager til hvert initiativ. Hver gang, der bliver oprettet et nyt strategisk initiativ, så skal sådan en one-pager udfyldes. Den er obligatorisk og fortæller, hvem der er ansvarlig og hvem udfører det, hvilke milestones er der på det projekt, succeskriterier og risici og økonomiske implikationer tre år derved af, sådan at det kan linkes til vores finansielle forecast, dem hvor der måtte være noget økonomi." (Strategiansvarlig).

Foruden at designe og strømligne rammerne for projektarbejdet har mange virksomheder også behov for at delegerer et ansvar for arbejdet med de strategiske projekter til en betroet medarbejder. Det giver en bedre kvalitet i arbejdet og i de fleste tilfælde en følelse af tryghed hos

den øverste ledelse. I praksis er denne person ofte en direktionsassistent, Business Development Manager, projektchef, HR chef eller lignende, som i mange tilfælde kan få en rolle som i det følgende eksempel:

"Jeg sidder vel som en form for tovholder på det, og sørger for især i forhold til opdateringen af de forskellige sporejere, at der bliver fulgt op på, hvad de laver, og at det bliver dokumenteret." (Strategiansvarlig).

Et andet eksempel på, at der er behov for at gøre en person ansvarlig for koordineringen af projekterne og initiativerne kommer til udtryk på denne måde:

"Hvis de skal ændre på kommissorierne, så er det hos [navnet på strategiansvarlig] det foregår [...]. Det er der pænt meget styr på vil jeg sige." (Adm. direktør)

I litteraturen om strategi og strategieksekvering opfordrer flere forfattere (e.g. Breene et al., 2007, Powell and Angewin, 2012) til netop at uddelegere ansvaret, eller dele af ansvaret, til en strategiansvarlig, en strategichef, eller på engelsk en Chief Strategy Officer. En mulighed er også at oprette et decideret strategikontor med det formål at koordinere og optimere udviklingen og eksekveringen af strategier (Kaplan & Norton, 2005). Delegeringen af ansvaret for administrationen af de strategiske projekter og evt. oprettelsen af et egentligt strategikontor indebærer dog også en betydelig risiko for, at strategieksekveringen ikke bliver en naturlig del af hverdagen, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.2.4. Som et kuriosum har McKinsey Quarterly (2010) haft en rundbordsdiskussion med en række Chief Strategy Officers (CSO) fra prominente amerikanske virksomheder for at høre, hvad de selv tænker om deres rolle. Deltagerne i diskussionen nævner ikke problemstillinger i forbindelse med eksekvering som sådan, men det fremgår, at CSO rollen er meget uklart defineret, hvilket passer godt sammen med de gennemførte interviews. I de deltagende virksomheder virker det i mange tilfælde uklart, hvad rollen som strategiansvarlig går ud på, og der er ikke nogen gennemgående beskrivelse mellem de deltagende virksomheder. Derudover fremgår det af rundspørgen foretaget af McKinsey Quarterly (2010), at kravene til en sådan stilling er mange og ganske omfattende, og listen indeholder således alt fra evner til at kunne multitaske og have CEO'ens tillid til at være konfortabel med usikkerhed og en facilitator, snarere end en 'diktator' (McKinsey Quarterly, 2010).

Skabelse af overblik og rammer for eksekvering er som beskrevet ovenfor en nødvendig aktivitet for virksomheder i eksekveringen af strategien. En fælles struktur for eller kategorisering af projekterne skaber et overblik, der gør det nemmere at koordinere og styre strategieksekveringen

og dermed skabe bedre forudsætninger for at skabe fremdrift i eksekveringen. Derudover er det almindeligt at gøre en betroet medarbejder til tovholder eller ansvarlig for at koordinere og strømligne arbejdet med at eksekvere strategien, for derved at øge kvaliteten i arbejdet og øge sandsynligheden for at skabe den nødvendige fremdrift.

4.1.4 Strategimøder og strategiseminarer

Jarzabkowski & Siedl (2008) definerer et møde et møde som "[a] planned gathering of three or more people who assemble for a purpose that is ostensibly related to some aspect of organizational or group function" (Jarzabkowski & Siedl, 2008;1394). Med inspiration i denne definition definerer jeg her et 'strategimøde' som en planlagt forsamling af to eller flere mennesker med et specificeret formål, der har en relation til strategien eller strategiarbejdet. 'Strategiseminar' definerer jeg som en officiel planlagt forsamling af en større gruppe mennesker, der har et på forhånd udtrykt formål med relation til strategien eller strategiarbejdet. Forskellen mellem de to definitioner er flydende, hvilket har været nødvendigt for at kunne forstå og forklare de pointer, de gennemførte interviews har præsenteret. I store træk ligger forskellen i antal tilstedeværende, planlægningen omkring aktiviteten, og om der er tale om en gentaget eller enkeltstående aktivitet. Seminarer forstås som noget ud over det sædvanlige, hvorimod møder i høj grad forstås som noget tilbagevendende.

Møder og seminarer holdes væk fra hverdagen

Et interessant fællestræk ved mange af møderne beskrevet af de strategiansvarlige var, at større strategimøder og strategiseminarer ofte gennemføres væk fra virksomhedens hverdag. Følgende eksempel illustrerer dette:

"Lederkredsen, direktionen plus nogle flere, vi arrangerede sådan en bustur, hvor vi kørte 14 timer i bus ned til Sydtykland, og diskuterede, og hver mand fremlagde det, de havde fra deres gamle projekt [...], og hvad vi lidt ud af forruden ville. Og det samlede vi egentlig op på, både en enkelt dag dernede, og også på vejen hjem. Og det dannede sådan set rammen for at sige, ok, det er det her vi vil, vi skal i hvert fald have dirigeret kursen inden for de og de områder. [...] Jeg syntes egentligt, at det var skide godt. Ja, det er ufatteligt at se så mange mennesker stige ind i en bus en lørdag morgen i Danmark, og køleskabene de bugner med øl og små skarpe, og alt muligt, og der var ingen, der fik noget som helst. Og lige pludselig kl. 12 om natten, der står vi nede i Sydtykland, og folk kunne ikke forstå, hvad tiden blev af. Og det fungerede rigtig godt. Og nu prøver vi det igen, bare et andet sted. Og så prøver vi at arbejde med, hvordan får vi brudt nogle af de her barrierer ned, og hvordan vi kommer et skridt videre."
(Strategiansvarlig).

I eksemplet fremgår det med al tydelighed, at en fælles tur væk fra hverdagen kan være fyldt med en masse god energi, der kan binde deltagerne sammen og bidrage til at skabe den nødvendige holdånd til at eksekvere strategien over en lang tidsperiode. Disse 'ude af huset' arrangementer bliver ofte omtalt i meget positive vendinger ikke mindst da de af mange ses som en motivation til at tænke nyt og kreativt. En omvæltning af mønstre og arbejdsgange kan være nødvendig for, at det kan lade sig gøre effektivt at arbejde med strategien (Pellegrinelli & Bowman, 1994), men som jeg vil gå mere i dybde med i afsnit 4.2.4, kan disse arrangementer dog også bidrage til at skabe en væsentlig udfordring eller barriere for strategieksekvering, idet aktiviteterne kan bidrage til at dekkoble strategien fra hverdagen.

Formålene med strategiseminarer og strategimøder

De gennemførte interviews viser desuden et mønster, der handler om, at strategiseminarer som regel bruges til enten at 1) udarbejde eller sætte kursen eller formulere elementer til en ny strategi, eller 2) præsentere eller lancere eller igangsætte arbejdet med den nye strategi. Strategiseminarer indgår dermed ofte *enten* i udviklingen *eller* eksekveringen af en strategi, hvilket som nævnt repræsenterer en stor risiko for at så kimen til at fejle i strategieksekveringen (e.g. Hrebiniak, 2006; Martin, 2010). Når strategiseminarier har til formål at præsentere strategien til medarbejderne og derved påbegynde eksekveringen, tager de ofte form af såkaldte 'roadshows', hvor topledergruppen besøger virksomhedens forskellige afdelinger. Dette vil jeg vende tilbage til under aktiviteten 'kommunikation af strategien' i afsnit 4.1.5.

Strategimøder er til gengæld i kraft af deres ofte gentagende natur i høj grad præget af opfølgning på strategieksekvering, eller vedvarende diskussion om og udvikling af en ny strategi. Strategimøder kan tage flere forskellige former, enten som fast planlagte, deciderede strategimøder for topledelsen, som nedenstående citat er et eksempel på:

"Vi har startet noget, der hedder strategisk chefforum, som består af 25 chefer og nogle chefkonsulenter og nogle projektchefer [...]. Vi skal så mødes en 3-4 gange om året og skal i samarbejde med strategi og HR planlægge nogle strategiske diskussioner i den sammenhæng. [...] Nu har vi så holdt to og skal snart holde et til [...]. Det er et tiltag til at få diskuteret mere strategi i ledelsesgruppen og få det mere på dagsordenen." (Strategiansvarlig).

Andre møder er mere uformelle, som fx 'café-møder' omtalt under aktiviteten 'kommunikation af strategien' i afsnit 4.1.5, hvor medarbejdere på alle niveauer har mulighed for at dele tanker om strategien. Derudover viser de gennemførte interviews, at strategiarbejdet også kan være en del af de almindelige driftsmøder, hvor strategieksekveringsarbejdet sættes på dagsordenen.

Nedenstående citat eksemplificerer en virksomhed, der kombinerer møder med strategisk indhold med høj frekvens (hver 14. dag) med strategimøder, der i deres natur minder mere om strategiseminarer, jf. min definition af disse (nævnt i starten af dette afsnit 4.1.4):

”Og så arbejder jeg jo en del med min øverste ledelsesgruppe på strategisiden i løbet af året. Vi har 14-dags operationelle møder, men hvor vi har emner af strategisk tilsnit, og så har vi vel en 4 gange om året, hvor vi har besluttet strategiske ledermøder.” (Strategiansvarlig).

Ovenstående citat er et godt eksempel på, at virksomheder gennemfører løbende opfølgning af strategieksekveringsprocessen, i hvert fald på øverste ledelsesniveau. Dette er dog ikke det samme som at sige, at opfølgningen derfor er velfungerende, hvilket jeg vil uddybe i afsnit 4.2.

Interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne på møder og seminarer

Strategimøder kan involvere topledere og/eller mellemledere, og der kan være et varierende antal deltagere fra begge kategorier. Raes et al. (2011) beskriver jf. afsnit 3.2.3 interaktionen mellem top- og mellemlederne som kontaktepisoder, hvor informationsdeling og gensidig påvirkning finder sted. Gennem udveksling af informationer og gensidig påvirkning kan denne interaktion føre til bedre kvalitet i såvel de strategiske beslutninger som eksekveringen af strategien. Interaktionen mellem topledere og mellemlederne gribes dog an på meget forskellige måder i de deltagende virksomheder. Som nævnt i afsnit 3.2.2 kan issue selling have stor betydning for en virksomheds strategiske retning og dens evne til at eksekvere strategien (Dutton et al., 1997). Et eksempel på, hvordan møder med issue selling kan gribes an i praksis, ses i dette citat:

”Vi holder møder to gange om ugen. Mandag morgen og fredag formiddag. Og det er møder, hvor vi ligesom stikker hovederne sammen, og finder ud af, om der er et eller andet, der lige skal snakkes igennem. Så har vi et stort forum, hvor afdelingsledere er med. Det har vi den første mandag i måneden. Hvor de også ligesom går på med at fortælle, hvad der foregår indenfor deres område. Så har vi et kvartalsmøde, som vi kalder critical issues, hvor hver afdeling går op og fortæller om de problemer, vi arbejder med i øjeblikket. [...] Hvordan har vi tænkt os at løse dem, og hvad er tidshorizonten. Formålet er selvfølgelig at holde hinanden oppe på, at vi får løst vores ting. Fordi hvis det er de samme critical issues, som går igen et kvartal, så er det fordi der er noget galt. Så det skulle helst være nogle nye ting, der kommer op.” (Strategiansvarlig).

Som det fremgår, er virksomheden i ovennævnte eksempel meget opmærksom på at gøre det muligt for mellemlederne at komme frem med de issues, som de vurderer som vigtige, med hen-

blik på at håndtere dem og fjerne dem. Sådanne møder behøver ikke nødvendigvis at være formelle, hvilket illustreres i det følgende eksempel:

”Vi har nogle ad hoc møder, hvor hele ledelsesgruppen mødes, hvor vi diskuterer nogle strategiske ting, og det kunne være et nyt forretningsområde eller en ny måde at gøre nogle ting på. Og ideen er simpelthen at mødes. Og det plejer at være en fra ledelsesgruppen, der holder et oplæg, og så bliver det diskuteret, og så skal der tages nogle beslutninger. Hele det der voice of customer, det var sådan et møde, hvor vi fandt ud af, er det her noget vi vil gøre, hvordan gør vi det, og så går vi ud, og så gør vi det. Og så er der ikke mere snak. Så er det besluttet. Det er simpelthen en måde også at få taget nogle beslutninger på.” (Strategiansvarlig).

Strategiske beslutninger behøver altså ikke altid at skulle igennem en lang proces med oplæg og beregninger. Dog viser min oplevelse af praksis i de gennemførte interviews, at der netop på dette område er stor variation blandt virksomhederne i, hvor formelle eller uformelle beslutningsprocesserne skal være, samt hvor tæt og hvor direkte kontakten mellem topledelsen og mellemlederne er under kontaktepisoderne. En del virksomheder er fx meget opmærksomme på at kombinere fx fælles ledermøder med 1:1 møder, hvilket følgende eksempel illustrerer:

”Vi har haft en hel strategidag, hvor hvert business area har været inde hos [toplederen] og få 1-2 timer, afhængigt af deres størrelse.” (Strategiansvarlig).

Citatet viser dermed, hvordan en virksomhed skaber kontaktepisoder mellem toplederen og mellemlederne. Denne form for interaktion mellem de to niveauer kan generelt mere hensigtsmæssig end et større seminar eller strategimøde, hvor der ikke er mulighed for tovejskommunikation. Jarzabkowski & Siedl (2008) ser møder som sociale fænomener og omtaler møder som strategiske episoder, hvilket minder en del om Raes et al.s (2011) kontakt episoder. Et møde kan være struktureret på forskellige måder (frie, delvist frie, bundne og administrative), og alt efter formålet med mødet vil den ene eller den anden mødeform være mest hensigtsmæssig. Det skal dog her understreges, at de fleste møder indeholder flere mødeformer undervejs gennem mødets udvikling (Jarzabkowski & Siedl, 2008). Et opfølgingsmøde med fokus på fremdriften i strategieksekveringen i den enkelte afdeling, ville i overvejende grad være administrativ i sin natur. Et idéudvekslingsmøde, som det Raes et al. understreger behov for, vil til gengæld typisk have en mere fri form og lægge mere op til egentlig interaktion, snarere end afrapportering. Dette lægger op til og kræver en langt højere grad af tovejskommunikation, hvilket jeg vil vende til bage til i næste afsnit.

Form skal tilpasses konteksten

Strategimøder og strategiseminarer indgår som beskrevet i dette afsnit som en central aktivitet i strategieksekveringen i danske virksomheder. Disse møder og seminarer gennemføres på meget forskellige måder, hvad angår graden af planlægning, antallet af deltagere, graden af formalitet, omfanget af dialog og tovejskommunikation m.m. Især strategiseminarer foregår som oftest væk fra virksomhedens hverdag, fordi denne omstændighed bl.a. gavner mulighederne for at tænke kreativt, finde frem til nye løsninger, skabe en stærk fællesskabsfølelse m.m. Aktiviteten strategimøder og strategiseminarer skal ses i tæt sammenhæng med aktiviteten 'kommunikation af strategien', som jeg nu vil beskrive.

4.1.5 Kommunikation af strategien

I samtlige gennemførte interviews fremgår det, at de strategiansvarlige er opmærksomme på og har en stor forståelse for, at kommunikationen af strategien er af afgørende betydning. En strategiansvarlig udtrykker det meget præcist:

"Nu har vi jo meget fokus på kommunikation her, det skyldes jo, at det generelt er skide vigtig." (Strategiansvarlig).

Bag virksomhedernes fokus på kommunikation ligger den indbyggede pointe, at en forståelse for strategien på alle organisatoriske niveauer er en vigtig nøgle til at lykkes med strategien. Som en topleder udtrykker det:

"Min opgave er jo så at få folk til at forstå hvor vi skal hen, og så sørge for, at det er et fælles projekt at komme derhen." (Strategiansvarlig).

Forventningen om, at forståelse fører til commitment og handling hænger godt sammen med pointen fra litteraturen om netop dette (Floyd & Wooldridge (1992a), som illustreret i Figur 3-5 på side 63. Mens der generelt er stor enighed om *vigtigheden* af kommunikation, er der på samme tid stor variation i, *hvordan* kommunikationsopgaven skal gribes an. I den ene ende af skalaen kan man finde den mere 'eksplorative' tilgang:

"Men øh, vi har ikke lavet en decideret plan for kommunikation [...], men det er jo klart, at når det skal køres igennem, er vi nødt til at finde ud af, hvordan [...], og vi har snakket om at lave et informationsbrev en gang om ugen". (Strategiansvarlig).

Mens ovennævnte tilgang kan betegnes som lettere tilfældig, kan man i den anden ende af skalaen finde dem, som griber kommunikationsopgaven meget omhyggeligt an:

"For nu at fastholde al det her momentum, så har jeg sat den næste proces i gang. Nu prøver jeg simpelthen at få alt, hvad vi gør i vores kommunikation, strømlinet omkring vores strategi." (Strategiansvarlig).

Brugen af brændende platforme

Uanset hvor omhyggelig eller planlagt kommunikationen af strategien er, tager kommunikationen af strategien typisk afsæt i det, som ledelsen har fundet frem til skal være hovedbudskaberne i strategien. Det er i den forbindelse meget almindeligt blandt virksomheder at bruge en 'brændende platform' (Conner, 1995) som virkemiddel for derved at etablere en oplevelse af nødvendighed (Kotter, 1996).

Et eksempel på, hvilken betydning den brændende platform har for mange virksomheders kommunikation af strategien ses her:

"Jamen vi starter jo altid strategikommunikationen op med det, vi kalder vores burning platform". [...] På den måde synes jeg, at vi er lykkedes med at komme ud med strategien. Den her brændende platform syntes jeg har været en succes." (Strategiansvarlig).

Den brændende platform bliver meget flittigt anvendt som virkemiddel i det empiriske felt. En god brændende platform lader ifølge de strategiansvarlige til at være en, som gør det svært eller umuligt at stille spørgsmålstegn ved, om den nye strategi grundlæggende er den rigtige vej at gå:

"Brændende platforme er så tydelige, så det, at vi siger, at vi bliver nødt til at fokusere indad, og få styr på forretningen, det kan man ikke sætte spørgsmålstegn ved." (Strategiansvarlig).

Til gengæld kan brugen af den brændende platform også give problemer. Kotter henviser til dette i en Forbes artikel med overskriften "Why a Fear Based Culture will Neve Drive True Change" (Forbes, 2011). Denne pointe underbygges af Deming, der fremhæver vigtigheden af at "drive out fear", hvis man ønsker kvalitet og succesfulde resultater i det lange løb (Evans & Lindsays, 1999). Ud af de gennemførte interviews understøttes denne pointe af følgende uopfordrede kommentar fra en af virksomhederne:

"Man har skabt en "burning platform" - fint. Men ledelsen skal passe på med at blive ved med at tegne et grumt fremtidsbillede, hvor det fortsat handler om besparelser, fortsatte overtalighedsprocesser m.m. De medarbejdere, der kan (de dygtige) vil søge væk. Jeg mener ikke, at strategien ændrer meget ved den måde, vi arbejder på inden for mit område. Derfor kan stra-

tegien opfattes som løftestang for at opretholde the burning platform - på den måde er den jo lidt vanskelig at forholde sig til.” (Kommentar fra medarbejder).

Der kan altså stilles spørgsmålstejn ved, om brugen af den brændende platform har den ønskede effekt, særligt i forhold til de dygtigste nøglemedarbejdere, der ofte har nemmere ved at finde et nyt job end andre medarbejdere har.

Den brede kommunikation til medarbejderne

De menige medarbejdere bliver i de fleste tilfælde præsenteret for en ny strategi på et stormøde, hvor ledelsen enten samler alle medarbejderne fra alle afdelinger og lokationer, eller de tager ud til de enkelte afdelinger eller geografiske lokationer og mødes med medarbejderne der. Det sidste kaldes typisk 'roadshow', hvilket indgår i kommunikationen i det følgende eksempel:

”Der er stormøde overfor medarbejderne, hvor direktøren er på talerstolen. Og det bliver holdt som sådan et roadshow rundt i hele landet. Fordi, de så har været ude over det hele.” (Strategiansvarlig).

Sagt med andre ord giver et roadshow ledelsen mulighed for at komme ud i de forskellige afkroge af virksomheden. Roadshows kan dermed fremstå som en logisk indlysende aktivitet at indarbejde i kommunikationen af strategien, men for mange virksomheder er roadshows også behæftet med en række problemstillinger, som illustreret i det følgende:

”Man lavede et roadshow, hvor [direktionen] rejste rundt, og der talte man ned til folk. Det har vi ikke gjort i den efterfølgende proces, der har været en dialog og en workshop. Jeg synes ikke, at man behøver at præsentere strategien som et show, det var for showpræget og banalt i udlægningerne. Man taler ned til folk, sådan reklameagtigt, og det er ikke det, der er meningen. Folk skal føle, at der er noget i det til dem også, og folk hader at blive talt ned til. [...] Man oversimplificerer tingene [...]. Det behøver man ikke.” (Strategiansvarlig).

I det nævnte eksempel har direktionen taget rundt i organisationen med de bedste intentioner, men der kan stilles spørgsmålstejn ved, om denne ganske tidskrævende aktivitet i virkeligheden har haft en positiv effekt på eksekveringen af strategien. Sagt med andre ord indebærer roadshows en risiko for at blive en stor investering i tid, der giver et *negativt* afkast.

For at imødekomme problemerne ved traditionelle 'roadshows' valgte en virksomhed at gennemføre en slags 'café møder', hvor den øverste chef mødtes med medarbejderne i grupper á cirka 30 personer, der selv kunne melde sig til et møde med den øverste chef. Baggrunden for denne

tilgang var personlige overvejelser hos den øverste chef, der søgte at indfange en speciel stemning fra panelmøder fra hans egen studietid:

"Jeg har altid gerne villet have noget, hvor man ligesom kunne komme ned, hvor jeg sad, og hvor man kunne diskutere med mig, eller hvad fanden man nu havde på hjertet. Jeg kan ikke vide, hvad du har på hjertet, men jeg kan lytte, og så kan det være, at jeg kan udfordre det. Det kan være, at jeg kan give dig et svar, men det kan også være, at jeg ikke kan det." (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer, at der her er tale om en topleder, som virkeligt mener, at dialogen om strategiske emner skal foregå i øjenhøjde, og at stemningen i øvrigt skal være på en ganske bestemt måde. Hvor Jarzabkowski & Siedl (2008) skriver, at alle møder er formelle, skal dette forstås som om, at de er planlagte og har et formål, og tonen til mødet kan altså være mere eller mindre formel. Andre studier (Marlow et al. 2010; Nielsen, 2013) bruger formalitetsbegrebet i ordets egentlige betydning, dvs. at man følger gældende regler og etiketter. Andre igen (e.g. Atkinson, 1982) anskuer formalitet ud fra et lingvistisk og konversationsanalytisk udgangspunkt, hvilket indebærer, at selvom en formel omgangstone i visse omstændigheder kan virke intimiderende, kan en reducere af formalitet have "the effect of eliminating or reducing the chances of certain sorts of practical tasks being accomplished at all" (Atkinson, 1982:114). Uformelle møder, forstået som møder med en uformel tone, kan derfor siges at have en potentiel positiv påvirkning på strategieksekveringen, bl.a. som følge af den symbolske værdi (Hart, 1992), men der er også en fare for, at de ikke udmønter sig i nogen form for indvirkning på praksis i eksekveringsarbejdet (Atkinson, 1982).

I de nævnte café-møder var såvel form og indhold meget forskellig fra, hvad man plejede at gøre i den pågældende virksomhed, hvilket kan virke effektivt (Pellegrinelli & Bowman, 1994), og det var dermed en markant anden kommunikationsmæssig påvirkning af organisationen, end den var vant til. Eftersom formen var meget lyttende og dialogorienteret, begyndte medarbejderne efterfølgende at efterspørge mere af dette hos deres egne ledere. Man kan derfor tale om en vis kultur-mæssig påvirkning af organisationen. Resultatet blev da også, at mange flere medarbejdere end forventet endte med at deltage på møderne, hvor der dog var et max. antal på cirka 30 pr. gang.

En velkendt problemstilling ved stormøder er også, at man som deltager typisk ikke stiller spørgsmål i samme omfang og på samme måde, som hvis man sad i en lille gruppe af mennesker, da større møder som oftest ikke tillader tovejskommunikation (Jarzabkowski et al., 2008). I

praksis sker der også det, at en præsentation af en ny strategi på et stormøde afføder en række spørgsmål blandt medarbejderne, som de efterfølgende får lyst til og behov for at tale med deres egne ledere om.

Kommunikation af strategien til mellemlederne

Derfor er det for mange virksomheder den naturlige og logiske rækkefølge i aktiviteterne, at lederne bliver introduceret for strategien, *inden* medarbejderne bliver det. Dette foregår i praksis på særlige lederseminarer, der bl.a. giver lederne mulighed for at være 'klædt på' til at kunne svare på medarbejdernes spørgsmål og dermed yde et vigtigt bidrag til at kommunikere strategien ud i organisationen. Et lederseminar er også en rigtig god mulighed for at bruge alle virksomhedens ledere til at trykprøve strategien og ikke mindst præsentationen af den. Derved bliver præsentationen af strategien for lederne en kombination af en uddybende formidling til lederne og en form for generalprøve, inden det går løs ud mod medarbejderne.

Et vigtigt element på disse lederseminarer er, at den øverste ledelse kommer godt 'ud over rampen' og leverer en overbevisende præsentation af den nye strategi. Dette giver også den øverste ledelse en oplagt mulighed for at gå foran med det gode eksempel og være en kilde til inspiration for virksomhedens øvrige ledere. Følgende er et eksempel på oplevelsen af en direktør, der kommunikativt har leveret en god præstation på et seminar med deltagelse af alle virksomhedens ledere:

"[Vores direktør] var sådan rigtig god til, hvad skal man sige, at optræde eller kommunikere. Han havde god karisma og sådan nogle ting, så han præsenterede det også godt og sådan slagkraftigt. Og folk følte, at nu går det da i den rigtige retning. Også sådan lidt nervøse, fordi han var sådan lidt, de vidste ikke, hvor hård en hund han var. Men altså, han blev meget positivt modtaget, og det var jo også meget positivt for folk at få den her strategi præsenteret." (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer, at det i praksis kan have stor betydning, hvor god en leder er til at præsentere de overordnede budskaber i strategien. Eksemplet fremhæver det positive i, at direktøren er karismatisk og slagkraftig, hvilket også er et element i Hart (1992). Denne styrke kan dog have en skyggeside, idet slagkraftige, karismatiske ledere, der jf. Collins (2002) kan være ego-centriske af natur, kan risikere kun at skabe kortvarig succes for virksomheden, hvorimod mere tilbageholdende, ydmyge ledere måske er bedre til at flytte virksomhederne fra "Good to Great" (Collins, 2002).

Den videre kommunikation af strategien ud mod medarbejderne er en aktivitet, som virksomheder generelt er opmærksomme på skal håndteres på en god måde. Af samme årsag finder aktiviteten 'kommunikation af strategien' ofte plads på programmet på de lederseminarer, der finder sted inden lanceringen af strategien ud mod medarbejderne. Det følgende eksempel illustrerer, hvordan den videre formidling til medarbejderne specifikt var et punkt på agendaen til et lederseminar:

"Vi kommunikerede til dem [lederne, red.], hvordan de skulle komme hjem og kommunikere det videre [...]. Det blev planlagt som en del af seminaret og effektueret af vores kommunikationsmand. [...] Han forsøgte at skabe en platform for dem og sagde "der er altså nogen, der forventer et eller andet, når I kommer hjem herfra, og præsentationerne ligger der og der. Vis dem det og fortæl dem det. Er I usikre på noget, så kan vi tilbyde noget træning og så videre"". (Strategiansvarlig).

I eksemplet var der altså et tilbud om hjælp, hvis man som leder følte et behov for at blive bedre til at præsentere budskaberne overfor sine medarbejdere. Det kunne enten ske gennem undervisning, sparring med kommunikationsmanden, eller ved at søge hjælp hos sin nærmeste chef.

Envejs vs. tovejs kommunikation

Et eksempel på, hvordan ledere på lavere niveauer tager over i formidlingen efter øverste ledelse ses i følgende eksempel, hvor den strategiansvarlige beskriver næste skridt i processen, efter at direktøren har præsenteret den nye strategi for lederne:

"Jamen, altså næste skridt var så, at vi kørte kaskadekommunikation på det, hvor lederne gør det, at når de kommer hjem fra ledelseskonferencen, så får de slides fra ledelseskonferencen med hjem, og så var det egentlig deres job at informere deres medarbejdere, og det tror jeg egentlig bare var, hvad vi gjorde. [...] Vi har jo ikke kontrolleret, hvordan det er kommunikeret videre ud. [...] Der var ikke nogen krav til, hvem det skulle være, der kommunikerede det ud, i virkeligheden." (Strategiansvarlig).

Det fremgår her, at den strategiansvarlige med 'kaskadekommunikation' i virkeligheden mener *envejs information nedad* i systemet. I afsnit 4.1.4 om Strategimøder og strategiseminarer har jeg allerede været inde på betydningen af tovejskommunikation i forbindelse med strategieksekvering, hvilket underbygges af en række forskere (Alexander, 1985; Schaap, 2006; Raes et al., 2011). Det kan derfor være problematisk, hvis topledelsen alene interesserer sig for, hvor-

dan informationer formidles ud til medarbejderne, bl.a. fordi man derved mister strategisk konsensus og fælles holdninger:

"Frequent communication up and down the organization structure enhances strategic consensus through the fostering of shared attitudes and values." (Schaap, 2006: 13)

Denne pointe understøttes af Wooldridge, Floyd & Schmid (2008), der argumenterer for, at muligheden for effektiv tovejskommunikation har stor betydning for mellemlidernes mulighed for issue selling. De gennemførte interviews har dog ikke givet en klar indikation af, om virksomhederne har velfungerende tovejs kommunikationskanaler. Nogle interviewpersoner giver udtryk for, at interaktionen er baseret på tovejs kommunikation, hvorimod andre ikke giver udtryk for dette. Uanset hvordan kommunikationen af strategien gribes an, går mange virksomheder meget op i, at strategien gøres 'lækker' og præsentabel, når den skal rulles ud i organisationen. Derfor bliver kommunikationskompetente personer ofte hidkaldt af ledelsen for at bistå i udarbejdelsen af kommunikative virkemidler som fx slides, foldere, illustrationer, artikler i medarbejderbladet eller på intranettet, FAQ, videoklip eller diverse kommunikative gimmicks, samt andre 'strategi artefakter' (Jarzabkowski et al., 2013).

I forbindelse hermed er det for mange virksomheder vigtigt at tage stilling til, hvor meget støttemateriale lederne i virkeligheden har brug for. Og indebærer 'for meget' støttemateriale måske endda en risiko for, at kommunikationen ikke bliver tilstrækkeligt nærværende og vedkommende? Nogle af virksomhederne er opmærksomme på denne pointe, hvilket følgende eksempel illustrerer meget godt:

"I strategiteamet ville vi gerne have lavet en folder til medarbejderne og nogle plakater, eller have lavet noget sådan lidt mere billedligt, en tegning eller et eller andet. Det skulle vise nogle af de her ting, noget mere kreativt, men det var der simpelthen ikke stemning for i ledelsen. Det syntes de ikke. De syntes, at det skulle være lederne selv, der kommunikerede det til deres medarbejdere og fortolkede det på deres egen måde. Og altså gjorde det nærværende for deres medarbejdere, på deres egne arbejdsområder." (Strategiansvarlig).

Bekymringen hos den øverste ledelse går altså her på, om brugen af kommunikative virkemidler i virkeligheden kan modarbejde intentionen bag kommunikationen, nemlig at gøre strategien nærværende for medarbejderne i deres hverdag (Jarzabkowski et al., 2013).

De implicitte forventninger

En særlig vigtig pointe i forhold til aktiviteten 'kommunikation af strategien' er, at der bag virksomheders kommunikation af strategier ligger en stærk *implicit* forventning om, at lederne i virksomheden besidder evnerne til at sælge budskaberne om strategien til deres respektive medarbejdere. Dette kan fx udtrykkes på følgende måde:

"Samtlige ledere er blevet klædt på til at kunne kommunikere strategien ud mod deres medarbejdere. Fx tog vi en halv dag lige inden lanceringen af strategien, hvor vi gennemgik hele præsentationen, og hvor lederne fik mulighed for at stille alle de spørgsmål, som de havde lyst til. Nu får de en ganske rimelig løn, og så er det også en del af det at være leder, at man kan få sine medarbejdere med sig om bord på den rejse, som virksomheden skal på. Ellers kunne jeg jo ikke lave andet end at rende rundt og tale med alle medarbejderne hver dag. Så samtlige ledere skal være parat til at eksekvere, og hvis ikke de i bund og grund er enige i strategien, jamen så har de jo haft alle muligheder for at sige fra." (Feltnoter fra møde med topledere).

Selvom mange topledere lader til at være enige i, hvad mellemlederne *burde* kunne i relation til kommunikationen med deres medarbejdere, lader det til at være et åbent spørgsmål, hvor godt lederne i virkeligheden lykkes med deres kommunikation ud mod medarbejderne. Dette træder tydeligt frem gennem følgende eksempel, hvor en strategiansvarlig bliver bedt om at uddybe, hvordan kommunikationen helt eksplicit foregår ud mod medarbejderne:

"Jeg tror ikke, at det er noget, der bliver formidlet eksplicit til medarbejderne. Altså, jeg ved ikke, det er jo lidt forskelligt, hvordan man gør det fra den enkelte business unit til den anden. Men jeg tror ikke, at det er systematiseret i den form, hvor man sidder og siger, her er strategien, her er aktivitetsprioriteringen, her er sælgeraktiviteten, og her er budskaberne." (Strategiansvarlig).

Den implicitte forventning om, at lederne skal være i stand til at kommunikere strategien ud til deres medarbejdere bliver altså *ikke* kombineret med en egentlig viden om, hvordan det i virkeligheden foregår i praksis. Der er altså en stor grad af frihed indbygget i, *hvordan* man løser opgaven med at kommunikere de glade budskaber om strategien videre i systemet. Det foregår ofte meget uofficielt, hvilket følgende eksempel illustrerer:

"Jamen jeg tror ikke, der har været sådan en officiel kommunikation omkring det, og jeg tror ikke, at det er noget, man er gået ud med på den måde og samlet sagt. Men det er klart, at vores salgs- og marketingdirektør er gået tilbage til sin gruppe af ledere og har sagt, nu skal vi arbejde med det her, det er de her planer, vi skal være færdige på det og det tidspunkt og så-

dan noget. Og så har de så rullet det ned i et eller andet omfang på det niveau, hvor der var behov for at involvere folk.” (Strategiansvarlig).

Enven til at kommunikere strategien til medarbejderne lader til at være en form for 'black box', og det er sjældent, at der arbejdes systematisk med at klæde lederne på med træning i, hvordan strategien skal kommunikeres. Lige så sjældent er det, at der bliver fulgt op på, om lederne får kommunikeret det, som der forventes af dem, og *hvordan* og hvor godt medarbejderne tager imod budskaberne. Dette skal ses i forlængelse af, at udarbejdelsen af strategien som tidligere nævnt i høj grad er en opgave, som den øverste ledelse tager ansvaret for, og at mellemlederne kun i begrænset omfang bliver involveret i denne proces. Sagt med andre ord forventes det altså af mellemlederne, at de kommunikerer på en overbevisende måde til deres medarbejdere om en strategi, de selv blot er blevet informeret om.

Topledelsen abdicerer strategisk fra mellemledernes kommunikation

På baggrund af ovennævnte tegner der sig på tværs af virksomhederne et mønster af, at topledelsen i virkeligheden 'abdicerer strategisk' (jf. de tre overordnede toplederroller i strategieksekveringen, omtalt i afsnit 3.2.1), når det gælder mellemledernes kommunikation af strategien ud mod medarbejderne. Det lader med andre ord til at være helt frit, hvordan mellemlederne kommunikerer om strategien til deres medarbejdere, så længe de er blevet fyldestgørende informeret om strategien af topledelsen. Denne praksis indebærer, at mellemlederne nemt bliver det svage og 'ubekendte' led i kommunikationen. Går man toplederne på klingen, er de også godt bevidste om det problematiske i denne situation, hvilket følgende illustrerer:

”Men det tror jeg bare er en umulig kamp [...] der er stadigvæk rigtig mange, der er pisse dårlige til at informere, og det bliver sådan lidt arghh nogle gange, kom nu ind i kampen, ikke. Det kunne du fandeme godt have gjort bedre, ikke. Så jeg syntes stadigvæk, at vi har nogle ledelsesmæssige udfordringer, på mange punkter.” (Strategiansvarlig).

Ovennævnte indebærer altså, at toplederne dels har en forventning om, at mellemlederne skal være i stand til at kommunikere strategien på en overbevisende måde, og dels godt ved, at de ikke er i stand til at indfri topledelsens forventninger. Det paradoksale er i den forbindelse, at toplederne smider tøjlerne og tilsyneladende abdicerer strategisk, når det gælder mellemledernes kommunikation af strategien ud mod medarbejderne. Et relevant spørgsmål er på den baggrund, om dette udgør et problem, som er tilpas stort til, at der skal gøres noget ved det? Følgende eksempel belyser dette spørgsmål:

"Men noget af det, som vi egentlig kunne overveje er, hvor stort er egentlig behovet? Giver det mening, at [strategien] er kendt hele vejen ud? Eller hvis man kigger på lageret her, er det så ikke ligeså relevant, at man ved hvad, strategien for det danske lager er 5 år frem? Og er vi så sikre på, at vi har en ledelse på de enkelte driftsteder, som ligesom kan forstå sammenhængen mellem vores produktstrategi og vores markedsstrategi og vores distribution og vores lagerstrategi?" (Strategiansvarlig).

Toplederne stiller spørgsmålstegn ved, hvor vigtigt det i virkeligheden er, at strategien kommer 'ind under huden' på medarbejderne:

"De medarbejdere vi har rendende rundt ude på forskellige pladser, jamen de er sgu nok rimelig ligeglade med både med [strategiprojektet, red.] og med nøgletal og sådan noget. De kan jo ikke... det rager ikke dem for at sige det ligeud. Men det er sådan mere de andre lag, der kommer til at mærke det." (Strategiansvarlig).

Topledere ved med andre ord godt inderst inde, at budskaberne i strategien i mange tilfælde ikke er relevante for medarbejderne og deres hverdag. Set i det lys er mange også opmærksomme på, hvor store brød man som ledelse skal slå op i forhold til medarbejderne. Som en strategiansvarlig udtaler om strategien:

"Det var ikke tænkt som en stor revolution, det var nogle mindre justeringer, og derfor var vi også meget i tvivl om, hvordan vi skulle kommunikere det her, fordi hvis man laver et stort kommunikationssæt omkring [strategiprojektet, red.] så kunne det godt være, at man ville få skabt nogle forventninger." (Strategiansvarlig).

Dette eksempel illustrerer, at der (trods alt) bliver tænkt over, hvor stor indsats, der skal lægges i en kommunikationsindsats set i forhold til, hvad der skal ske i forlængelse af denne indsats. Der anlægges i ovennævnte tilfælde en vinkel på kommunikationen, som har at gøre med effiencen, dvs. udbyttet i forhold til den investerede indsats.

En anden forklaring på, hvorfor strategien ikke i praksis bliver kommunikeret til medarbejderne på fyldestgørende vis er, at strategien ofte til en vis grad holdes hemmelig. Eftersom det typisk er topledelsen, der har udarbejdet strategien, er det også topledelsen, som sidder inde med svarene på, hvordan virksomheden skal sikres overlevelse og vækst. Det indebærer i mange tilfælde, at resten af organisationen kun ved særlige lejligheder bliver indviet i disse svar:

"Altså [ledelsens kommunikation, red.] er på et meget overordnet niveau. Og så kun i det omfang, hvor det kommer til at påvirke folks arbejdsdag og job og fokusområder og alt muligt andet. Så bliver de indviet." (Strategiansvarlig).

I dette eksempel indvier topledelsen dermed kun resten af organisationen i deres tanker, når der er en særlig årsag til det. Der lader altså til at være et paradoks indbygget i den måde, som virksomheder i praksis griber strategieksekveringen an på: På *den ene side* bruges der store mængder tid, energi og ressourcer på at udvikle strategier som virksomhedens svar på de markeds-mæssige udfordringer og interessenternes ambitioner for fremtiden. På *den anden side* lader det i virkeligheden ikke til at være så vigtigt, at medarbejderne får strategien 'ind under huden', fordi topledelsen godt ved, at strategien ligger fjernt fra medarbejdernes hverdag.

Kommunikation er vigtigt, men gribes opgaven an på den rette måde?

Alle virksomheder lader til at være opmærksomme på, hvor vigtigt det er at kommunikere strategien på en rigtig god måde til dem, som man ønsker, der skal eksekvere på strategien. Det er dog meget forskelligt, hvordan kommunikationsopgaven gribes an, men den 'brændende platform' bliver generelt brugt i rigtigt mange virksomheder som virkemiddel til at overbevise mennesker om nødvendigheden i at bidrage til eksekveringen. Der kan dog stilles spørgsmålstegn ved den positive effekt heraf, og virkemidlet bør derfor bruges med stor omhu. Den brede kommunikation til medarbejderne foregår ofte i store forsamlinger, hvilket dog i nogle tilfælde kombineres med at samle medarbejderne i små grupper. Derudover gør de fleste virksomheder meget ud af at lave en mere omhyggelig formidling af strategien til mellemlederne, hvilket kombineres med en implicit forventning om, at mellemlederne kan videreformidle strategien ud til deres medarbejdere på en overbevisende måde.

Kommunikationen af strategien er generelt i overvejende grad baseret på envejs kommunikation frem for tovejs, hvilket er problematisk og i de fleste tilfælde hæmmende for strategieksekveringen. På tværs af virksomhederne tegner der sig desuden et klart mønster, der handler om, at topledelsen generelt abdicerer strategisk (jf. Harts (1992) integrative framework) i forhold til opgaven, der har at gøre med mellemledernes kommunikation af strategien til medarbejderne. Der stilles materiale til rådighed, og der informeres ofte grundigt, men mellemlederne har i de fleste tilfælde helt frie tøjler til at håndtere, hvordan kommunikationsopgaven gribes an. Samtidig udtrykker en stor del af beslutningstagerne for strategieksekveringen spørgsmålstegn ved, hvor meget strategien i virkeligheden kommer til at påvirke medarbejdernes hverdag. Om det er

topledelsens eller mellemlidernes kommunikation, der i praksis gør den største forskel, giver jeg en indikation af i kapitel 5 (den kvantitative analyse).

4.1.6 Opfølgning på strategieksekveringen

Opfølgning er en aktivitet, der skal ses i tæt sammenhæng med konkretiseringen af strategien og den dertil hørende nedbrydning eller udfoldelse af strategien. Dette hænger sammen med en af de mest velkendte sætninger indenfor ledelse, som lyder: 'What gets measured, gets done' (Evans & Lindsays, 1999). Det eksisterende målesystem er typisk også en velintegreret del af de eksisterende mødefora, der sætter agendaen for mange virksomheder:

"Vi har nogle kvartalsvise møder, hvor vi giver en status på den finansielle performance i selskabet. Og det er selvfølgelig målt op imod nogle af de her corporate goals. Vi giver en status på det operationelle niveau. Hvordan er det gået med produktionen, hvor man virkelig skaber værdien på bundlinjen? Og det er også op imod nogle operationelle nøgletal, hvad vi skal kunne opnå. Og så er der typisk et input af strategisk karakter. Og det er ikke nødvendigvis omkring den formulerede strategi, [...] men det er ikke fokuseret specifikt på, hvor langt vi er nået i opfyldelsen af det. Den linje i strategien, og den linje i strategien, og den linje i strategien. Det måler vi ikke på den måde." (Strategiansvarlig).

Målesystemet har dog bestemt ikke altid en direkte sammenhæng med strategien, hvilket medfører, at strategien får svære levevilkår i organisationen. En strategiansvarlig beskriver det på denne måde:

"Hvad vi formulerer som værende en strategi, får ikke nogen effekt på den måde, man måler på, for det meste." (Strategiansvarlig).

Dette bidrager i mange virksomheder til, at opfølgningen på strategieksekveringen løber ud i sandet. I den gode sags tjeneste bliver der ofte defineret og igangsat flere projekter, end organisationen er i stand til at kapere. Der sættes simpelthen for mange skibe i søen, som det er svært at prioritere mellem:

"Vi har mængdemæssigt skåret lidt ned på dem [projekterne, red.] i år, fordi der var ret mange sidste år. [...] Så sidste år begyndte vi egentlig at grave os igennem en eller anden form for prioritering." (Strategiansvarlig).

En vigtig pointe i relation til antallet af projekter er derfor, at antallet af projekter skal ses i forhold til mængden af ressourcer, som virksomheden har at gøre godt med i relation til strategieksekveringen:

"Jeg tror, der skal ikke alt for mange skibe i søen samtidig, men der skal tilstrækkelig med ressourcer på ting. De projekter vi lykkedes rigtig godt med er fx vores leanprojekt og vores professionelle projektledelse projekt og vores 'god ledelse' projekt, og det har også kostet en arm altså, også interne ressourcer. Vi har også ansat folk til at køre det og sådan, og det er også dem, der virker og dem, vi kan holde fast i, ikke." (Strategiansvarlig).

Dette eksempel viser, at det i forbindelse med opfølgningen er en oplagt mulighed at købe sig til ekstra ressourcer, der kan drive projekterne igennem. Et alternativ er selvfølgelig også bare at håbe på det bedste og satse på, at en god portion af de strategiske projekter bliver ført ud i livet. Men som det følgende eksempel illustrerer, er det ikke holdbart i længden, og der kan derfor på et tidspunkt blive behov for at indføre en stram prioritering af ressourcerne:

"Vi er jo kendte for at være nogen, der har en masse projekter i gang hele tiden. Og ind imellem er der, hvis vi er heldige, også noget, der bliver afsluttet. Hvor vi har sagt på et tidspunkt, nu laver vi en meget hård prioritering af alle de projekter og ønsker, der kommer op. Netop for at sige, er det nogle, der virkelig forretningsmæssigt understøtter det, vi gerne vil, eller er det bare, fordi at de syntes, at det er fint at lave nye it-strukturer og... beskrivelser og møder og Fanden og hans gummistøvler. Der går vi lidt hårdere ind og styrer tingene, så det ikke bare bliver mushooming-projekter." (Strategiansvarlig).

Med behovet for styring følger der dermed i dette eksempel også behovet for fravalg. Selv blandt de virksomheder, som i praksis udviser stor dygtighed i forhold til at styre og følge op på projekter, kan der være udfordringer forbundet med at koble prioriteringen af projekterne til den fastlagte strategi:

"Vi er ikke nået derhen endnu syntes jeg, hvor vi har nogle klare strategiske valg, der guider vores projekter. Altså, hvor vi siger 'det her projekt bør vi ikke gennemføre, fordi det er i virkeligheden i strid med strategien'."

En problemstilling i forbindelse med opfølgningen er, at frekvensen for opfølgningen bliver sat ned, og at der derfor går længere tid mellem de tidspunkter, hvor der skal følges op:

"Jamen nu opfølgningen kun kvartalsvis, før lavede vi det månedsvis. Indtil engang i efteråret lavede vi det månedsvis. Og til sidst blev det sådan noget, det blev lidt andenhånds. Det blev lidt for, der er grønne lamper på det hele, og så læste de dårligt nok rapporten og diskuterede det ikke rigtigt. Ja der var, vi syntes ikke rigtigt, at det var rigtig strategisk porteføljestyling, så derfor har vi skåret det ned til kvartalsvis, og vi har så lagt op til at evaluere lidt mere på projekter, og tage lidt mere konkret stilling til, om de synes, at projekterne opfylder deres

formål, og om der er nogle andre ting, der skal til, eller om der er nogle yderligere tiltag, der skal til, og sådan nogle ting. Så vi sætter mere tid af kvartalsvis og går så lidt mere i dybden, og så ellers sørger vi for, at når projekterne er på nogle bestemte milepæle eller sådan noget, at de så bliver rapporteret til ledelsen indholdsmæssigt eller til projektlederen selv, ikke.” (Strategiansvarlig).

Eksemplet her viser med al tydelighed, at ledelsen indledningsvist har sagt ja til nogle opfølgingsrutiner, men i praksis har man ikke villet investere den nødvendige tid og energi til at sikre den nødvendige kvalitet i opfølgningen.

Opfølgningen på strategieksekveringen skal desuden ses i lyset af, at målingen på de fastlagte KPI'er er historisk i sin natur, og at der muligvis er nogle andre temaer og problemstillinger, der optager ledelsen i den nuværende situation. Som en strategiansvarlig siger:

”Når vi snakker KPI'er, er det jo en historisk registrering. Altså hvis vi ser en afvigelse, så vil vi forsøge at iværksætte et projekt for at afbløde det eller vende en udvikling.” (Strategiansvarlig).

Svaret på en afvigelse kan altså meget nemt blive endnu et projekt, som skal ind i projektporteføljen, og som der - skal følges op på. Når projekter udgør grundstenene i strategieksekveringen, viser praksis, at opfølgningen giver en række udfordringer, og som gør det svært at holde strategien i live i hverdagen, som jeg vil uddybe i afsnit 4.2.4.

Samlet set er alle virksomheder meget opmærksomme på vigtigheden af at følge op på strategien og eksekveringen af den, og de fleste virksomheder ynder at gøre det ud fra devisen 'what get's measured, gets done'. Der holdes derfor opfølgingsmøder med en varierende frekvens, typisk med en højere frekvens i starten af strategiperioden end i slutningen. Denne udvikling skal ses i lyset af, at de fleste virksomheder tilsyneladende igangsætter flere projekter og initiativer, end de i praksis evner at føre ud i livet. Desuden oplever mange virksomheder, at de fastlagte målepunkter er bagudrettede i deres natur, og at de ikke nødvendigvis er dækkende for de nuværende og fremtidige udfordringer, som virksomhederne oplever.

4.1.7 Lederudvikling og -træning

Udvikling og træning af ledere er en klassisk aktivitet, som alle virksomheder i større eller mindre omfang investerer i. Adspurgt direkte, gør de fleste virksomheder meget ud af at signalere, at lederudviklingsaktiviteterne hænger godt sammen med den fastlagte strategi. Således bliver

rationalet bag lederudviklingsaktiviteter typisk i et vist omfang kædet sammen med de ambitioner og succeskriterier, som er fastlagt i virksomhedens strategi. Men som Hrebiniak slår fast, er ledere i langt højere grad uddannet til at arbejde med strategiidvikling, og ikke med strategieksekvering (Hrebiniak, 2005; Hrebiniak, 2006). Som beskrevet i afsnit 3.2.3, er der også en implicit forventning hos topledelsen om, at lederne er i stand til at gøre det, som forventes af dem i strategieksekveringen, herunder især at kunne formidle strategien på en overbevisende og effektiv måde til medarbejderne.

Hvor nogle af de deltagende virksomheder kører generelle lederudviklingsforløb og -moduler, ofte med fokus på udvalgte kategorier af ledere (fx øverste ledelse, mellemledere, 'high potentials' m.m.), lader andre virksomheder i højere grad lederudvikling og -træning udspringe af den enkelte leders individuelle uddannelsesbehov og karriereplaner.

De lederudviklingsaktiviteter, som virksomheder typisk kobler med strategieksekvering, har typisk at gøre med præsentationsteknik, udarbejdelse af handlingsplaner, projektledelse samt værdi- og kulturtræning i relation til strategien. Lederudviklingsaktiviteterne er altså meget fokuseret på lanceringen af strategien, styring og ledelse af strategiprojekterne, samt det kulturelle aspekt på tværs af virksomheden.

Et eksempel på, hvordan der i forbindelse med en strategieksekvering arbejdes med værdi- og kulturtræning, ses i det følgende:

"Efter sidste års strategiplan, der havde vi jo en stor seance med det, der hedder værditræning. Det er at få omsat de der fire værdier, vi har, til noget praksis. Der havde vi flere forskellige seancer der. Og de enkelte funktioner har så fulgt op på det der og har haft teambuilding, baseret på det der, fået oversat de der ting [...]. Men det, der så var essentielt, det var jo så at prøve at se, hvad betyder det så. Altså hvordan opfatter vi hele det der, og prøve og se, om man kunne få nogle fællesopfattelser af hele det der værdihalløj. Det var udmærket [...]. Man kom sådan ligesom frem til nogle helt korte sætninger, altså meget konkret, jamen, altså statements eller hvad man skal sige. F.eks. sådan som jeg husker, det er et af punkterne, at du skal forbedre dig, og det kan man jo sådan bruge på alle måder, og det var det, der sådan blev kogt meget ned i løbet af den ene workshop, eller hvad man nu skal kalde dem, hvor vi var af sted et par dage." (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer meget tydeligt, at for selv de strategiansvarlige kan det være svært at gøre strategiske temaer konkrete og specifikke. Foruden udtrykket 'det der værdihalløj' anvendes

betegnelsen 'det der' 5-6 gange om virksomhedens fire værdier, hvilket indikerer, at værdierne i hvert fald som udgangspunkt opleves som abstrakte og svære at sætte ord på. Derudover kan der bestemt stilles spørgsmål ved, i hvor høj grad værditræningen i eksemplet giver en effekt, der i virkeligheden gavner strategieksekveringen. I hvert fremstår det som meget uklart, hvordan en sætning som 'du skal forbedre dig' (der i eksemplet er det umiddelbare udbytte af værditræningen) i praksis bidrager til fravalg og tilvalg i hverdagen, der gavner strategieksekveringen. Til gengæld har værditræningen i det nævnte eksempel med stor sandsynlighed bidraget til at skabe en følelse af samhørighed på tværs af virksomheden, hvilket naturligvis kan give en række andre afledte positive effekter.

En anden variant af værditræning ses i det følgende eksempel, hvor udvalgte ledere har fået til opgave at træne medarbejderne i at efterleve virksomhedens værdier:

"Der har været sådan en 'train the manager' workshop, hvor man kan sige, at selve præsentationen er blevet gennemgået for dem. Vi har sagt, det er den her I skal gennemgå. Nu skal I høre, nu kører vi, det bliver kørt på den og den måde. I skal sørge for at engagere og drage alle ind, og registrere, og der er sådan en decideret instruks på en halvdags seance for alle de ledere, der skulle på. Og også for andre ledere, der ikke skulle på, men sådan at de var i samme båd omkring det her. Og når vi taler commitment til strategien, så var det jo også en måde at committe ledere på [de lavere niveauer, red.]. [...] Nu skal de formidle det ind til deres medarbejdere og til medarbejdere, de slet ikke kender. Og de skal kunne leve sig ind i det og kunne forstå og synes, at de kan leve sig ind i det, inden de troværdigt kan videreformidle den [strategien, red.]. [...] Så der sidder ikke nogen ledere længere nede, som bare får det hele smidt i hovedet, og så kan det da godt være, at de holder en workshop tilbage i afdelingen. Der er nogle, der er blevet simpelthen decideret udkommanderet, kan man sige, til at, eller inviteret til at køre en af de her kulturworkshops for 60 medarbejdere, hvor af nogen er deres egne, og andre har de måske aldrig mødt før."

Dette eksempel fremstår som en meget gennemtænkt og velovervejet aktivitet, hvor der har været klare instrukser for, hvordan workshoppen skal gennemføres. Der har samtidig været et tydeligt krav til lederne om, at de skal skabe engagement og commitment, og at de skal kunne formidle strategien og værdierne på en troværdig og indlevende måde. Det har de udvalgte ledere skullet gøre for egne medarbejdere og for medarbejdere, som de ellers ikke har noget at gøre med i hverdagen.

En række problemstillinger springer dog i øjnene: For det første, er det realistisk, at en leder kan leve sig fyldestgørende ind i hverdagen for medarbejdere, som han/hun intet har med at gø-

re i hverdagen? Et relevant spørgsmål er også, hvordan indholdet på workshoppen i praksis bliver omsat til handling 'mandag morgen', og hvordan der i det hele taget bliver fulgt op af medarbejdernes egen leder? Og hvordan sikres det, at den enkelte medarbejder efterfølgende i vedkommendes hverdag bidrager med det, som vedkommende er bedst til? Der kunne stilles mange flere spørgsmål til det nævnte eksempel, men pointen er overordnet, at det for det fleste virksomheder fremstår som uklart, hvordan lederudviklingen og -træningen specifikt understøtter eksekveringen af virksomhedens strategi.

Samlet set gennemfører alle virksomheder aktiviteten lederudvikling og -træning i større eller mindre grad, og tilsyneladende er man generelt opmærksom på vigtigheden af at kombinere denne aktivitet med strategien. Omdrejningspunktet for ledertræningen målrettet strategieksekveringen er ofte kommunikation af strategien, projektledelse, samt værdi- og kulturtræning, men de gennemførte interviews giver indikationer på, at der findes et uudnyttet potentiale i at integrere lederudvikling og -træning i væsentligt højere grad med strategien og eksekveringen af den.

4.1.8 Opsummering: Aktiviteter i strategieksekveringen

Analysen af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagerne har identificeret syv overordnede aktiviteter, som indgår i virksomhedernes strategieksekvering: 1) Konkretisering af strategien, 2) iværksættelse af strategiske projekter, 3) skabelse af overblik og rammer for eksekveringen, 4) opfølgning på strategieksekveringen, 5) afholdelse af strategiseminarer, 6) kommunikation af strategien, samt 7) lederudvikling og -træning. Afsnittets gennemgang af de syv aktiviteter har vist, hvordan de folder sig i ud praksis i det empiriske felt, og der er undervejs blevet suppleret med teoretiske pointer. Jeg mener dermed at have skabt et solidt fundament for at forstå konteksten for, hvordan strategieksekveringen udøves, herunder især hvilke aktiviteter, der indgår, samt hvilke aktører, der indgår i strategieksekveringen. Dette skal ses i tæt sammenhæng med de organisatoriske barrierer, som opstår i strategieksekveringen, hvilket det følgende kapitel vil fokusere på.

4.2 Organisatoriske barrierer for strategieksekvering

Barrierer anvendes i denne afhandling om de forhold, som hvis de bliver ignoreret, vil gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien (Schaap, 2006; p. 2). I dette afsnit vil jeg sætte fokus på de *organisatoriske* barrierer, der i praksis gør det svært eller umuligt at eksekvere strategien, hvis de ignoreres. Baseret på min socialkonstruktivistiske anskuelse af verden er min til-

gang til disse organisatoriske barrierer den, at barriererne ikke udtrykker objektive sandheder, som man ikke kan gøre noget ved. I stedet er det i mange tilfælde muligt at formindske eller eliminere barriererne, eller i det mindste håndtere dem, men det kræver, at de kommer frem i lyset og dermed ikke ignoreres. Foruden at forstå og beskrive barriererne, vil jeg lægge vægt på at diskutere og analysere, hvorfor barriererne overhovedet opstår, for derved at kunne belyse yderligere, hvorfor virksomheder ikke lykkes med deres strategieksekvering. I slutningen af afsnittet vil jeg tage stilling til, om de organisatoriske barrierer, som er fremkommet gennem den kvalitative analyse, kan kobles til analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv. I forlængelse heraf vil jeg vurdere de identificerede barrierer i forhold til de tre udsagn, som jeg formulerede efter den teoretiske analyse i afsnit 3.3.

Analysen af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagerne har identificeret følgende syv organisatoriske barrierer for, at virksomheder lykkes med strategieksekveringen:

1. Manglende forståelse for strategien
2. Strategien er ikke foldet ud
3. Utilstrækkelige lederkompetencer
4. Strategien er dekoblet hverdagen
5. Oplevet mangel på tid og ressourcer
6. U hensigtsmæssig involvering
7. Manglende konsensus

De syv barrierer gennemgås i det følgende.

4.2.1 Manglende forståelse for strategien

Som nævnt i afsnit 4.1.5 (Kommunikation af strategien) er kommunikation en central aktivitet for alle virksomheder i strategieksekveringen. Dette skal også ses i lyset af det udsagn, som jeg formulerede i afsnit 3.3.1: *”Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.”* Hvis udsagnet holder, må en manglende eller utilstrækkelig forståelse for strategien derfor antages at have en hæmmende effekt på eksekveringen af en strategi. I hvor høj grad udsagnet holder vil blive besvaret i afsnit 5.2.

Til slut i afsnit 4.1.5 stillede jeg desuden det kritiske spørgsmål, om kommunikationen af strategien på trods af de bedste intentioner og store anstrengelser gribes an på den rette måde. Aktiviteten 'kommunikation af strategien' hænger på denne baggrund uløseligt sammen med en barriere, som går på tværs af virksomhederne, og som jeg har valgt at kalde 'manglende forståelse for strategien'. Titlen på denne barriere udspringer i høj grad fra den frustration, som mange beslutningstagere har givet udtryk for, når de har talt om strategieksekveringen i deres virksomhed. I disse situationer har frustrationen i mange tilfælde handlet om en undren hos beslutningstageren over, at mellemlederne eller medarbejderne ikke har vist sig i stand til at forstå strategiens budskaber, på trods af utallige gennemgange og ikke mindst muligheder for at stille spørgsmål til strategien. I dette afsnit vil jeg derfor stille skarpt på, hvad der kan ligge bag denne barriere, der tilsyneladende er til stede i næsten alle virksomheder.

Baggrunden for strategien

Som nævnt i afsnit 3.1.2 har jeg i denne afhandling vurderet, at det er nødvendigt at se udvikling af en strategi i sammenhæng med eksekveringen af den. Det indebærer bl.a., at kommunikationen af en strategi skal ses i lyset af, hvordan strategien er fremkommet, herunder hvad baggrunden for strategien er. Som nævnt i Harts (1992) integrative framework (afsnit 3.1.3) er en af de fem generiske tilgange til strategi den rationelle tilgang, der kan indebære at gennemføre en række analyser. I det empiriske felt er der en stor variation i, hvor mange analyser, der foretages, hvilket følgende citat illustrerer:

"Vi har lavet en stor industrianalyse [...] for Danmark, og nu er det klart, at vi også skal til at se på Europa. Men vi er altså startet med at kigge på Danmark. Og så har vi lavet det, vi kalder en offerings-analyse. Vi har ikke fået så meget ud af den, som vi håbede på, men det var sådan set meget at finde ud af hvad er det for nogle offerings [virksomheden] giver, hvor er det vi tjener vores penge, og hvad er det for nogle offerings, der genererer omsætning andre steder osv. Så har vi selvfølgelig også været inde og kigge på, hvad har [virksomhedens] succeser og mindre succeser været i minimum det seneste år, så det har primært været dem, vi har gået ud fra. Og så ligger der selvfølgelig en masse baggrundsviden, altså vi har jo også tal på vores retention, altså hvor gode vi er til at holde på folk, og vi har image analyser osv., og det er selvfølgelig også noget, der betyder noget. Men det er bare svært at bruge det hele sådan meget omfangsrigt i sådan en proces som den her. Fordi folk kan ikke overskue alt den information der er alligevel. Så vi vælger lidt ud altså." (Strategiansvarlig).

Som den strategiansvarlige her er inde på, har mennesker kognitive begrænsninger, og der er derfor en grænse for, hvor mange analyser, man kan kapere. Ikke desto mindre bidrager analyser af forskellig art til at kunne frembringe et rationale for strategien, hvilket i et vist omfang

kan bidrage til at skabe en forståelse for strategien. En vigtig pointe er dog, at kompleksiteten i de gennemførte analyser ikke altid nødvendigvis er befordrende for at skabe en forståelse for strategien, og ofte er der brug for at bearbejde og forenkle pointerne fra analyserne. Som en strategiansvarlig med stabsansvar for analyser og kommunikation formulerer det:

”Det forgik på nogle workshops, hvor man tog nogle drøftelser, og så frem til juni måned, hvor den nye administrerende direktør startede. Og hen over sommeren blev det noget med, at en af mine medarbejdere havde nogle samtaler med den administrerende direktør, hvor han sad og gnaskede lidt på ordene, og ligesom justerede det ind, ligesom han syntes.” (Strategiansvarlig).

Med henblik på at skabe en forståelse for strategien blandt medlemmerne af organisationen forsøger de ansvarlige for kommunikationen altså at forenkle budskaberne, men på trods af ofte meget ihærdige indsatser kan det i praksis være en stor udfordring at skabe den ønskede forståelse.

Strategien skal være enkel og til at forstå

På trods af forsøget på at forenkle budskaberne og reducere kompleksiteten er følgende citat et godt eksempel på, at manglende forståelse for strategien er svært at håndtere:

”Man skal ikke forvente, at folk kommer og siger ”jeg forstår det ikke”. Hvis du holder et dialogmøde, så står folk jo ikke og siger ”jeg forstår ikke det, som I siger”. De holder deres mund, de tør ikke sige det. Det gør, at 95-99% ikke tør sige, at de ikke forstod strategien. Hvis du spørger, om de har forstået strategien, så siger de ”ja, jeg har forstået strategien”. Så ledelsens forpligtelse er at kommunikere strategien på et niveau - og der er ikke noget forkert i at skære det meget tydeligt ud i pap og bruge nogle referencerammer og en logik, som er meget simpel og grundlæggende. Når den så først er etableret, så kan du lige så stille begynde at få skabt relevans og en sigtelinje.” (Strategiansvarlig).

Den strategiansvarlige fra dette eksempel er dermed på linje med Kaplan & Norton, som hævder, at kun 5% af medarbejderne forstår strategien (Kaplan & Norton, 2001). Kaplan & Norton (2001) hævder også, at der i et videnssamfund er brug for en anderledes måde at tænke om kommunikation på, end tilfældet var i den industrielle tidsalder, hvor medarbejderne blot var ’eger i et tandhjul’. Dermed lægger Kaplan & Norton (2001) sig holdningsmæssigt på linje med kritikerne (e.g. Mintzberg et al., 1998; Hrebiniak 2006, Martin, 2010) af at anskue medarbejderne som kroppen, der udfører de handlinger, som hjernen (topledelsen) har besluttet sig for.

En problemstilling i forhold til barrieren 'manglende forståelse for strategien' er, de budskaber, som virker indlysende rigtige for den øverste ledelse, ikke nødvendigvis er det for den øvrige del af organisationen. Budskaber kan nemt blive tolket i mange forskellige retninger, hvilket følgende citat er et eksempel på:

"Den mest kendte og mest implementerede strategi tror jeg er: "Vi skal spare på vores omkostninger". Men det at spare på sine omkostninger, det kan være alt lige fra outsourcing til, at man fjerner en frugtordning. Det vigtige er, at strategien kan argumentere op imod de begge to, for du vil have nogle, hvor frugtordningen er det vigtigste, og andre hvor outsourcingen er det vigtigste." (Strategiansvarlig).

Et budskab, som på overfladen kan fremstå som lysende klart for ledelsen, kan altså i fortolkningen hos den enkelte medarbejder gå i flere forskellige retninger.

Hvor meget kendskab er nødvendigt?

I praksis kan de personer, som i praksis skal stå for noget kommunikation til medarbejderne 'på gulvet' om strategien, godt have en vis opgivende oplevelse af, hvor 'nødvendigt det er at gøre meget ud af kommunikationen':

"Vi må nok også erkende, at i hvert fald dele af medarbejderne på gulvet, de er så langt fra strategien, og at det kommer til at påvirke dem så lidt i virkeligheden, om vi vælger strategi a, b eller c, at det bare bliver ord. Altså folk nede på lageret fx eller sælgere, behøver de at have, nødvendigvis, den strategiske kobling? De kender jo godt udfordringerne. De ved jo også godt, at det er den nye [kundegruppe, red.] vi går efter, eller hvor vi er henne. Men sat i sammenhæng med den strategiske formulering, den tror jeg ikke kommer eksplicit. Det er vist meget få. Nogen gør det i deres business unit, andre gør det ikke." (Strategiansvarlig).

Et centralt spørgsmål er derfor, hvor megen forståelse, der er nødvendig, set i lyset af det, som mennesker efterfølgende skal agere på. I det empiriske felt har jeg oplevet en del indikationer på, at ledere vurderer nødvendigheden af forståelse for strategien højere, end dem, som er modtagere af informationen. Sagt med andre ord kan medarbejderne give indtryk af at være ligeglede, hvorved barrieren 'manglende forståelse for strategien' ofte træder endnu mere tydeligt frem for lederen, der forsøger at kommunikere strategien, men uden den store gennemslagskraft hos modtagerne af kommunikationen.

Organisationens tillid til ledelsen under radikale forandringer

Kommunikation af strategier kan ofte være underlagt en vis 'metatræthed' blandt de ansatte i relation til kommunikationen af en ny strategi. Som en strategiansvarlig siger:

"De store strategiske visioner er man lidt trætte af, hvis man skal sige det groft. Der er mange, der tænker: "Nå ja, vi har rigtig været ude og snakke". [...] Og når der kommer nogle fine ord, så siger man: "ja ja, lad os nu se hvad vi får ud af det"." (Strategiansvarlig).

Dette eksempel vidner om, at man i den pågældende organisation over flere omgange har meldt flere mål og indsatses ud, end man efterfølgende har været i stand til at realisere.

"Jeg ville ikke have en revolution, fordi jeg har ikke behov for så stort et paradigmeskifte. Det var mere vigtigt, at vi fik nogle ting rettet til, som var åbenlyse, så vi i højere grad kunne gøre det, vi siger, at vi gør. Det handler om ikke at sige én ting og gøre noget andet. Så det var en tilretning af planerne, for det første med det vi rent faktisk går og gør, og så indarbejdede vi de nye koncernprojekter deri. Vi sikrede en udvikling, og dermed det, som står i vores ambitioner [...]. Denne her runde var ikke tænkt som en stor revolution, det var mere nogle mindre justeringer, og derfor var vi også meget i tvivl om, hvordan vi skulle kommunikere det, fordi hvis man laver et stort kommunikationssæt, så kunne det godt være, at man ville få skabt nogle forventninger, og det var egentlig måske i virkeligheden et spørgsmål om at skrive det, vi gjorde, og så lave nogle tilpasninger." (Strategiansvarlig).

Toplederen i dette eksempel er, som det fremgår, meget optaget af ikke at lave en revolution, men i stedet skabe tillid til, at ledelsen gør det, som den lover at gøre. Som en konsekvens heraf vælger nogle at gå lidt stille med dørene og ikke kommunikere så meget af frygt for, at folk tænker "sikke en masse snak - nu igen - er det ikke bare ny vin på gamle flasker":

"Da projektgruppen startede op, [...] var det ikke et spørgsmål om, at nu skulle der gammel vin på nye flasker. Det ville vi ikke. Det har man hørt nok af. [...] Derfor skalerede vi lidt ned kommunikationsmæssigt, og det har jo så en negativ effekt, som vi også blev klar over hen af efteråret, at nu skulle vi så lige have det op i gear igen." (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer, at det for mange virksomheder er en stor udfordring at beslutte, hvor meget, der skal kommunikeres, hvor meget det skal 'blæses op', og herunder hvor radikale forandringer kommunikationen skal lægge an til.

"Min bevæggrund var primært, at jeg var bange for, at vi skulle slå et eller andet brød op, hvor de ville tænke, øv, nu igen, nu kommer der en ny kost, og nu skal vi feje på en anden må-

de, og sådan, vi kan jo ligeså godt tage det stille roligt, for der går tre måneder, og så går det over. Ligesom tandpine og sådan noget. Det var den effekt, jeg for alt i verden ville undgå. Og det blev også undgået.” (Strategiansvarlig).

Dette eksempel bidrager til at illustrere vigtigheden af, at organisationen har tillid til topledelsen, herunder om topledelsen i virkeligheden mener noget med de budskaber, som strategien handler om:

”Det er ufattelig vigtigt, at folk får tillid til, at når vi har sagt, vi gør det sådan, så gør vi det også. Vi gør det ikke, fordi vi tilfældigvis kommer til at gøre det, men fordi det er en del af en proces. Jeg tror faktisk, at det er det allervigtigste. Jeg tror ikke, at der er nogen, der ville have bebrejdet os, hvis vi havde været mindre eller mere ambitiøse, men de vil bebrejde os, hvis vi siger, vi gør det, og så ikke gør det. Hvis der ikke er overensstemmelse mellem det, som ledelsen siger og det, den gør, der er en af vores svage sider. Det ene er synlig ledelse, det andet er bagdelen ved vores værdier med den store frihedstanke og den store respekt - det gør, at vores ledere ikke er så synlige. Jeg tror, at det vigtigste er synlighed omkring gennemførelse af strategien. Man kan også sige det på en måde: Det vigtigste ved, at vores strategi bliver en succes hos medarbejder, det er, at vi gennemfører den.” (Strategiansvarlig).

Gennem ovennævnte eksempler er det dermed blevet illustreret, at det ligger mange topledere meget på sinde at kunne omsætte ord og ambitioner til handling, ikke mindst for at skabe eller opretholde organisationens tillid til topledelsen.

Logikken bag strategien

De gennemførte interviews har desuden vist, at en forudsætning for at undgå en forståelsesbarriere i organisationen er, at logikken bag strategien er godt gennearbejdet og til at forstå for alle bidragsydere til strategieksekveringen. Som en strategiansvarlig formulerer det:

”Det jeg har oplevet med de mest succesfulde strategier, det har været, at man har skabt en logik, som er helt nede på børnehaveniveau. Når det framework er etableret, den logik er implementeret, så har man minimeret sandsynligheden for, at der er folk, der ikke forstår det.” (Strategiansvarlig).

Praksis viser dog, at den bagvedliggende logik for det strategiske arbejde ofte ikke er på plads på fyldestgørende vis. En del virksomheder oplever således, at det på nogle niveauer i organisationen kan være svært at gennemskue, hvad de forskellige begreber i relation til strategien betyder, og hvordan de indbyrdes hænger sammen. Selvom de ansvarlige for det strategiske arbejde har de bedste intentioner om at skabe enkelhed, klarhed og en sund logik, så er det i mange

tilfælde ikke en logik, som de øvrige ansatte i virksomheden kan forstå og genfinde sig selv i. Går man de strategiansvarlige på klingen, viser det sig også, at de i mange tilfælde har svært ved selv at forklare den logik, som ligger til grund for den fastlagte strategi, herunder de anvendte begreber og ikke mindst sammenhænge mellem dem. I det følgende ses et eksempel på en strategiansvarlig, der i det følgende giver en forklaring, som ved første øjekast er 'for viderekomme', da han prøver at forklare de centrale begreber i relation til strategien:

"Altså vi har vores strategiske targets, så har vi vores fokusområder [...]. Og derinde under har vi så det, vi kalder strategiske intents. [...] Der står godt nok en vision, og en mission og nogle værdier og så har vi en, så har vi vores strategiske targets, vi har måske det, vi kalder strategiske directions [...]. Strategiske directions det er i princippet rammerne. [...] Så har vi vores fokusområder, hvor man godt kan sige, der kan være et én mange til mange forhold mellem vores fokusområder og så vores strategiske targets. Og indenfor det har vi så de her strategiske intents, og det er der, vi ender strategien. Og så er vi blevet lidt mere handlingsorienteret, uden at bliver super detaljeret." (Strategiansvarlig).

Umiddelbart lyder det ikke helt nemt at forstå den logik, som ligger bag strategien, og dette udgør en barriere i mange virksomheder. Praksis viser, at der meget nemt kan ske det, at bestyrelse og/eller direktion anvender begreber og logikker, der ligger fjernt fra medarbejdernes hverdag. Det kan fx handle om, at direktionen har udviklet et strategikort, og at processen omkring udviklingen af dette strategikort både har været særdeles meningskabende og motiverende for de involverede. Problemet er bare, at processen og deltageres AHA-oplevelser ikke umiddelbart kan overføres til resten af organisationen, fordi de ikke har været en del af processen.

Hvad handler barrieren 'manglende forståelse for strategien' om?

Analysen bidrager til at skabe et fundament og et rationale for strategien, men som følge af kognitive begrænsninger er der grænser for, hvor mange informationer mennesker kan kapere. Dette bidrager til en stor variation i antallet og omfanget af analyser, som virksomheder gennemfører forud for fastlæggelsen af en strategi. Under alle omstændigheder skal budskaberne gøres enkle og nemme at forstå, hvilket mange virksomheder har udfordringer med. Kommunikationens omfang skal også være på et passende niveau, og dette niveau kan være svært at ramme for mange virksomheder, ikke mindst i forbindelse med radikale forandringer. En vigtig faktor i forhold til forståelsen af strategien kan også være, i hvor høj grad de ansatte har tillid til topledelsen og dens evne til at føre strategien ud i livet. Dette forhold spiller ind i forhold til, hvor meget topledelsen ønsker at kommunikere ud i organisationen, herunder hvor meget man forpligter sig til. En mulig forklaring på manglende forståelse af strategien kan i mange tilfælde og-

så være, at det er logikken bag strategien, som er for kompleks, for svær at forstå, eller bare ikke hænger logisk godt sammen. Derudover kan budskaber tolkes i mange forskellige retninger, hvilket i praksis kan være svært at styre centralt for en topleder. Sagt med andre ord kan en topleder godt vælge en command tilgang til strategi (jf. Harts (1992) integrative framework), men når det kommer til fortolkningen af strategien, har topledelsen i praksis meget lidt kontrol over, hvordan denne foregår hos den enkelte medarbejder.

4.2.2 Strategien er ikke foldet ud

Som nævnt i afsnit 4.1 er konkretisering af strategien, iværksættelse af strategiske projekter og kommunikation af strategien nogle af de centrale aktiviteter i relation til strategieksekvering. På trods af, at der lægges meget vægt på at gennemføre disse aktiviteter, kan det dog for mange virksomheder være en barriere, at strategien ikke foldes ud i tilstrækkeligt omfang eller på en hensigtsmæssig måde. I forlængelse af andre af afhandlingens afsnit, der på forskellige måder berører udfoldelsen af strategien, vil dette afsnit gå et skridt videre og uddybe, hvad barrieren 'strategien er ikke foldet ud' handler om.

Fra strategi til fokusområder

Barriereren tager for mange virksomheder udgangspunkt i overvejelser om, hvor meget det er nødvendigt at skabe kendskab til. Disse overvejelser indgik også i baggrunden for barrieren 'manglende forståelse for strategien', men vinklen er anderledes i relation til denne barriere:

"Giver det mening, at vores strategi er kendt hele vejen ud? Eller hvis man kigger på [den enkelte afdeling, red.], er det så ikke ligeså relevant, at man ved, hvad strategien for [afdelingen, red.] er fem år frem? Og at vi så sikrer, at vi har en ledelse i de enkelte afdelinger, som kan forstå sammenhængene mellem vores produktstrategi, vores markedsstrategi, vores distribution osv.? [...] Jeg er nok meget af den overbevisning, at vi har mere værdi i at få strategien brudt ned i nogle enkelte strategier, som er mere nærværende for den enkelte medarbejder, i stedet for, at vi laver store erklæringer, som folk ikke rigtig kan forholde sig til" (Strategiansvarlig).

Som det fremgår, handler opgaven i forbindelse med udfoldelsen af strategien, i højere grad om at finde en struktur for, hvordan de langsigtede målsætninger kan brydes ned og struktureres i nogle underliggende strategier, fokusområder, målepunkter m.m. Det handler om at gøre strategien relevant og vedkommende for de enkelte områder og personer i organisationen, hvilket fx kan gøres på følgende måde:

”Strategien er også lavet som en vision, men med nogle overordnede fokusområder, som vi gerne vil arbejde med i de næste 4 år. Men i processen med at lave den, der gjorde vi det, at vi sagde: ”Danmark er i virkeligheden en slags sum af de enkelte business units, altså de forskellige divisioners strategier. Så lavede vi en ping-pong, hvor vi først lavede den overordnede vision for [virksomhedens danske enhed, red.], så gik vi ud og lavede draft på vores division strategier, så gik vi tilbage igen, og så fandt vi ud af, at hvis man trak strikkepindende igennem dem, så var der nogle fællesstræk. Dem tog vi så ud som fire fælles fokusområder. [...] Så vi er sikre på, at der pr. definition er sammenhæng imellem divisionernes forretningsplaner, eller strategier, og så [strategien for den danske enhed, red.]. Og de fire områder [...] var der, hvor fællesnævneren var størst for dem alle sammen.” (Strategisvarlig).

I dette eksempel fremgår det også, at der for virksomheden er et regnskab, som skal gå op, idet ’Danmark udgør summen af de enkelte business units’. Eksemplet illustrerer også, at opgaven med at folde strategien ud indebærer et antal tilbageløb, før man ender ud med at have en struktur og et indhold, som hænger sammen på tværs af virksomheden, og hvor der er et passende antal fokusområder, som de enkelte delområder kan forholde sig til.

Strategi en dynamisk proces

At folde strategien ud kan umiddelbart lyde som en opgave, der bare skal løses, men i praksis oplever virksomheder store udfordringer i processen. En central problemstilling for mange lader til at være, at konkretiseringen af fokusområder i relation til strategien skal holdes op imod det faktum, at strategi er en dynamisk proces, hvor omgivelserne kan ændre sig og derved stille nye krav til virksomheden:

”Dit objective eller din vision skal være så rummelig, så den kan indeholde ting, der sker dynamisk. Derfor har vi været sådan rimelig overordnet sat os nogle mål, hvor vi siger, vi ønsker at være den bedste leverandør af produkter og løsninger. [...] Og hvis man er i en situation, hvor der sker et eller andet med en utilfreds kunde eller nye forretningsmuligheder eller andet, jamen den kan du reagere på i forhold til det mål, at du vil være den bedste. Og det at ville være den bedste, det er sådan noget folk kan forstå. Det er sådan rimeligt, alle kan forstå at det at være den bedste. Når du så kommer ned i KPI’erne (Key Performance Indicators, red.), så kan det godt være en dynamisk verden, hvor der sker nogle ting [...] enten af positiv karakter eller af negativ karakter, som gør, at man skal sætte nogle nye aktiviteter i søen. Men de skal jo så stadigvæk lænkes et eller andet sted op til den øverste vision.” (Strategisvarlig).

Det fremhæves i eksemplet, at vi lever i en dynamisk verden, og at det er nødvendigt med rummelighed, så man kan agere indenfor nogle overordnede rammer, som i dette tilfælde udgøres

af en vision om at være 'den bedste leverandør af produkter og løsninger'. Ifølge den strategiansvarlige er denne målsætning noget, som alle kan forstå og prioritere i forhold til, men set udefra giver visionen også anledning til, at der er frit spil i forhold til at fortolke, hvad der skal til for at blive den bedste. Spørgsmålet er derfor, om den overordnede ramme er konkret nok til, at den enkelte leder og medarbejder kan prioritere på 'den rette måde' i hverdagen.

Bliver arbejdet gjort omhyggeligt nok?

En udfordring handler om, at processen ikke har været omhyggelig nok, hvilket følgende citat fra en samtale indikerer:

Business Development chef: "Jo, altså der er jo nogle punkter, sådan nogle fokusområder, [...], det er noget med at være fortrukken leverandører, eller noget i den retning, er det ikke det?"

Adm. direktør: "Jo".

Business Development chef: "Så vidt jeg husker. Og så med nogle konkrete punkter på den."

I dette tilfælde taler Business Development chefen og den adm. direktør om, at punkterne i fokusområderne skal være konkrete, men i praksis kan de ikke selv huske, hvad de går ud på. Et andet eksempel på, at hukommelsen kan svigte selv en direktør, ses i dette eksempel:

"Vi har seks fokusområder. Det er det. Nu skal jeg jo huske det... Det kan jeg faktisk ikke. Er der mere end fem? Nej, det er rigtigt, seks, det er helt rigtigt. Det er helt rigtigt. Og under hver af de fokusområder, der er der nogle aktiviteter. Der er nogle strategiske breakdowns. Så man kan se, hvad det er, der skal ske, og hvem det er der skal gøre det. Det er rigtigt. Der er lavet en grafisk fremstilling [...] og det næste, der er sket efter den, det er, at der er lavet nogle opgaver med nogle deadlines på." (Strategiansvarlig).

Bliver for meget 'lost in translation'?

En udfordring for mange virksomheder lader til at være at finde frem til et passende antal fokusområder. Som supplement til eksemplet ovenfor, illustreres denne pointe også i følgende citat:

"En strategi bør have tilpas mange indsatsområder. Den skal selvfølgelig være dækkende overfor de udfordringer, som virksomheden står overfor, men det må heller ikke være for mange. Der mener jeg helt overordnet en 3-5 stykker. Det må være indenfor den strategiske paraply, det er max. Så kan man godt under det have det, jeg vil kalde understrategier eller planer, som et eller andet sted støtter op omkring indsatsområderne. Men den helt overordnede strategi skal bestå af relativt få elementer. Det er igen fordi, at kommunikation spiller en så væ-

sentlig rolle i forbindelse med implementeringen, den er så central. For i princippet - der hvor handlingen sker, det er nederst i organisationen. Man kan hurtigt i en ledergruppe blive enige om, hvilke ting det er, der skal gøres. Men det er der, hvor tingene rammer asfalten, det er nederst i organisationen, det er der, hvor tingene skal ske. Det betyder, at det skal kommunikeres, og jo simpleere at man kan gøre det, jo bedre præmisser får strategien for at overleve i organisationen.” (Strategiansvarlig).

Udfoldelsen eller nedbrydningen af strategien skal altså bidrage til at gøre strategien enkel at kommunikere, men denne proces indebærer samtidig en risiko, at de strategiske projekter eller initiativer ikke bliver dækkende eller udtømmende for de udfordringer, som virksomheden står overfor:

”Jeg fornemmer, at de strategiske initiativer ikke er udtømmende for de udfordringer, som vi har. [...] Jeg ser det mere som initiativer og ikke som en strategi, og dvs. at vi ikke har formået at tydeliggøre det strategiske framework, eller argumentere for, hvordan de initiativer arbejder op mod det overordnede strategiske framework.” (Strategiansvarlig).

En simplificering af strategien til fokusområder og initiativer kan altså medføre, at organisationsmedlemmerne mister overblikket og ikke mindst fornemmelsen af, hvad strategien i det hele taget går ud på.

Bliver strategien gjort relevant og vigtig for den enkelte?

En central del af at folde strategien ud er, at strategien i sidste ende skal blive relevant og vigtig for den enkelte bidragsyder, hvilket i mange tilfælde vil sige medarbejderne. Som en strategiansvarlig udtrykker det:

”Vi skal have sidste mand med, det kan godt være, at han ikke har en direkte rolle, men han skal vide, hvor han befinder sig henne, og hvor hans nærmeste har en rolle. Det er stor appeal til os alle sammen. For afdelingscheferne bliver det jo langt nemmere at fortælle, og medarbejderne kan efterleve en handlingsplan, hvis de kan se, hvor den bærer hen.” (Strategiansvarlig).

I relation til, om strategien gøres relevant og vedkommende for den enkelte, vil jeg nævne den omstændighed, at ansatte i virksomheder skifter job ganske ofte, og at den organisatoriske konstellation med dertil hørende persongalleri derfor ændrer sig ofte - og med kort varsel. Værdien af at fokusere på at eksekvere strategien viser sig til gengæld ofte først på længere sigt, hvilket er en af årsagerne til, at det i mange tilfælde ikke fremmer den enkeltes karriere. Spørgsmålet for mange er nemlig:” Hvorfor bidrage til at eksekvere strategien, hvis man ikke har nogen for-

del af det?" Oven i købet kan man risikere at blive uvenner med kolleger, som det er politisk oportunt at holde sig på god fod med. Som en strategiansvarlig udtrykker det:

"Fordi det (eksekvering af strategien, red.) måske også er karrieremæssigt selvmål og selvmord. Hvorfor er det det, fordi det går på tværs, og fordi du ikke skaber andet end uvenner. Der sker det, at når du skal ind og aktivere noget tid, der berører det driftsmæssige i organisationen, og hvis værdien først kommer om 2 år, så er det fuldstændig ligegyldigt, for så har jeg et andet job, en anden funktion og et andet ansvar." (Strategiansvarlig).

Personlige karrieredrømme kan altså i praksis være en stærk modspiller til at eksekvere strategien.

Kort sigt vs. lang sigt

En yderligere udfordring i forbindelse med udfoldelsen af strategien handler om, at strategiens lange sigte kolliderer med det kortsigtede fokus, som bl.a. budgetter repræsenterer. Der er typisk yderst grundigt indarbejdede opfølgingsrutiner, når det gælder budgetter, og budgetter vinder i praksis meget ofte over strategien:

"Det er meget nemt at fokusere på årets budgetmæssige mål, og [...] det kan godt for nogle være vanskeligt, at strukturen måske ikke nødvendigvis har plads til at tænke strategisk, og det glemmes jo også nogle gange i de workshops, man prøver at lave, hvor man prøver at tænke strategisk. Altså, jeg prøvede at lave en workshop i efteråret, hvor jeg havde et styregruppemøde, der blev aflyst på grund af nogle udfordringer i budgettet [...]. Det folk styrer efter, det er sådan set budgettet lige nu." (Strategiansvarlig).

Det er heller ikke almindeligt at arbejde med en systematisk måling og opfølgning på, om strategien bliver realiseret. Dette får bl.a. den konsekvens, at strategi er noget, der bliver talt om på ledelsesniveau, mens medarbejderne ofte ikke oplever det særligt tydeligt i deres hverdag. Dette fremgår af følgende eksempel:

"Strategi-controlling eller strategirealisering er ikke etableret. Der kører en mund-rapportering på det. Det, vi oplever, er, at der selvfølgelig er et målingsapparat på det her, men det er jo ikke sådan, at strategien lever nede i organisationen, slet ikke. Og hvorfor ikke det? Det er fordi, strategien er langsigtet, og det bliver der ikke målt på, der bliver målt på det kortsigtede. Langt de fleste af de her drenge har nogle kortsigtede mål, de skal hver måned levere en kundebestand, som leverer et forbrug, der giver en omsætning, som giver en indtjening. De bliver ikke målt på, om de implementerer strategien i morgen eller i overmorgen, vi venter bare." (Strategiansvarlig).

For mange virksomheder sker der også det, at nogle strategiske målsætninger er i direkte modstrid med de rene indtjeningsmål. Den manglende overensstemmelse mellem ønsket om vækst i omsætning og indtjening på samme tid ses illustreret i følgende eksempel:

"Vi har dybest set en strategi, som fortæller os, at vi skal vokse meget på eksporten, men vi ved også, at det er der, det er sværest at tjene penge." (Strategiansvarlig).

Dette eksempel illustrerer en indre modsætning i argumentet for det valgte indsats- eller fokusområde i forhold til det, som der måles på, og strategien er derfor ikke i harmoni med de kortsigtede målepunkter.

Hvad handler barrieren 'strategien er ikke foldet ud' om?

Barrieren *strategien er ikke foldet ud* skal ses i sammenhæng med aktiviteterne 'konkretisering af strategien', 'kommunikation af strategien' og 'iværksættelse af strategiske projekter'. Hvis ikke strategien er foldet godt nok ud, har de gennemførte interviews vist, at virksomheder oplever udfordringer forbundet med at finde den rette struktur til at bryde de langsigtede målsætninger ned i fokusområder og handlinger, som er vedkommende og relevante for den enkelte medarbejder. Omgivelserne ændrer sig løbende og stiller nye krav til virksomheden, og dette kan gribe forstyrrende ind i forhold til en struktur for nedbrydningen af strategien, som på tidspunktet for udarbejdelsen af den ellers virkede meget gennemtænkt. Derudover kommer barrieren konkret også til udtryk ved, at fokusområderne og de dertil hørende indsats og målepunkter tilsyneladende kan være svære at huske, selv for dem, som har fundet på dem. Barrieren kommer derfor også til udtryk ved, at målepunkterne i strategien i mange tilfælde modarbejdes af målepunkter, personlige ambitioner og relationer, som for ledere og medarbejdere er vigtige på kort sigt, hvorved strategiens langsigtede perspektiv træder i baggrunden eller fravælges bevidst eller ubevidst.

4.2.3 Utilstrækkelige lederkompetencer

For ledere er det vigtigt at have de nødvendige kompetencer til at kunne bidrage til strategieksekveringen, både horisontalt og vertikalt (Nonaka, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1993), fordi de derved kan bidrage til skabelsen af konkurrencemæssige fordele gennem udviklingen af virksomhedens kapabiliteter (Kay, 1993; King & Zeithaml, 2001). Som nævnt under kommunikationen af strategien i afsnit 4.1.5 har topledelsen ofte en implicit forventning om, at mellemlederne er i stand til at løfte opgaven med at kommunikere, forankre og eksekvere strategien på en tilfredsstillende måde. Dette er dog langt fra altid tilfældet, hvilket ofte udgør en barriere for, at en virksomhed kan eksekvere sin strategi.

Lederne er fagligt dygtige... men hvad med ledelse?

En klassisk problemstilling indenfor ledelse er, at ledere er blevet forfremmet, fordi de er fagligt dygtige. I det følgende eksempel er den øverste direktør opmærksom på udfordringen forbundet med det generelle kompetenceniveau blandt lederne i hans organisation:

"Jo mere du kan uddelegere det der ledelsesansvar, jo stærkere bliver hele systemet jo. Det var også baggrunden for hele det der ledertræning. Det er jo, at lederlaget under, ja sgu også lidt på senior management niveauet, var ikke stærkt nok. De er meget dygtige fagligt, men der er meget stor forskel på at være faglig ekspert og så kunne lede mennesker, at kunne lede opgaver igennem andre mennesker. Og det gælder også i vores produktion, og det er egentlig baggrunden for, at vi satte alt det der i værk, for at være rustet på at kunne lede mennesker." (Strategiansvarlig).

Jf. diskussionen i afsnit 3.2 om rollefordelingen mellem topledelsen og mellemlederne i det strategiske arbejde er det for mange virksomheder et relevant spørgsmål, hvem af de to grupper, der har mest behov for at udvikle sine kompetencer. I det følgende citat tager den øverste direktør ansvaret for, at mellemledergruppen ikke har de nødvendige kompetencer, men alligevel bliver der ikke gjort noget ved situationen:

"Kritikken på ledelsen handler meget om den der mellemledergruppe. Den går ikke så meget på direktionen. Men det er jo så i sidste ende direktionen og min skyld kan man sige. Men altså kritikken på ledelsen handler om mellemledere, der er fagligt dygtige, men ikke så dygtige ledere, som er lidt i klemme med, hvad de må, og hvad de ikke må [...] Men det er også længe siden, at vi har fulgt op på det." (Strategiansvarlig).

Erkendelsen hos toplederen er der i dette tilfælde tilsyneladende for, at kompetenceniveauet ikke er højt nok, men alligevel ebber indsatserne ud, eller der sker ingenting. Måske virker opgaven med at udvikle kompetencerne hos mellemlederne i sig selv som en næsten uoverstigelig opgave, som toplederen ikke ved, hvordan han skal gribe an.

Behovet for basale lederevner

I en erkendelse af, at de generelle lederkompetencer ikke befinder sig på et tilstrækkeligt højt niveau, igangsætter mange virksomheder generelle lederuddannelser på tværs af virksomheden, hvorved kompetenceudviklingen også kombineres med en vis grad af kulturudvikling. Følgende citat illustrerer dette:

”For 3 år siden der udførte man en generel lederuddannelse. Alle ledere. Og man har lige rullet første afdeling, eller første del af en ny lederuddannelse ud, som en del af det med at få styr på performance. Vi skal klæde vores ledere bedre på til at leve op til de ting, vi gerne vil med virksomheden. Så vi kører sådan en lederuddannelse igennem her i år for områdechefer, direktion og sektionsledere, og for teamledere. Hele vejen ned. Det er det samme forløb alle går igennem forskudt, så områdecheferne får det lidt før sektionscheferne, en måned før typisk.”

Der lægges her vægt på at gøre lederuddannelsen til noget, som man kan være fælles om på tværs af virksomheden, hvilket giver dem en fælles referenceramme og fælles værktøjer. Følgende citat fra en strategiansvarlig viser dog, at koblingen til kompetenceudvikling i strategieksekvering ikke nødvendigvis er så tydelig:

”Vi klæder dem på med den samme fælles værktøjskasse. Jeg kan ikke huske, hvad den indeholder præcist. Jeg kan huske sidste gang, der lagde man meget vægt på det at lede. Altså feedback, coaching og sådan noget. Det var meget det, der var oppe sidste gang, vi havde det. Vi snakkede meget forandringsledelse med lederforandring, at det er anderledes end at lede almindeligt.” (Strategiansvarlig).

På et møde med fokus på strategieksekvering kan den strategiansvarlige, som det fremgår her, ikke huske, hvilke værktøjer, som virksomhedens ledere er blevet trænet i. For mange virksomheder er ledertræningen da også målrettet mere generelle lederkompetencer, mens der som nævnt i afsnit 3.2.2 er en implicit forventning om, at mellemlederne har kompetencerne på plads til at kunne bidrage til eksekveringen af strategi.

Forskelligheden i stilarter

Afsnit 3.2.2 viste, at den individuelle lederstil kan påvirke strategieksekveringen ganske meget, men det individuelle præg i måden, der kommunikerer og eksekveres på, bliver af mange strategiansvarlige ikke dyrket i særlig stor grad, hvilket følgende citat er et godt eksempel på:

”Netop det at klæde dem på som kommunikatører og også acceptere, at de vil være meget forskellige, uagtet hvor meget du hælder på dem, så vil de stadigvæk være meget forskellige i den måde, de gør det på. Nogle gør det med power points og går ud og siger, ”nu skal I se, hvad jeg har fået at vide, hvad jeg skal sige til jer fra ledelsen. Og så trykker de på slide 1 og læser op, og trykker på slide 2 og læser op. Så det er jo en af de store udfordringer vi har, som man også kunne gætte at mange andre virksomheder har. Evnen til at kunne, og være en repræsentant af alle firmaets aspekter.” (Strategiansvarlig).

Dette eksempel er et meget tydeligt eksempel på, at der i tilgangen til strategieksekvering har været fokus på, hvordan man teknisk set præsenterer nogle budskaber, og hvilket støttemateriale, man har til rådighed. En udfordring ved ovennævnte tilgang er dog, at den pågældende leder samtidig med at formidle nogle officielle budskaber om selve strategien også lader til at formidle uofficielt, at han/hun ikke rigtig brænder for strategien, ikke har været motiveret eller ikke har haft muligheden for at sætte sig tilstrækkeligt ind i, hvad strategien handler om til at kunne fortælle om den på en motiverende og overbevisende måde.

Koncepter til at hjælpe lederen i eksekveringen

Som følge af, at strategieksekveringen gerne må gå stærkt, er der en del virksomheder, som i forbindelse med lanceringen af strategien, vælger at udarbejde 'et lille hurtigt koncept' for, hvordan lederne kan gribe præsentationen an i egen afdeling:

"Nu ligger strategien klar, og jeg vil lave et seminar i min afdeling. Vi får det her trykket af. Nu finder vi ud af, hvad vi skal gøre her hos os for at kunne bidrage allermost til virksomhedens strategi. Det ligger ikke naturligt i alle afdelinger. Så det er ikke alle afdelinger, der har haft sådan nogle interne seminarer eller møder, hvor man prøver at gennemgå de her ting og svare på, hvad det betyder for os. [...] Vi snakker om herfra, at vi skulle lave et lille hurtigt koncept for, hvordan man kan trykke sådan en workshop af i sin afdeling. Det vil sige, en introduktion til strategi og vision. Hvordan diskutere man virksomhedskultur. Hvordan diskuterer man, hvad kan man gøre strategisk her i afdelingen, sådan at du får sådan en lille mini masterplan for, hvad skal den her enkelte afdeling så bidrage til. Og hvilke KPI'er (Key Performance Indicators, red.), hvilke opfølgings punkter, hvilke succes kriterier vil der så være for den her afdeling, når året er slut. Nu er vi godt nok henne i april, men bedre sent end aldrig, og så kan vi bruge det koncept næste år igen. Nu bliver vi jo nødt til nok at støtte lidt op med noget hjælp til, hvordan holder man sådan et lille mini seminar som leder. Det er ikke alle ledere, der er de store seminar facilitorer, så der skal mere hjælp til måske, nogle steder end andre steder."
(Strategiansvarlig).

Det underliggende budskab i eksemplet er, at strategieksekvering er noget, man godt lige kan fikse med en ekstra indsats, hvilket er meget dækkende for mange virksomheders håndtering af ledernes kompetencer i relation til strategieksekvering.

Får lederne den rette træning?

Et centralt spørgsmål er dog, om lederne i relation til strategieksekvering får den rette træning. I det følgende eksempel er den strategiansvarlige opmærksom på, at behovene for ledertræning kan ændre sig løbende:

”Det svarer til hvis dit barn har kighoste, og så giver du det te med honning. Og hvis barnet har brækket benet, så giver du det te med honning, og det hænger jo ikke sammen, det skal jo have gips på. Du bliver nødt til at sikre dig, at du behandler sygdommen eller symptomet rigtigt. Og fordi det ikke sker tidsmæssigt rigtigt, og der kommer nogle tilbage-loops på nogle af de ting, så bliver det levende. Fordi organisationen er en levende organisme, så er du hele tiden nødt til - ligesom på atomkraftværker, at have et overblik over, hvor prioriteringerne halter henne. Er det på kompetenceniveau osv.?” (Strategiansvarlig).

Dette eksempel illustrerer, at der ofte mangler overblik og indsigt i, hvad lederne mere præcist har behov for at blive bedre til i relation til strategieksekvering. Det er en svær opgave, hvilket fremgår af dette citat:

”Der er svært, når det hele skal spille sammen. Det er et meget svært puslespil, for hvis du ikke gør det rigtigt, så kan det meget nemt fejle. Hvis du har din perfekte strategi, men du ikke har kompetencerne, de rigtige ledere til at implementere den m.m. Du er nødt til hele tiden at sikre dig, at de ting er afstemt hele vejen igennem.” (Strategiansvarlig).

Behovet for kompetenceudvikling i relation til strategieksekvering er dermed en dynamisk størrelse, der kræver en særlig opmærksomhed, hvis der skal ydes en målrettet indsats på at forbedre lederens kompetencer i relation til strategieksekvering.

Hvad handler barrieren 'utilstrækkelige lederkompetencer' om?

Dette afsnit har tegnet et billede af, at der generelt findes mange fagligt dygtige ledere, som dog mangler en række basale lederkompetencer. For at udvikle disse lederkompetencer sendes lederne på kursus i udvalgte emner, og der er samtidig en implicit forventning om, at lederne skal være i stand til at yde deres bidrag til strategieksekveringen. Som supplement til den generelle lederudvikling laver mange virksomheder nogle hurtige, nemme løsninger som støtte til lederne, ofte i særlig grad i forbindelse med lanceringen af strategien. Til gengæld har meget få virksomheder det nødvendige overblik og den nødvendige indsigt til at kunne sætte målrettet ind overfor lederens kompetencer i relation til strategieksekvering. Dermed udgør 'utilstrækkelige lederkompetencer' en væsentlig barriere for strategieksekveringen i mange virksomheder.

4.2.4 Strategien er dekoblet hverdagen

Som beskrevet i afsnit 4.1 bliver en strategi i udviklingen, konkretiseringen og kommunikationen iscenesat som noget ekstraordinært, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at lederne tager væk fra hverdagen på strategiseminar, eller ved at den adm. direktør kommer på det årlige eller halvårlige besøg for at høre, hvad der rører sig blandt medarbejderne. Disse aktiviteter bidrager

til, at strategien bliver manifesteret som noget ekstraordinært, der ikke umiddelbart har med hverdagen at gøre.

Strategien lever ikke tilstrækkeligt

Strategien bliver af mange opfattet som noget, man beskæftiger sig med og tænker på i forbindelse med specifikke strategiske aktiviteter som fx et opfølgingsmøde, det næste strategiseminar eller lignende. Udfordringen findes i praksis ikke kun blandt medarbejdere, men også på øverste ledelsesniveau, her eksemplificeret ved en strategiansvarlig:

”Den helt overordnede oplevelse er, at strategien ikke lever tilstrækkeligt, den bliver ikke brugt i den daglige argumentation. Afdelingslederen bruger ikke det strategiske perspektiv i prioriteterne af den daglige indsats.[...] Vi bliver indkaldt til et møde hver måned. De 10 strategiske initiativer har en ejer, jeg var en af dem på nogle af initiativerne. Én gang om måneden skulle vi møde op og forklare, hvor vi er henne i det pågældende initiativ. For at være helt ærlig, så to dage før jeg skulle have mødet, så gik jeg i gang med at se på, hvor vi egentlig var med det. Sagt på en anden måde: Det levede ikke. Det levede én gang om måneden i stedet for hver dag, og det er fandeme et problem.” (Strategiansvarlig).

En væsentlig del af forklaringen på, at strategien ikke er koblet til hverdagen, skal søges i den måde, som det strategiske arbejde grundlæggende gribes an på. Kimen til udfordringen bliver allerede sået i det øjeblik, hvor det strategiske arbejde går i gang. Som beskrevet tidligere, er det for de fleste ledergrupper nødvendigt at tage et sted hen - ud af huset - og væk fra hverdagen for at kunne tænke strategiske tanker. Det er med andre ord vigtigt at komme op i helikopteren og - illustrativt såvel som fysisk - fjerne sig fra dagligdagens udfordringer. Den endelige strategi kan derfor også meget nemt blive opfattet som noget, der ikke har med hverdagen at gøre.

En vigtig pointe er også, at hele grundlaget for strategien ofte er et ekstraordinært udgangspunkt som fx en brændende platform, udskiftning i topledelsen, ny ejer, vækst, frasalgs, reorganisering, kapitalbehov etc. Når hele grundlaget for strategien er ekstraordinært, vurderes det at indebære en risiko for, at strategien i sidste ende også bliver opfattet som ekstraordinær.

En yderligere årsag til, at strategier ofte bliver oplevet som noget ekstraordinært og separat fra hverdagen formodes at være, at kommunikationen om strategien også i mange tilfælde er ekstraordinær. Et vigtigt element i kommunikationen handler om, at der skal skabes opmærksomhed og øget kendskab til 'det nye'. Der laves derfor ekstraordinære og nogle gange spektakulære events (roadshows osv.) med det formål at markere og synliggøre strategien, hvilket kan give

et helt særligt 'hype', særligt i forbindelse med selve lanceringen. Der kan dog nemt opstå et tomrum i forhold til at vise strategien den nødvendige opmærksomhed i hverdagen:

"Der var ingen, der tog sig af den her strategi til dagligt, der var ingen der sørgede for, at den blev eksekveret, tror jeg." (Strategiansvarlig).

Citatet illustrerer, at en strategi nærmest skal 'passes og plejes' i hverdagen, hvis den skal føres ud i livet.

Er strategien opnåelig?

En anden forklaring på, hvorfor strategien ikke bliver en naturlig del af hverdagen, kan være 'drømme' aspektet i strategien, herunder det faktum, at mange strategier indeholder løfter eller forhåbninger om bedre tider - derude i horisonten. Hvis ambitionerne og løfterne i strategien opleves som urealistiske, indebærer det en naturlig risiko for, at strategien også bliver opfattet som irrelevant for hverdagen. Det ved de strategiansvarlige godt:

"Der er nogle mennesker, der simpelthen siger Vor Herre bevarer, hvordan kan du sidde og snakke om sådan nogle fantastiske ting i 2016, når vi ikke engang kan få vores basale teknologi til at virke i dag. Det er der. Jeg tror virkeligt, at der er nogle, der mener, at det er omsonst. Det er spild af tid. Det er unødvendigt at sidde og snakke om 2 mia. i 2016. I dag har vi problemer med bare at lave en enkelt stak, der virker." (Strategiansvarlig).

Hvor ledere i mange tilfælde vil finde det motiverende med ambitiøse målsætninger i en strategi, tyder noget på, at ambitiøse målsætninger kan have den modsatte virkning på medarbejderne.

Hvad handler barrieren 'strategien er dekoblet hverdagen' om?

I mange tilfælde bliver behovet for en ny strategi en konsekvens af en ekstraordinær situation. Det kan fx være et ledelsesskifte, en ny situation på markedet, et lederseminar over tre dage, en ny ejer, nye krav fra kunderne eller lignende. Dette er naturligt, men det indebærer også en risiko for, at strategien ledsages af det underliggende budskab om, at strategien også fremadrettet skal opfattes som noget ekstraordinært, der er separat fra hverdagen. En yderligere forklaring på, hvorfor en strategi ikke lever i hverdagen kan også være, hvis strategien giver medarbejderne indtryk af, at ledelsen befinder sig i en drømmeverden, der opleves som uopnåelig og fjern fra hverdagens driftsopgaver.

4.2.5 Oplevet mangel på tid og ressourcer

Som nævnt tidligere, er alle deltagende virksomheder i en situation, hvor de er tvunget til at levere gode driftsresultater - og samtidig ruste sig selv til fremtidens udfordringer. Rationelt set burde det derfor være indlysende, at man skal kombinere fokus på den daglige drift med at bidrage til strategien. I praksis er situationen dog ofte en anden, og som en strategiansvarlig formulerer det:

”Og så er jeg også sikker på, at folk ikke i det daglige har tid nok. Der er for meget brandslukning. Der er for meget arbejde på det operationelle niveau her og nu. [...] Men vi har ikke rigtig værktøjerne på plads til det, og vi har ikke rigtigt sikret ressourcer nok i organisationen til det. Så du kan sige, det er nok mangel på prioritet.” (Strategiansvarlig).

Der mangler tid, ressourcer, værktøjer og den rette prioritering til at eksekvere strategien, i hvert fald for dem, der ikke har strategieksekvering som deres primære ansvarsområde. Her et eksempel på en strategiansvarlig, som ikke er i tvivl om, at der mangler ressourcer:

”Der skal simpelthen stå nogle flere ressourcer til rådighed. Det er der ingen tvivl om.” (Strategiansvarlig).

I det følgende eksempel forklarer en anden strategiansvarlig den manglende fremdrift således:

”Det skyldes, at vi har meget meget travlt med alt muligt andet [...]. Det er et helvede, fordi der altid er nogle andre opgaver, der er vigtigere.” (Strategiansvarlig).

Manglen på tid bidrager dermed til, at eksekveringen af strategien bliver oplevet som et stykke arbejde, der kommer oveni det, som man ellers er sat i verden for at skulle.

”Jeg vil sige, den praktiske hverdag er vi så optaget af, at vi sætter os ikke ned og så laver en strategi for, hvordan vi implementerer de her ting.[...] Ja, altså der er også en vis, det syntes jeg også, vi skylder at sige, der er en vis metaltræthed i forhold til processer herinde. [...] De siger åh nej, ikke en proces til. [...] De oplever selvfølgelig, at de har pisse travlt i hverdagen, og det vil sige, at når vi kommer og siger, nu skal vi have en proces, jamen så er det ekstra arbejde.” (Strategiansvarlig).

Der tegner sig altså et billede af, at man har for travlt til at eksekvere strategien, med mindre man specifikt har det som en primær opgave. Når en bredere kreds 'tvinges' til at tage ansvar, fx chefer og mellemledere, bliver det ofte noget, som man først tager fat på, når det er ved at være tid til fx et opfølgingsmøde. Dermed bliver strategieksekvering en ekstra opgave, der

oveni købet tager tid fra det, der egentlig betyder noget, dvs. driften. Ikke kun for medarbejdere, men også for ledere opleves det som en krævende opgave at tage fat på strategien og eksekveringen af den:

”Når man laver den her et-årige strategiproces, så er det en formidabel opgave oveni alt det operationelle også lige at skulle køre den her proces igennem.” (Strategiansvarlig).

På trods af stor travlhed viser praksis også, at det ofte kan øge sandsynligheden for at finde den nødvendige tid, hvis der kan skabes den nødvendige entusiasme om strategien:

Der er altid en kæmpe entusiasme i forhold til projekterne, men muligheden for at levere ind er ofte begrænsede, fordi der er nogle driftmæssige udfordringer og nogle burning platforms, som folk bare bliver nødt til at forholde sig til. Så det kan godt være vanskeligt nogle gange at få leveret de input, der skal til. Men det ændrer ikke på, at folk stadigvæk er ekstremt entusiastiske i forhold til alt, hvad der hedder [navn på virksomheden, red.]. Og folk forsvare det godt og brænder for det, sådan som jeg oplever det i hvert fald.” (Strategiansvarlig)

Noget kunne derfor tyde på, at hvis der er et højt niveau af entusiasme, vil det øge sandsynligheden for at finde og allokere den nødvendige tid til at bidrage til eksekveringen af strategien.

Hvad handler barrieren 'oplevet mangel på tid og ressourcer' om?

De ansvarlige for at eksekvere strategierne oplever i høj grad en mangel på tid og ressourcer i forhold til at realisere de ambitioner, som virksomheden og lederne giver udtryk for at have. Oplevelsen af at mangle ressourcer til strategieksekveringen er særdeles frustrerende for dem, som er ansvarlige for at drive processen fremad, og det lader til at påvirke handlekraften hos ledere og medarbejdere ganske betydeligt. Til gengæld er der også indikationer på, at hvis man føler entusiasme og commitment i tilstrækkelig grad, bliver det mere sandsynligt, at man finder den nødvendige tid og de nødvendige ressourcer.

4.2.6 U hensigtsmæssig involvering

Betydningsfuld involvering af mellemledere i strategiske beslutninger kan have stor betydning for eksekveringen af strategien (Floyd & Wooldridge, 1997). Hvor afsnit 4.1 beskrev de aktiviteter, som virksomheder generelt udfører i relation til strategieksekvering, sætter dette afsnit fokus på, hvordan ledere og medarbejdere involveres i udviklingen af strategier og handlingsplaner, samt hvorfor og hvordan denne involvering kan være uhensigtsmæssig og udgøre en barriere for strategieksekveringen.

Rammerne for involvering

Involveringen i det strategiske arbejde skal for de fleste virksomheder ses i forhold til den overordnede beslutningsstruktur, som gælder for vedtagelsen af strategier og vigtige beslutninger. Her et eksempel på, hvordan en beslutningsstruktur påvirker processen for involvering:

”Nu her til maj har vi et strategiseminarium i ledergruppen, hvor vi dels ser på de foreløbige resultater i foråret, der er gået. Hvad lykkedes, og hvad lykkedes knap så godt, er der behov for at lave justeringer? Det får vi diskuteret igennem, og det er inden for alt [...]. Når vi har lavet strategidrøftelsen, har den enkelte områdeansvarlige et ansvar for at komme med nogle tanker, ønsker og visioner omkring det kommende budget. Så kører vi det hele sammen som en strategiplan for det kommende år. Altså, det er en løbende proces, som bliver præsenteret for bestyrelsen i august. Når bestyrelsen har accepteret strategien for det kommende år, kan vi lave budgetter - der jo er et numerisk udtryk for en given strategi og handlingsplan. Så vi laver strategi, handlingsplaner og budgetter, der så bliver godkendt af bestyrelsen, hvorefter vi igen har et ledergruppemøde, hvor budgettet for det kommende år bliver præsenteret. Og så har vi sæsonstart, hvor mål og strategi bliver præsenteret for alle de ansatte i virksomheden.” (Strategiansvarlig).

Involveringen følger i dette eksempel en fast årlig rutine, hvor omdrejningspunkterne er strategien, handlingsplanen og budgettet.

Giver involvering ejerskab?

I mange virksomheder er der tilsyneladende en udbredt opfattelse af, at involvering giver ejerskab, hvilket fx kommer til udtryk på følgende måde:

”Lederne skal simpelthen have ejerskab til det her, og det kan man så spørge, om de har. Det tror jeg, at de har. Hvis medarbejderne ser, at deres chefer går og griner lidt i skægget og ryster lidt på hovedet af strategien så... Jeg tror virkeligt, at det er vigtigt, at der er totalt ledelsesejerskab. Eller i hvert fald, at det her tror vi på og bakker op om. Noget andet er selvfølgelig den direkte involvering. Det er klart, at en strategi for [virksomhedens navn] ikke kan fokusere på det, som alle laver, der vil være nogen, der laver noget, der ikke er highlyghet i strategien. Hvis ikke der var det, så ville strategien være for ufokuseret. Derfor er der nogen, der vil føle, at strategien ikke rigtig giver dem noget.” (Strategiansvarlig).

I praksis kan der være mange følelser forbundet med involvering eller mangel på samme, og ifølge Wooldridge & Floyd (1990) fører involvering af mellemlederne heller ikke nødvendigvis til commitment. I praksis er involveringen i udviklingen af strategier og handlingsplaner koblet op

på den overordnede beslutningsproces, og adspurgt om, hvem der skal involveres i strategisk vigtige projekter, svarer en strategiansvarlig:

"De vigtigste nøglechefer skal vi have med. Derudover inddrager vi nøgle medarbejdere i projektløbet, men ikke som en del af styregruppen. Og grunden til, at vi inddrager de her vigtigste chefer i styregruppen er, at det er vigtigt, at de tager ejerskab til, og siger ja, det er rigtigt det, vi finder frem til her, det er rigtigt, at det her virker, og det her virker ikke, og det er rigtigt, at løsningen, det er den her. Fordi det er dem, der skal gennemføre den bagefter, det er dem, der skal leve med resultatet, og det er dem, der skal leve med den fremtidige model, som man siger. Så vi forsøger at tage dem i ed på den måde. Vi har styringsgruppe møder typisk hver 14 dag, med højfrekvens. Der er en stor involvering. De får meget at vide, mange detaljer undervejs for at sikre, at de forstår de beslutninger, så det er ikke mangel på indsigt eller viden, der gør, at man ikke siger, eller man kommer bagefter og siger, jamen det var ikke sådan her, jeg ville ikke lige gøre det sådan her. Når vi har sagt, at vi vil gøre sådan her, jamen så har alle fuld indsigt i baggrunden for, at vi har sagt det her, og forståelsen for, at det er det her, vi vil. Så vi kan ikke komme om et halvt år og sige, jamen jeg mente ikke det her, det var ikke sådan, jeg gerne ville. Vi har jo været enige om det." (Strategiansvarlig).

Tilrettelæggelsen af involveringen i dette eksempel hænger dermed meget sammen med Floyd og Wooldridge's (1992a) tilgang om, at fokus på forståelse og commitment skaber en høj grad af konsensus om de strategiske beslutninger. Dette fokus på forståelse, commitment og konsensus går også igen i det følgende eksempel, hvor en strategiansvarlig fortæller om et strategiforum for den øverste ledelse:

"Formålet er at diskutere tingene igennem. Fordi det er en travl hverdag, det er svært at samle folk. Det er jo altid, alt andet lige, er det jo en fordel at få diskuteret nogle ting igennem og få alle de divergerende synspunkter. Få diskussionen. Det kan jo også være, at det giver anledning til nogle justeringer. Men det er jo en måde at forsøge at skabe noget alignment på, det er ved at holde de møder og gå processen igennem. I stedet for der bare er et par stykker, der stikker hovederne sammen og finder ud af, det er det, vi gør. Det kunne vi sagtens gøre. Og endvidere ville det være smadder nemt. Udemokratisk, men utrolig befriende nemt. Men altså, det kan man jo ikke, fordi så, de folk der sidder rundt omkring. Det er jo dygtige folk, de gider jo ikke få presset sådan noget ned over hovedet. Så møderne har det formål at inddrage folk. Give dem det informationsgrundlag vi andre har, tage diskussionen, finde ud om vi kan bliver enige, og hvis vi ikke bliver enige, så se om vi kan finde et kompromis. Så skyder vi den til hjørnespark, og så prøver vi noget andet." (Strategiansvarlig).

Adspurgt om, hvorvidt han involverer andre i det strategiske forum end de syv medlemmer af den øverste ledelse svarer han:

”Nej, det har det ikke gjort indtil nu. Så bliver det andre fora. Det bliver i hvert fald ikke nemmere at træffe beslutninger, jo flere der er med, vel. Men de syv, det er også dem, der udgør ledelsesstaben. [...] Det er jo principielle beslutninger. Vi beslutter jo ikke, hvordan vi gør tingene. Vi beslutter hvad der skal, og så er det jo op til organisationen og de folk at finde ud af, hvordan gør vi det så. Så det er jo nogle mere principielle beslutninger.” (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer, at behovet for at være beslutningsdygtig har stor indflydelse på, hvem og hvor mange, der involveres i strategiske beslutninger.

Når involveringen kører af sporet

Foruden at involvere topledelsen i de strategiske beslutninger og diskussioner forsøger de fleste virksomheder i et vist omfang at involvere andre ledere, nøglepersoner og almindelige medarbejdere. En virksomhed, der efter et frasalg af et vigtigt forretningsområde skulle udvikle en ny identitet, involverede på følgende måde:

”Det var meget topledelsen, og i starten af processen var der også noget involvering i nogle arbejdsgrupper. Men det løb sådan lidt ud i sandet i processen på et tidspunkt. [...] Der var nogle analysegrupper, der analyserede noget baggrund og noget om rammevilkår og nogle forskellige ting. Men når vi snakker det, der sådan blev kogt ned til vores kernestrategi, eller hvad skal man sige, der er det ledelsen, topledelsen der har siddet og lavet formuleringerne på workshops.”

Eksemplet ovenfor indikerer, at der kan være problemer forbundet med at involvere medarbejdere, hvis ikke det bliver anvendt, og denne problemstilling træder endnu mere tydeligt frem i det følgende eksempel:

”Det, som jeg syntes efterfølgende var en fejl, det var, at der blev slået et for stort brød op i forhold til det her med inddragelse, når det ender med ikke at inddrage, kan man sige. Og der tror jeg, at tilbagemeldingerne var heller ikke helt gode nok til strategigrupperne, om hvad er det egentligt var, at de bliver brugt til og hvorfor. Man kan så sige, at noget af det blev brugt til bestyrelsesstrategimødet som baggrund, og sådan nogle ting. Så det er sådan set blevet brugt, men de kan ikke genkende det, de har siddet og lavet. Det kan de ikke genkende i formuleringerne, og de blev sådan afmonteret sådan lidt. Det løb bare ud i sandet med de her analysegrupper, og så var det, at det blev et spørgsmål om at finde de rigtige ord og sætte på den her strategi.” (Strategiansvarlig).

I eksemplet var medarbejdere blevet udvalgt til at deltage i strategigrupper, men disse strategigrupper var i praksis ikke blevet anvendt til særligt meget andet end som sporadiske bidragsydere. Denne form for involvering indebærer efter min vurdering en stor risiko for at resultere i bristede forventninger og frustrationer hos de medarbejdere, som involveres. At blive inviteret til at deltage i en strategigruppe kan for mange lyde spændende og være udtryk for en anerkendelse, men hvis involveringen viser sig at være et spil for galleriet eller bare uden reel nytteeffekt, kan det i sidste ende give en stærk negativ effekt.

En potentiel involvering af medarbejderne kan også være påvirket af den rammebetingelse, som har at gøre med behovet for at holde informationer fortrolige, hvorfor det i praksis ikke er muligt at involvere medarbejderne, før en beslutning officielt er blevet truffet. Denne problemstilling er udtrykt i følgende eksempel, hvor en strategiansvarlig udtaler sig om involveringsprocessen i relation til de strategiske projekter og initiativer:

”Det stopper ligesom på et eller andet niveau. Man har ikke kunnet drøfte sine projekter nedad, fordi før de er overordnet godkendt i bestyrelsen, er der jo ikke nogen garanti for, at det er den vej, vi arbejder 100%. Så efter bestyrelsesmødet i august har vi jo det her halvårige kick-off møde, hvor vi siger, det her er så highlights fra den samlede businessplan. Det er de her ting, vi vil samlet set, fordi på det tidspunkt har arbejdet jo hele tiden foregået i, at man arbejder med sine delprojekter, og det er bevidst, fordi der er mange følsomme ting, man arbejder med, som man ikke nødvendigvis skal kende til på tværs i organisationen, og slet ikke så længe, man kun er på et plan, hvor man drøfter, om det er det rigtige at gøre.” (Strategiansvarlig).

Rammerne for involveringen kan derfor gøre det udfordrende for en leder at involvere andre ledere eller medarbejdere, selvom lederne i virkeligheden har motivationen og evnerne til at gøre det på en hensigtsmæssig måde.

Hvad handler barrieren 'uhensigtsmæssig involvering' om?

Rammerne for involvering i udviklingen af strategier og handlingsplaner skal ses i lyset af virksomhedens overordnede beslutningsstruktur, herunder hvad lederne har bemyndigelse til at involvere deres lederkolleger og medarbejdere i. Holdningen i mange virksomheder er, at involvering kan gavne ejerskabet for strategien og de dertil hørende handlingsplaner, men i praksis kan involveringen køre af sporet, bl.a. som følge af bristede forventninger i forhold til en involveringsproces, der ikke fører frem til de beslutninger og handlinger, som medarbejderne med rimelighed kunne forvente på tidspunktet for at acceptere invitationen til at blive involveret. In-

volveringen kan derfor relativt nemt køre af sporet, fordi involveringen rettet mod især mellemledere og medarbejdere gribes an på en uhensigtsmæssig måde.

4.2.7 Manglende konsensus

Ifølge Floyd & Wooldridge (1992a) udgør strategisk konsensus en central forudsætning for at kunne eksekvere strategier effektivt, og vejen mod stærk konsensus går gennem en høj grad af såvel forståelse som commitment. Skabelsen af konsensus sker dermed ifølge Floyd & Wooldridge (1992a) gennem både kognitive (rationelle) og emotionelle påvirkninger af de mennesker, som man sigter efter at skabe konsensus imellem.

Er konsensus en illusion?

I praksis er skabelsen af konsensus en svær opgave, og i en del ledergrupper er det et relevant spørgsmål, om stærk konsensus reelt er muligt, eller om det blot er en illusion, som aldrig bliver til virkelighed. Som en strategiansvarlig udtrykker det:

"Det er jo ikke, fordi jeg sidder og påstår, at vi er enige om alt, fordi det er vi altså ikke, og det bliver vi formentlig heller aldrig." (Strategiansvarlig).

I eksemplet ovenfor har den strategiansvarlige et næsten opgivende forhold til muligheden for at skabe enighed og konsensus, hvilket ifølge Floyd & Wooldridge (1992a) kan skyldes både rationelle og emotionelle forhold. Mange ledergrupper forsøger så vidt muligt at være rationelle, jf. Harts (1992) integrative framework, hvor den rationelle tilgang til strategi er én ud af fem tilgange til strategi. Følgende citat er et eksempel på en strategiansvarlig, der har et primært rationelt (kognitivt) syn på mulighederne for at skabe konsensus:

"Der vil altid være uenighed om de ting, vi finder frem til [...]. Når vi skal til at beskrive, hvilke roller vi har, hvilket ansvar vi har, er der altid nogen, der så har den ene holdning, og nogen der har den anden holdning. Og der forsøger vi at være meget fakta baseret. Altså det er fakta, der er grundlaget, og så kan vi bagefter finde ud af, hvad gør vi i forhold til det." (Strategiansvarlig).

I praksis har ledere - som andre mennesker - dog kognitive begrænsninger for, hvor meget man er i stand til at forstå, hvilket følgende eksemplificerer:

"Selvom man kan se tilbage på det og sige, hold kæft hvor gjorde vi egentlig meget for at få det implementeret, så var der en stor del af ledergruppen, der ikke var overbevist. Og det var sådan set noget skidt, ikke. [...] Der sker så mange drastiske ting for den gruppe, at de umuligt

kan tage det hele til sig. Altså set i bakspejlet forstår jeg udmærket godt, det kan de slet ikke tage til sig det hele, det forstår jeg udmærket godt.” (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer, at ledergruppen igennem lang tid har udvekslet informationer og forsøgt at påvirke hinanden, men at processen på trods af en ihærdig indsats ikke har skabt den ønskede konsensus i ledergruppen, og der har tilsyneladende været en kognitiv grænse for, hvad medlemmerne har kunnet klare. Det betyder, at den kognitive fleksibilitet, som ifølge Raes et al. (2011) kan udveksles gennem en god proces for informationsudveksling og gensidig påvirkning (jf. afsnit 3.2.3) ikke har fundet sted i det ønskede omfang. Virksomhedens beslutningshastighed bliver dermed ikke så høj, som den kunne være, og virksomheden mister dermed relativt set konkurrencekraft (Eisenhardt, 1989).

Beslutninger udskydes

Øget konsensus blandt ledere kan give en forøgelse af beslutningshastigheden og dermed resultere i en forretningsmæssig fordel, men i praksis er der ofte behov for at vente på hinanden:

”Til en start var vi ikke rigtig i fase med hinanden, så der var vi på skift nødt til at vente på hinanden, og nu er vi så henne og have udkrystalliseret et eller andet, og så siger man, godt, nu kører vi, nu ruller vi det her ud. Men der har været nogle frustrationer i en periode, hvor vi hele tiden snakkede om, at vi skulle i gang med det her, hvor bliver det af. Vi venter lige på nogle andre.” (Strategiansvarlig).

Eksemplet viser, at beslutninger bliver udskudt eller ’sparket til hjørne’, hvilket også fremgår af følgende citat:

”Nogle gange når vi ikke når konsensus, så sparker vi til hjørne, ja. Og det er ikke altid, at alle er fokuseret på at gå fra møderne med en beslutning om at gøre noget konkret. Så der er for mange hjørnespark. Og du har selv gjort, hvad du kunne for at gøre møderne mere beslutningsdygtige. Det er svært, havde jeg nær sagt, når der er nogle, som egentlig meget gerne vil have, at det hele er lidt løst og er gode til at tale deres sag, og i øvrigt hellere vil fortælle om, hvad de har oplevet sidste uge på en udstilling.” (Strategiansvarlig).

Konsekvensen af, at beslutninger bliver udskudt er bl.a., at ressourcerne ikke bliver allokeret i rette tid, og at indsatserne ikke bliver koordineret på tværs. Dermed kan der skabes der gode forudsætninger for, at man som leder kan optimere i forhold til sit eget område, hvilket dog ikke nødvendigvis er gavnligt for virksomheden som helhed. Det er typisk krævende at af-

stemme de strategiske aktiviteter på tværs, men det er tilsyneladende en afgørende indsats for at undgå at bremse eksekveringen:

”Der har været en ret indgående proces, hvor man i virkeligheden har drøftet, om man har ressourcerne på tværs i organisationen til at gennemføre alle ting på samme tid, eller om sekvensen af dem skal være anderledes end dem, man kommer op med fra de enkelte grupper, og hvor man også valgte at prioritere om på nogle ting simpelthen, for at sige, det er vigtigt for os, at vi kan eksekvere på den plan vi ligger frem, og så må man prioritere og skubbe nogle ting. (Strategiansvarlig).

Dette citat illustrerer også, at ledere ofte har ambitioner og gerne vil mange ting på samme tid, men at koordineringen på tværs er nødvendig for at kunne eksekvere den strategiske plan i sin helhed.

Mangel på konsensus får ledere til at gå i forskellige retninger

Behovet for at skabe konsensus kan komme til udtryk på mange måder og på flere niveauer. Hvis der eksisterer en grundlæggende uenighed, kan denne uenighed resultere i, at mange små beslutninger og indsatser stikker i hver deres retning, og det kan i sidste ende få konsekvenser for eksekveringen af virksomhedens strategi:

”Vi bliver hurtigt nødt til at finde ud af, hvad det egentlig er vi skal med den her virksomhed. Og det er jo ikke sådan, at vi sidder og slet ikke aner, hvor er vi på vej hen, og hvilke kunder vi skal gå efter, men vi mangler noget konsensus omkring det, fordi vi kan mærke, at vi begynder at gå i hver vores retning. Så strategiprocesen kommer først og fremmest til at handle om, hvad er ideen med virksomheden.” (Strategiansvarlig).

Manglende konsensus manifesterer sig i dette eksempel som en følelse, idet ledergruppen ’kan mærke’, at de begynder at gå i hver deres retning. Dette indikerer, at følelser hænger sammen med de rationelle overvejelser, som indgår i processen omkring en strategi eller strategiske beslutninger.

Hvad handler barrieren ’manglende konsensus’ om?

Skabelsen af konsensus er for mange ledergruppe en svær og udfordrende opgave, og manglende konsensus udgør en barriere for strategieksekveringen. Manglen på konsensus medfører, at vigtige beslutninger bliver udskudt, og at de nødvendige ressourcer ikke bliver allokeret i tide, samt at forhindringer i relation til eksekveringen af en strategi ikke bliver ryddet af vejen. Manglen på

konsensus betyder også, at ledere begynder at suboptimere i eget område og gå i forskellige retninger, hvilket typisk er skadeligt for eksekveringen af virksomhedens strategi.

4.2.8 Opsummering: Barrierer for strategieksekvering

Den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere identificerede syv organisatoriske barrierer for strategieksekveringen, og hvis disse barrierer ignoreres, kan det blive svært eller umuligt at eksekvere strategien. De syv barrierer er: 1) Manglende forståelse for strategien, 2) strategien er ikke foldet ud, 3) utilstrækkelige lederkompetencer, 4) strategien lever ikke i hverdagen, 5) oplevet mangel på tid og ressourcer, 6) uhensigtsmæssig involvering, og 7) manglende konsensus. De syv barrierer er indbyrdes forbundet med hinanden, ligesom de hænger sammen med de overordnede aktiviteter, der indgår i virksomheders arbejde med strategieksekvering.

4.3 Kobling mellem den teoretiske og den kvalitative analyse

Den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere kortlagde som det første de aktiviteter, som indgår i virksomheders strategieksekvering, samt de aktører, som involveres i disse aktiviteter. Foruden at give en forståelse for konteksten i det empiriske felt skabte denne kortlægning grundlaget for at identificere syv organisatoriske barrierer, der, hvis de bliver ignoreret, kan gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien. På denne baggrund vil dette afsnit sætte fokus på, i hvor høj grad disse barrierer kan kobles med resultatet af den teoretiske analyse af strategieksekvering, herunder de tre udsagn, som blev formuleret i 3.3. Jeg vil dermed anvende den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden til at vurdere holdbarheden af de opstillede udsagn samt vurdere, om den kvalitative analyse giver anledning til at opstille yderligere udsagn, der efterfølgende skal testes i den kvantitative analyse.

4.3.1 Den teoretiske analyse vs. organisatoriske barrierer for eksekvering

De syv barrierer for eksekvering dækker som nævnt alle over organisatoriske mekanismer, som hvis de ignoreres, vil gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien (Schaap, 2006; p. 2). I praksis kan de ansatte i en virksomhed opleve barriererne udfolde sig på flere måder, fx som umiddelbare reaktioner eller som spørgsmål, der bidrager til det samlede indtryk af såvel strategien som eksekveringen af den. Med henblik på at vurdere, i hvor høj grad de organisatoriske barrierer kan kobles med resultaterne af den teoretiske analyse i kapitel 3, har jeg indledningsvist overvejet, hvilke reaktioner og spørgsmål de syv barrierer kan resultere i, og om disse spørgsmål og reaktioner med rimelighed kan kobles med hhv. 1) den rationelle oplevelse af stra-

tegien, 2) den emotionelle oplevelse af strategien, og 3) oplevelsen af at kunne handle på strategien. Disse overvejelser har jeg sat ind i følgende tabel, hvor punkterne i hver kategori er baseret på min tolkning af de syv barrierer i forlængelse af mine erfaringer med det empiriske felt:

Tabel 4-1: Koblinger mellem den teoretiske analyse og de organisatoriske barrierer

Kritisk faktor	Spørgsmål eller reaktion (min tolkning)
<p>Den rationelle oplevelse af strategien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er I kommet frem til den strategi, og hvad handler den om for mig? (1) • Hvad skal vi næste år sætte fokus på i mit område? (2) • Jeg forstår slet ikke, hvad min leder prøver at fortælle, når han taler om strategien! (3) • Hvordan hænger strategien sammen med udfordringerne i min hverdag? (4) • Vores nye mål giver slet ikke mening, når vi er halvt så mange som sidste år! (5) • Når ledelsen bare siger, hvad jeg skal gøre, uden at involvere mig i, hvad jeg synes, giver det bare ikke mening! (6) • Det virker helt forkert, at vi nu skal til at konkurrere med de andre områder, bare fordi de i ledelsen ikke har kunnet blive enige om afregningsmodellen! (7)
<p>Den emotionelle oplevelse af strategien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor skal vi igen og igen høre om de samme ting på informationsmøderne? (1) • Hvorfor skal jeg følge strategien, hvis jeg bliver målt på noget helt andet? (2) • Hvorfor skal jeg bekymre mig om strategien, når min egen chef er ligeglad? (3) • De mål, som ledelsen har stillet op, er helt absurde i forhold til det, som vi kæmper med at få til at fungere i hverdagen! (4) • Jeg er i forvejen helt vildt presset, og så vil de ha' os til at bidrage til strategien oven i alt det andet! (5) • Efter strategiseminaret, som vi brugte tre dage på, har jeg intet hørt om, hvordan vores input er blevet brugt! (6) • Når lederne ikke kan blive enige indbyrdes, hvordan kan de så forvente, at vi smider alt, hvad vi har i hænderne, for at gøre noget helt nyt og anderledes? (7)

Kritisk faktor	Spørgsmål eller reaktion (min tolkning)
Oplevelsen af at kunne handle på strategien	<ul style="list-style-type: none"> • Hvad kommer strategien til at betyde for de planer, som vi lavede sidste år i vores eget område? (1) • Får vi tildelt ekstra ressourcer, når vores målsætning er fordoblet? (2) • Hvis jeg skal kunne bidrage til strategien i det omfang, får jeg alvorligt brug for mere støtte fra min chef! (3) • Er strategien ikke bare noget, som vi må lave, når der bliver tid til det? (4) • Hvad skal jeg vælge fra, hvis jeg skal bidrage til eksekveringen? (5) • Det er svært at bidrage til handleplanerne, når det gik så hurtigt med at gennemgå dem! (6) • Jeg har svært ved at bidrage til den nye strategi, før ledelsen har besluttet sig for, om vi må tage kontakt til de nye kundesegmenter! (7)

Kilde: Egen tolkning af de organisatoriske barrierer

Note: Tallene i parentes angiver, hvilken organisatorisk barriere, som spørgsmålet eller reaktionen henviser til: 1) Manglende forståelse for strategien, 2) strategien er ikke foldet ud, 3) utilstrækkelige lederkompetencer, 4) strategien lever ikke i hverdagen, 5) oplevet mangel på tid og ressourcer, 6) uhensigtsmæssig involvering, og 7) manglende konsensus.

Som det ses, kan de syv organisatoriske barrierer kobles til de kritiske faktorer for eksekveringens udførelse, dvs. 1) den rationelle oplevelse af strategien, 2) den emotionelle oplevelse af strategien, og 3) oplevelsen af at kunne handle på strategien. Set i lyset af, at mennesker generelt kun kan overskue syv plus/minus to ting ad gangen (Miller, 1956), er det min vurdering, at omfanget af de organisatoriske barrierer hurtigt kan give de ansatte i en virksomhed oplevelsen af, at det ikke kan lade sig gøre at føre strategien ud i livet. Dette vurderer jeg især gælder, jo længere væk fra ledelsen man er placeret, fordi man derved ofte har sværere ved at få svar på vigtige spørgsmål. I hvor høj grad dette er tilfældet, vil den kvantitative analyse fortælle i kapitel 5.

4.3.2 Revurdering af udsagn om evnen til at eksekvere strategier

Efter i det ovennævnte at have sandsynliggjort, at de syv organisatoriske barrierer med rimelighed kan kobles til resultatet af den teoretiske analyse, vil jeg med baggrund i den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden i det følgende revurdere holdbarheden i de tre udsagn, som blev formuleret i afsnit 3.3:

Udsagn nr. 1: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.

Udsagn nr. 2: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne føler begejstring og ansvar for strategien, samt hvis de er parate til at acceptere fravalg for at føre strategien ud i livet.

Udsagn nr. 3: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever, at de generelt er i stand til at kunne handle på strategien.

Med baggrund i den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere og den forståelse for praksis, som jeg har oparbejdet gennem denne analyse, vil jeg i det følgende revurdere de tre udsagn og give min vurdering af, om de stadig er holdbare.

Udsagn nr. 1 vedr. den rationelle oplevelse af strategien

Den kvalitative analyse har for det første, at virksomheder generelt lægger mange kræfter i at finde gode rationelle argumenter for deres valg af strategier. Det indebærer for nogle virksomheders vedkommende gennemførelsen af mange forskellige analyser, mens andre virksomheder i højere grad tager udgangspunkt i den viden, som findes i forvejen. Uanset omfanget af analyserne gøres der generelt meget ud af kommunikationen af strategierne, og der lægges i den forbindelse stor vægt på at forklare rationalet bag strategien. Det skal dog nævnes, at der i mange tilfælde primært er tale om envejs kommunikation fra topledelsen og ud i organisationen gennem lederne, hvorfor der ikke nødvendigvis skabes plads, tid og rum til, at de ansatte på alle niveauer kan reflektere og konkludere på deres oplevelse af strategien. Det skal desuden nævnes, at hvis de langsigtede ambitioner ligger for fjernt fra medarbejdernes oplevelse af den nuværende situation, lader en udmelding af de langsigtede ambitioner ikke til at gavne de ansattes oplevelse af, at strategien virker fornuftig og rigtig. Den kvalitative analyse har på denne baggrund bekræftet, at udsagn nr. 1 er relevant at arbejde videre med i den kvantitative analyse.

Udsagn nr. 2 vedr. den emotionelle oplevelse af strategien

Analysen af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere har bekræftet, at virksomheder i praksis er meget opmærksomme på vigtigheden af at skabe begejstring og positiv stemning om virksomhedens strategi. Dette sker i særlig grad i forbindelse med lanceringer eller relanceringer af strategier samt ved strategimøder og strategiseminarer, som dog oftest har deltagelse af virk-

somhedens ledere. En meget udstrakt brug af den brændende platform som virkemiddel i kommunikationen af strategien viser, at de ansvarlige for strategieksekveringen forsøger at gøre en ihærdig indsats for at skabe en følelse af, at det er vigtigt og nødvendigt at bidrage til at føre strategien ud i livet. Idet en ny strategi kan medføre radikale forandringer, kan strategien i nogle tilfælde fremkalde stærke følelser, hvilket også kan være tilfældet, når de ansatte oplever barrierer for at føre strategien ud i livet. I praksis arbejder topledelsen også ihærdigt efter at skabe tillid blandt de ansatte til, at det som bliver sagt, også bliver ført ud i livet. I hvor høj grad de lykkes hermed, har de gennemførte interviews dog ikke givet noget svar på. Derudover skal det fremhæves, at mange virksomheder arbejder ud fra devisen, at involvering giver en følelse af ejerskab, men i praksis foregår denne involvering dog ikke altid på en hensigtsmæssig måde. Samlet set kan det på denne baggrund konkluderes, at den emotionelle oplevelse af strategien i høj grad indgår i virksomheders praktiske arbejde med at eksekvere strategier. Derfor vurderer jeg, at udsagn nr. 2 også er relevant at arbejde videre med i den kvantitative analyse.

Udsagn nr. 3 vedr. oplevelsen af at kunne handle på strategien

Vigtigheden af at kunne handle på strategien kommer i virksomhedernes praksis til udtryk på flere måder. For det første iværksættes der projekter som en velkendt måde at omsætte langsigtede ambitioner til handling og fremdrift i eksekveringen. Især ledere bruger en stor mængde tid og opmærksomhed på at træffe beslutninger om allokeringer af ressourcer og virksomhedens kompetencer, selvom der dog er stor variation i, hvor let eller svært det er at opnå konsensus om de strategiske valg og prioriteringer. Derudover kommer oplevelsen af at kunne handle på strategien i næsten alle virksomheder til udtryk ved, at de fleste oplever at mangle tid og ressourcer til at kunne bidrage til strategieksekveringen i det omfang, som de gerne vil. Hvad angår ledere gør en særlig problemstilling sig gældende, idet der er en implicit forventning hos topledelsen om, at lederne har de nødvendige kompetencer til at hjælpe medarbejderne med at bidrage til at føre strategien ud i livet. Den kvalitative analyse har givet stærke indikationer på, lederne langt fra altid har de nødvendige kompetencer indenfor strategieksekvering, mens deres faglige kompetencer typisk er på et højt niveau. På denne baggrund er det min vurdering, at udsagn nr. 3 stadig er holdbart, men at det vil være nødvendigt at være opmærksomt på, i hvor høj grad ledere føler sig rustet til at hjælpe deres medarbejdere med at bidrage til at føre strategien ud i livet.

4.3.3 Supplerende udsagn om de kritiske faktorer for strategieksekvering

Som nævnt i forrige afsnit er det min vurdering, at de tre udsagn, der oprindeligt blev formuleret i afsnit 3.3, og som er gengivet ovenfor i afsnit 4.3.2, stadigvæk er holdbare efter den kvali-

tative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere. Derudover er det dog min vurdering, at der kan formuleres to supplerende udsagn, der efterfølgende kan valideres i den kvantitative analyse af strategieksekveringen. Disse to udsagn er beskrevet og begrundet i det følgende.

Udsagn nr. 4 vedr. koblingen mellem det rationelle og det emotionelle

Det fjerde udsagn tager udgangspunkt i den udbredte praksis, der handler om, at de ansatte bliver informeret om strategien af ledelsen, der ofte gør meget ud af at fortælle om rationalet bag den nye strategi. Håbet og intentionen bag denne kommunikation er, at de ansatte som følge af den rationelle oplevelse af strategien også får en følelse af ejerskab og begejstring for strategien, og at de oven i købet bliver villige til at ofre arbejdsopgaver, samarbejdsrelationer og personlige muligheder, som de på tidspunktet for kommunikationen sætter pris på. Dette fremkalder følelser, ligesom den rationelle kommunikation af strategien kan fremkalde stærke følelser, hvis strategien indebærer radikale forandringer for de ansatte. Den rationelle kommunikation kan desuden i praksis fremkalde en lang række spørgsmål af følelsesmæssig karakter, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at mellemlederne ofte får allokeret tid til at få svar på deres spørgsmål til topledelsen, med henblik på at de bagefter kan give deres respektive medarbejdere gode svar på deres spørgsmål. Derudover er den udstrakte brug af den brændende platform som virkemiddel i kommunikation også udtryk for, at en god rationel forståelse for den brændende platform i bedst fald kan give medarbejderne en følelse af nødvendighed i forhold til at bidrage til at eksekvere strategien. På baggrund af ovennævnte vurderer jeg, at det er blevet sandsynliggjort, at det er relevant at formulere følgende udsagn:

Udsagn nr. 4: Den rationelle oplevelse af en strategi hænger sammen med den emotionelle oplevelse af en strategi.

Dette udsagn vil som de øvrige udsagn testes i den kvantitative analyse af strategieksekvering i afsnit 5.2.2.

Udsagn nr. 5 vedr. koblingen mellem det emotionelle og handlekraften

Det femte udsagn hænger meget sammen med den store indsats, som virksomheder gør på møder med strategisk indhold (ofte ude af huset) for at skabe en begejstring og fælles holdånd, ikke mindst for at øge sandsynligheden for at omsætte det strategiske indhold (ambitioner, prioriteringer, indsatser m.m.) til handling efterfølgende. De gennemførte interviews viste også med stor tydelighed, at mange topledere har prøvet at komme med strategiske udmeldinger, der ikke

efterfølgende er blevet til virkelighed. Den kvalitative analyse viste også, at hvis ikke den følelse af begejstring og entusiasme, som er blevet skabt på disse møder med strategisk indhold, omsættes til handling efterfølgende, kan det medføre frustrationer blandt medarbejderne og mindske organisationens tillid til topledelsen. Praksis viser også, at topledelsen i mange tilfælde udvælger en særligt betroet medarbejder til at styre og koordinere den strategiske proces efter fastlæggelsen af strategiens indhold, hvilket udtrykker en opmærksomhed mod at kombinere følelsen af begejstring og ejerskab med handling. På baggrund af ovennævnte vælger jeg at formulere afhandlingens femte udsagn således:

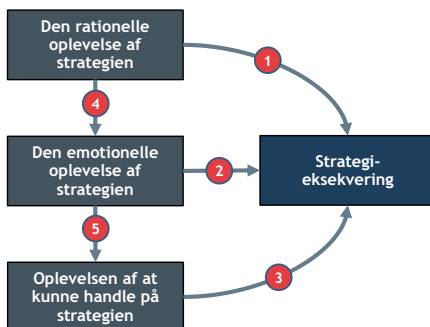
Udsagn nr. 5: Den emotionelle oplevelse af en strategi påvirker hos medlemmer af en organisation påvirkning af deres oplevelse af at kunne handle på strategien.

Dette udsagn vil naturligvis blive testet sammen med de øvrige i afsnit 5.2.2.

4.3.4 Revideret oversigtsfigur over udsagn

På baggrund af ovennævnte kan det konkluderes, at de tre udsagn fra den teoretiske analyse af strategieksekvering stadig er holdbare, og at der efter den kvalitative analyse er kommet to til. Som konsekvens af de to supplerende udsagn kan figuren, der oprindeligt blev illustreret i Figur 3-7 på side 71, nu revideres, så den ser ud på følgende måde:

Figur 4-1: Kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse (version 2)



Kilde: Egen tilvirkning

Note: De tre tal i figuren angiver, hvor de tre udsagn hører hjemme i figuren

De fem udsagn vil, som nævnt, blive testet i det følgende kapitel i afsnit 5.2.2.

5 Kvantitativ analyse af strategieksekvering

Dette kapitel vil gennem en række kvantitative analyser af strategieksekveringen i danske virksomheder bygge videre på de foregående kapitler og dermed bidrage til en endnu bedre forståelse for, hvorfor virksomheder ikke lykkes med strategieksekveringen. Baseret på besvarelserne i en kvantitativ survey vil kapitlet indledningsvist belyse konteksten for det empiriske felt, herunder virksomhedernes oplevelse af turbulensen og konkurrencesituationen, samt hvem der involveres i det strategiske arbejde. Dernæst vil jeg i kapitlet identificere særligt vigtige faktorer for strategieksekvering gennem brug af statistiske analysemetoder, hvor jeg tolker på resultaterne med udgangspunkt i min forståelse for praksis i det empiriske felt. Specifikt vil kapitlet også vurdere og efterprøve de fem udsagn, som er blevet formuleret i de foregående kapitler og senest beskrevet i afsnit 4.3.2 og 4.3.3. Kapitlet vil også belyse, om medarbejdernes oplevelse af vigtige faktorer for strategieksekvering i særlig grad skyldes forhold, der har med virksomheden at gøre (herunder topledelsen), eller forhold, der har med afdelingen (herunder afdelingsledelsen) eller det enkelte individ at gøre. Kapitlets sidste del vil yderligere belyse de organisatoriske barrierer, som blev identificeret i afsnit 4.2, baseret på besvarelserne i den kvantitative survey.

5.1 Introduktion

Dette afsnit vil kort introducere, hvordan dataindsamlingen er foregået, samt give et indblik i konteksten for virksomhedernes indsatser for at eksekvere deres strategier.

5.1.1 Om dataindsamlingen

Som supplement til metodekapitlet vil jeg i dette afsnit præcisere udvalgte pointer med henblik på at øge anvendeligheden af de grafer og tabeller, som præsenteres i dette kapitel.

Respondenter

Respondenterne fordeler sig på følgende medarbejderkategorier:

- Topledere: Medlemmer af virksomhedens øverste ledelse.
- Funktionschefer: Chefer, som typisk er placeret lige under topledelsen, med titler som fx: Forretningschef, Kvalitetschef, Salgschef, Sektionschef, Driftschef, Økonomichef, Miljøchef, Business Development Manager, Produktchef, Kundechef, IT chef, Logistikchef, Supply Chain Manager, Chefcontroller, HR chef m.m.

- Mellemledere: Ledere med personaleansvar, som ikke sidder i topledelsen, og som ikke er funktionschefer.
- Medarbejdere: Ansatte uden personaleansvar.

Spørgeskemaet blev sendt til i alt 4.782 personer fordelt på de 18 virksomheder (yderligere omtalt i metodekapitlet), og svarprocenten blev i alt på 66%, fordelt på følgende måde:

Tabel 5-1: Svarprocentfordeling

Kategori	Inviterede	Besvarelser	Svarprocent
Topledere	110	95	86%
Funktionschefer	200	163	82%
Mellemledere	762	540	71%
Medarbejdere	3.710	2.343	63%
Total	4.782	3.141	66%

Svarprocenterne vil jeg betegne som tilfredsstillende, særligt blandt lederne. Det generelle indtryk fra dataindsamlingen er, at svarprocenten er højere blandt ansatte i udviklings- og administrative funktioner og lignende end i manuelle produktions- og servicefunktioner m.v. Dette bidrager til, at survey'en ikke kan betragtes som en repræsentativ undersøgelse af danske virksomheder som helhed.

Skalavalg

For langt de fleste spørgsmål er der i spørgeskemaet blevet anvendt en 7- skala, og dette valg er blevet truffet af flere årsager. For det første har vi som mennesker en øvre grænse for, hvor mange svarmuligheder, vi kan overskue på samme tidspunkt. Miller (1956) mener, at vi som mennesker kan overskue syv plus/minus to ting på samme tid, men i relation til et spørgeskema vil jeg vurdere, at antallet af svarmuligheder potentielt godt kan være 10-11 svarmuligheder på samme tidspunkt. I forbindelse med en række befolkningsundersøgelser med 1.000 respondenter, gennemført i samarbejde med Userneeds, der råder over 'Danmarkspanelet', har konsulentvirksomheden Strategos undersøgt kvaliteten af forskellige svarskalaer. I den forbindelse er der blevet arbejdet med to kriterier for en god skala: 1) Skalaen skal muliggøre et "middelret" svarmønster (dvs. at svarens gennemsnit i målingen svarer til det sande niveau blandt respondenterne/populationen), og 2) skalaen skal i tilstrækkelig grad muliggøre variation i svarmønsteret.

Det blev undersøgt kvaliteten af svarskalaer med 4, 5, 7, 8 og 11 svarmuligheder på disse to parametre i forhold til en række survey spørgsmål (alle respondenter blev stillet det samme spørgsmål, men de skulle svare på forskellige svarskalaer). 7-skalaen gav i disse undersøgelser signifikant andre resultater end både 4- og 5-skalaen, hvorfor vi konkluderer at 7-skalaens højere detaljeniveau er en fordel frem for disse. Derimod er det på baggrund af undersøgelsesnes resultater usikkert, hvorvidt der ville være forbedringer at hente ved at udvide svarantallet fra 7 til 8 eller 11, hvorfor jeg i min survey har undladt at besvære respondenterne med mere end syv svarmuligheder. 7- skalaen er efter dataindsamlingen blevet omregnet til en 0 - 100 skala, fordi jeg vurderer, at denne er mere pædagogisk i rapporteringssammenhæng.

5.1.2 Konteksten for strategieksekveringen

I dette afsnit vil jeg præsentere udvalgte pointer om de rammer, som strategieksekveringen udøves under. Formålet hermed er at skabe en bedre forståelse for konteksten og for derved at kunne tolke mere præcist på resultaterne af analyserne.

Oplevelse af turbulens

Oplevelsen af turbulens er et centralt element i forbindelse med det strategiske arbejde (Mintzberg, 1978). Adspurgt om, hvor let/svært det er at forudsige, hvad der kommer til at ske på virksomhedens vigtigste markeder, svarer respondenterne følgende:

Tabel 5-2: Oplevelsen af turbulens

Svar	Meget svært (1)	2	3	4	5	6	Meget let (7)
Procent	4%	18%	33%	23%	16%	6%	0%

Note: Spørgsmålet er kun stillet til ledere

Tabellen viser, at 55% af respondenterne oplever, at det i overvejende grad er svært at forudsige, hvad der kommer til at ske på de vigtigste markeder, mens kun 22% oplever, at det i overvejende grad er let at forudsige, hvad der kommer til at ske på virksomhedens vigtigste markeder. Jeg vurderer, at virksomhederne på den baggrund har behov for at udvikle strategier, da en god strategi netop kan give svar på, hvordan virksomheden skal forholde sig til ændringerne i omgivelserne.

Oplevelse af konkurrencesituationen

Samtlige ledere blev spurgt om, hvordan de oplever konkurrencen på de vigtigste markeder, som deres respektive virksomheder befinder sig på. Svarene fordelte sig på følgende måde:

Tabel 5-3: Oplevelsen af konkurrencesituationen

Svar	Benhård (1)	2	3	4	5	6	Minimal (7)
Procent	23%	39%	20%	10%	4%	2%	1%

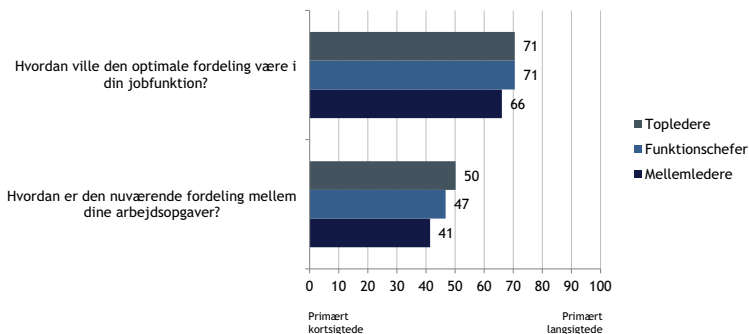
Note: Spørgsmålet er kun stillet til ledere

Som tabellen viser, er det kun 7% af lederne, der i overvejende grad oplever konkurrencen som minimal fremfor benhård. Drømmen om 'det blå ocean' uden konkurrence (Kim & Mauborgne, 2005) kan dermed siges at være meget langt væk fra virkeligheden for de fleste virksomheder. Dette betyder, at evnen til at eksekvere strategier også er af særdeles stor vigtighed for virksomhederne, idet de dermed er pressede til at rykke hurtigt på at realisere det potentiale, som findes i deres respektive markeder.

Fordeling af arbejdsopgaver

Efter tabellerne i de to foregående afsnit har indikeret, at virksomhederne både har behov for at udvikle strategier og eksekvere strategier, er det relevant at tage temperaturen på, om lederne oplever et behov for at arbejde med mere langsigtede opgaver. Følgende figur viser derfor, hvordan lederne oplever den nuværende fordeling af arbejdsopgaver, og hvordan den optimale fordeling af arbejdsopgaver ville være i deres respektive jobfunktioner.

Figur 5-1: Fordeling af arbejdsopgaver



Figur 5-1 viser, at alle tre kategorier af ledere gerne ville bruge mere tid på langsigtede opgaver fremfor de kortsigtede, og mere præcist ser det således ud:

Tabel 5-4: Ønsker til fremtidig anvendelse af tiden (langsigtede vs. kortsigtede opgaver)

Ifølge...	Hvor meget mere tid ønsker du anvendt på langsigtede opgaver fremfor kortsigtede?
Topledere	41%
Funktionschefer	51%
Mellemledere	60%

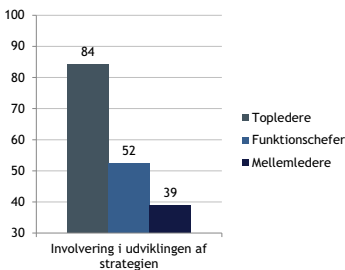
Note: Beregnet på baggrund af tallene i graferne i Figur 5-1.

Mellemlederne er dermed den gruppe, som ønsker at øge deres fokus på langsigtede arbejdsopgaver mest (60%), mens topledelsen 'blot' ønsker en forøgelse af fokus på det langsigtede på 40%. Dette skal naturligvis ses i lyset af, at topledere i forvejen er den gruppe, som bruger mest tid på langsigtede opgaver.

Involvering i det strategiske arbejde

Jf. Harts (1992) integrative framework er det et centralt element i det strategiske arbejde, i hvor høj grad topledelsen vælger at involvere resten af organisationen i at udvikle strategien. Som det fremgår i følgende figur, bliver strategier i høj grad udviklet af topledelsen.

Figur 5-2: Involvering i det strategiske arbejde

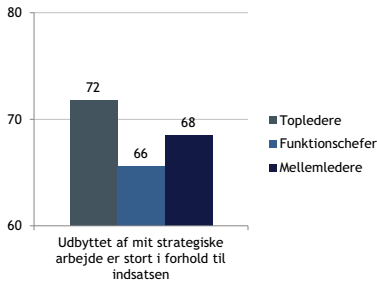


Figuren viser, at funktionscheferne og i særdeleshed mellemlederne ikke involveres særligt meget i udviklingen af strategien. Baggrunden herfor vil blive yderligere belyst i afsnit 5.3.6 om barrieren 'uhensigtsmæssig involvering'.

Oplevet udbytte af det strategiske arbejde

Følgende figur viser, at alle tre grupper af ledere har en oplevelse af, at deres udbytte af det strategiske arbejde er rimeligt og nogenlunde lige stort. Topledelsens udbytte er størst, mens funktionschefernes oplevede udbytte er lavest af de tre lederkategorier.

Figur 5-3: Oplevet udbytte af det strategiske arbejde



Figuren indikerer, at processen om det strategiske arbejde generelt er mere optimeret for topledelsens arbejde end for den øvrige organisation.

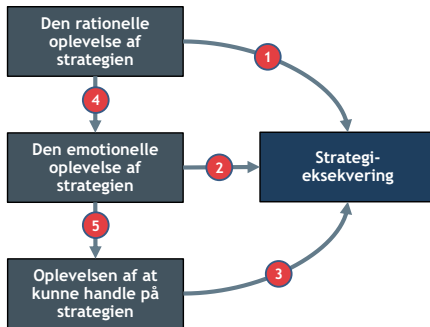
Opsummering: Konteksten for strategieksekveringen

Dette afsnit har vist, at virksomhederne i det empiriske felt oplever turbulente omgivelser og en meget hård konkurrencesituation. Lederne vil gerne bruge mere tid på de langsigtede opgaver, end de gør i dag, set i forhold til det udbytte, som lederne oplever de strategiske indsatser giver. En vigtig del af konteksten for strategieksekveringen er desuden, at det i langt overvejende grad er topledelsen, som er involveret i udviklingen af strategien, mens funktionschefer og mellemledere kun bidrager i begrænset omfang.

5.2 Vigtige faktorer for eksekvering

For at kunne gennemføre analyser på, om de tre udsagn, som blev formuleret i afsnit 3.3 (den teoretiske analyse) og de to yderligere udsagn i afsnit 4.3.3 (den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden), er det nødvendigt at gøre de fire elementer i følgende figur målbare:

Figur 5-4: Kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse (version 2)



Noter:

- 1) Figuren er identisk med Figur 4-1
- 2) De fem tal i figuren angiver, hvor de fem udsagn hører hjemme i figuren

De fire elementer, som jf. figuren skal gøres målbare, er dermed 1) strategieksekvering, 2) den rationelle oplevelse af strategien, 3) den emotionelle oplevelse af figuren, samt 4) oplevelsen af at kunne handle på strategien. Dette har jeg valgt at gøre gennem en faktoranalyse, hvorefter jeg gennem analyser af betingede gennemsnit og korrelationsanalyser vil vurdere, i hvor høj grad de fem udsagn kan be- eller afkræftes.

5.2.1 Faktoranalyse

Dette afsnit beskriver resultatet af en faktoranalyse, der tager udgangspunkt i de elementer, der indgår i figuren i forrige afsnit og de fem dertil hørende udsagn. For at kunne gennemføre faktoranalysen vil jeg først specificere, hvordan jeg har omsat de fire elementer i figuren til målbare variable og faktorer.

Strategieksekvering

Strategieksekvering definerede jeg i afsnit 3.1.1 som:

Den dynamiske organisatoriske proces, hvor ledere på alle niveauer tager ansvar for at sikre, at strategiske beslutninger træffes og føres ud i livet, at strategiske initiativer sættes i gang og gennemføres, samt at virksomheden generelt lykkes med at føre strategien ud i livet og derved realiserer ambitionerne bag strategien.

Denne definition kombinerer, at strategieksekvering både kan opfattes som en proces (e.g. Mintzberg et al., 1998; Noble, 1999; Harrington, 2006; Yang et al. 2012) og en adfærd (e.g. Aaker, 1988; Grinyer & Spender, 1979; Floyd & Wooldridge, 1992a; Hrebiniak & Joyce, 1984). På baggrund af de teoretiske begrundelser for at definere strategieksekvering på denne måde valgte jeg at forsøge at gøre strategieksekvering målbar gennem følgende fire variable:

- Evne til at igangsætte initiativer eller aktiviteter, der er fastlagt i strategien
- Evne til at gennemføre initiativer eller aktiviteter, der er fastlagt i strategien
- Evne til at føre beslutninger, der vedrører strategien, ud i livet
- Evne til generelt at lykkes med at føre strategien ud i livet

Baseret på besvarelserne fra respondenterne kunne der beregnes en faktor med en eigenvalue på 3,442 (86% af den samlede variation i de 4 oprindelige variable) for den første principale komponent:

Tabel 5-5: Principal komponent analyse for Strategieksekvering

Faktor	Eigenvalue 1	Eigenvalue 2	Andel af variabelens samlede variation (gennemsnitlig r^2)
Strategieksekvering	3,442	0,292	0,861

Note 1: Der henvises til afsnit 2.4.3 i metodekapitlet for en beskrivelse af metoden bag

Ovennævnte tabel skal ses i sammenhæng med Tabel 5-6 nedenfor. Ved at summere variabelens faktor loadings i forhold til den enkelte faktor, får man faktorens *eigenvalue*. Tabellen nedenfor viser de enkelte variables faktorloadings, samt hvor stor en del af variabelens samlede variation, der kan forklares ved hjælp af den pågældende faktor. Jf. Tabel 5-5 havde den anden principale komponent en eigenvalue så lille som 0,292 eller det samme som cirka 7% af den totale varians. Tabel 5-5 viser også, at der kun er cirka 14% af variationen i faktoren Strategieksekvering, som ikke er indfanget af de fire variable. Sammenholdt med begrundelserne for valget af variable kan det på baggrund af den principale komponentanalyse konkluderes, at de fire variable indfanger det komplekse begreb Strategieksekvering på en solid måde. Som det fremgår af følgende tabel har samtlige fire variable en høj faktor loading i forhold til faktoren Strategieksekvering:

Tabel 5-6: Faktor loadings for Strategieksekvering

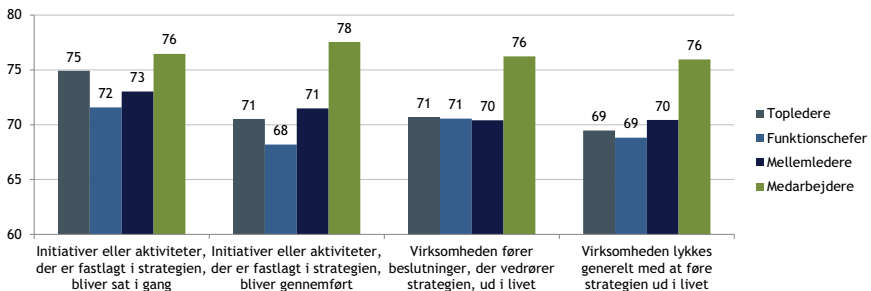
Variabel	Faktor loading
Virksomheden fører beslutninger, der vedrører strategien, ud i livet	0,886
Initiativer eller aktiviteter, der er fastlagt i strategien, bliver gennemført	0,872
Initiativer eller aktiviteter, der er fastlagt i strategien, bliver sat i gang	0,870
Virksomheden lykkes generelt med at føre strategien ud i livet	0,816

Note: Ved at summere variablenes faktor loadings fremkommer faktorens eigenvalue 1 fra tabellen ovenfor.

Dermed er der ikke nogle variable, der decideret stikker ud fra de andre. Det ses, at den variabel, der loader mest på Strategieksekvering, omhandler i hvor høj grad beslutninger, der vedrører strategien, føres ud i livet. Til gengæld har variabelen 'Virksomheden lykkes generelt med at føre strategien ud i livet' den laveste faktor loading, hvilket muligvis kan tilskrives, at variabelen kan være svær at forholde sig til, fordi den dækker over et bredt spektrum af processer og adfærd. Det kan dog konkluderes, at alle fire variable er relevante og gode at arbejde videre med.

Når man spørger de fire respondentgrupper om deres oplevelse i forhold til de fire variable, giver det følgende resultat:

Figur: Status på strategieksekveringen



Det ses, at medarbejderne er den kategori af ansatte, som oplever, at eksekveringen går bedst, hvilket kan skyldes flere forhold. En mulig forklaring er, at medarbejderne ikke sidder inde med den samme viden, som lederne gør, og at de derfor ikke kender til de mange initiativer eller aktiviteter, der enten ikke er sat i gang eller gennemført som planlagt.

Ifølge lederne er virksomhederne lidt bedre til at sætte aktiviteter i gang end at gøre dem færdige, hvilket er omvendt set med medarbejdernes øjne. Det kan bl.a. skyldes, at medarbejderne ikke ved, hvordan det går med at gøre tingene færdige, eller at medarbejderne antager, at indsatser er blevet gennemført, fordi de har hørt om dem.

Den rationelle oplevelse

Mens 3.3.1 med baggrund i teorien begrundet, hvorfor den rationelle oplevelse af strategien er central for strategieksekveringen, vil dette afsnit specificere, hvordan den rationelle oplevelse kan specificeres i variable, der efterfølgende kan indgå i en faktoranalyse. Udgangspunktet for 'den rationelle oplevelse af strategien' er, at en valgt strategi skal være og fremstå som den mest attraktive i forhold til de fastlagte mål og de tilstedeværende informationer (March, 1995). De tilstedeværende informationer er i mange tilfælde baseret på en række forskellige analyser (Miller, 1989; Mintzberg et al., 1998; Lægaard & Vest, 2003), og de indeholder typisk en beskrivelse af den situation, som virksomheden befinder sig i, samt en specificering af de krav, som virksomheden skal forholde sig til. At udarbejde en strategi, som er god og fornuftig, kan desuden betegnes som et nødvendigt første skridt hen imod eksekvering, idet ingen god eksekvering kan opveje en dårlig strategi (Hrebiniak, 2006). På denne baggrund har det været min vurdering, at den rationelle oplevelse kan gøres målbar gennem følgende fire variable:

- Strategien passer til den situation, som virksomheden befinder sig i
- Strategien passer til de krav, som virksomheden skal forholde sig til
- Strategien er den rigtige vej mod virksomhedens langsigtede målsætninger
- Strategien er fornuftig

Den rationelle oplevelse af strategien, som jeg søger at udtrykke gennem de fire variable, vil jeg i det følgende kalde for *Mening*.

Baseret på besvarelserne fra respondenterne kunne der beregnes en faktor med en eigenvalue på 3,452 (86% af den samlede variation) for den første principale komponent:

Tabel 5-7: Principal komponent analyse for Mening

Faktor	Eigenvalue 1	Eigenvalue 2	Andel af variabelenes samlede variation (gennemsnitlig r^2)
Mening	3,452	0,258	0,863

Note: Der henvises til afsnit 2.4.3 i metodekapitlet for en beskrivelse af metoden bag

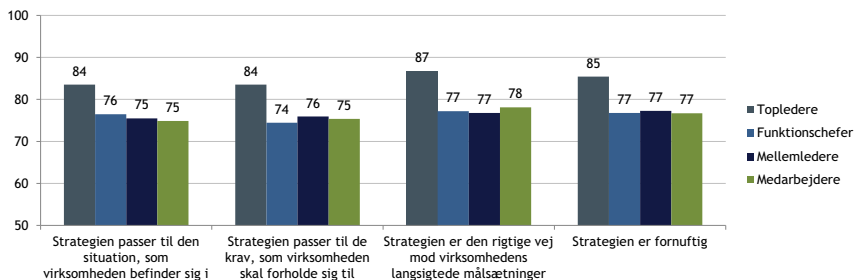
Den anden principale komponent havde en eigenvalue så lille som 0,258 eller det samme som cirka 6% af den totale varians. Tabellen viser også, at der kun er cirka 14% af variationen i faktoren Mening, som ikke er indfanget af de fire variable i forhold til faktoren Mening. Sammenholdt med begrundelserne for valget af variable kan det på baggrund af den principale komponentanalyse konkluderes, at de fire variable udtrykker faktoren Mening på en god og solid måde. Som det fremgår af følgende tabel har samtlige fire variable en høj faktor loading i forhold til faktoren Mening:

Tabel 5-8: Faktor loadings for Mening

Variabel	Faktor loading
Strategien passer til de krav, som virksomheden skal forholde sig til	0,876
Strategien er den rigtige vej mod virksomhedens langsigtede målsætninger	0,870
Strategien er fornuftig	0,868
Strategien passer til den situation, som virksomheden befinder sig i	0,838

Alle fire variable er dermed relevante og gode at arbejde videre med. Når man spørger de fire respondentgrupper om deres oplevelse i forhold til de fire variable, giver det følgende resultat:

Figur 5-5: Scores på de fire variable under faktoren Mening



Som graferne viser, er der meget stor enighed om, i hvor høj grad strategien giver mening. Dog ligger topledelsen 8 - 10 point højere end de øvrige kategorier. Dette kan skyldes, at topledelsen er betydeligt mere involveret i udviklingen af strategien, og at de derfor har haft bedre tid og bedre muligheder for at sætte sig ind, hvad strategien indebærer, baggrunden for den, konsekvenserne af den osv. Desuden er det i de fleste tilfælde topledelsen, som har udarbejdet strategien og valgt de ord og budskaber, som indgår i den, hvorfor en høj score på Mening synes som en naturlig konsekvens af processen for udviklingen af strategien.

Der er en bemærkelsesværdig ensartet vurdering af funktionschefernes, mellemlidernes og medarbejdernes rationelle oplevelse af strategien, på trods af at især funktionschefernes position i forhold til strategien i mange tilfælde har mere til fælles med topledelsens position end med medarbejdernes position.

Den emotionelle oplevelse

Afsnit 3.3.2 begrunder vigtigheden af den emotionelle oplevelse af strategien, og jeg vil i dette afsnit uddybe, hvordan den emotionelle oplevelse kan specificeres i variable, der efterfølgende kan indgå i en faktoranalyse.

En række definitioner på strategieksekvering (e.g. Floyd & Wooldridge, 1992a; De Kluyver & Pearce, 2003; Schaap, 2006; Bossidy & Charan, 2002) er baseret på, at lederne skal tage et personligt ansvar for at føre strategien ud i livet. Dette er i god harmoni med Harts (1992) fem generiske tilgange til strategi, hvor der i tre af tilgangene (Symbolic, Rational, Transactive) er et særligt fokus på, hvordan de øvrige organisationsmedlemmer (foruden topledelsen) kan gøres til aktive medspillere, samt hvordan de ansatte kan føle sig 'empowered' i relation til strategien (Martin, 2010). Dette skal ses i lyset af behovet for at skabe den nødvendige motivation på alle organisatoriske niveauer (e.g. Hart, 1992; Amason, 1996; Dooley & Fryxell, 1999; Floyd and Wooldridge 1992a; Wooldridge et al. 2008).

Personligt ejerskab og motivation i forhold til strategien skal dog tænkes sammen med reaktionerne på de radikale forandringer, der ofte kan være en central del af strategieksekveringen (e.g. Greenwood & Hinings, 1996; Hambrick & d'Aveni, 1988; Argyris, 1980). Især lederne skal kunne forstå og håndtere de følelser, som er i spil blandt de ansatte under store forandringer, med henblik på, at ansatte på alle organisatoriske niveauer i højere grad kan acceptere forandringer i deres daglige arbejde, hvis nødvendigt (Huy, 2002). Følelser i forbindelse med forandringer åbner også op for nye muligheder og fleksibilitet, idet følelser gør det mere sandsynligt,

at mennesker omprioriterer, foretager fravalg og træder ind i det ukendte, hvilket der ofte kan være behov for i forbindelse med strategieksekvering (Damasio, 1984; Westen, 1985). Derudover kan følelser i relation til det faglige fællesskab, som man indgår i på sin arbejdsplads, bidrage til en følelse af forpligtelse i forhold til det faglige fællesskab (Huy, 2011).

På baggrund af ovennævnte har jeg valgt at gøre den emotionelle oplevelse af strategien målbar gennem følgende variable, som både rummer elementer af personligt og kollegialt engagement i forhold til strategien samt forpligtigelse overfor strategien i tilfælde af negative personlige konsekvenser:

- Følelse af personligt ansvar for at realisere strategien
- Brænder for at bidrage til at realisere strategien
- Accept af store forandringer i forhold til daglige arbejder, hvis nødvendigt
- Afkald på tilfredsstillende arbejdsopgaver, hvis nødvendigt
- Kolleger tager ansvar for at føre strategien ud i live

Faktoren har jeg i det følgende valgt at kalde for *Commitment*.

Baseret på besvarelserne fra respondenterne kunne der beregnes en faktor med en eigenvalue på 3,366 (67% af den samlede variation) for den første principale komponent:

Tabel 5-9: Principal komponent analyse for Commitment

Faktor	Eigenvalue 1	Eigenvalue 2	Andel af variabelnes samlede variation (gennemsnitlig r^2)
Commitment	3,366	0,715	0,673

Note: Der henvises til afsnit 2.4.3 i metodekapitlet for en beskrivelse af metoden bag

Tabellen viser også, at der er cirka 33% af variationen i de fem variable, som ikke er indfanget af faktoren Commitment, hvilket dermed er mere end dobbelt så meget en for faktorerne Strategieksekvering og Mening. Den anden principale komponent har en eigenvalue på 0,715 eller det samme som cirka 14% af den totale varians. Den anden principalkomponent rummer således mindre information end hver enkelt af de oprindelige variable, hvilket ikke umiddelbart giver grund til at mene, at de 5 variable dækker over mere end én relevant faktor i forhold til den emotionelle oplevelse af strategien. Den første principale komponents eigenvalue skal dog ses i forhold til, hvordan de fem variable hver især loader i forhold til faktoren Commitment:

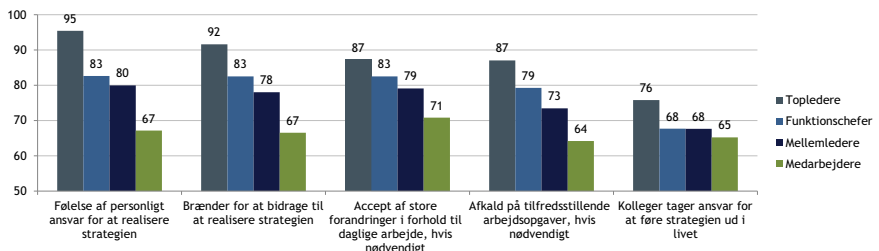
Tabel 5-10: Faktor loadings for Commitment

Variabel	Faktor loading
Brænder for at bidrage til at realisere strategien	0,775
Følelse af personligt ansvar for at realisere strategien	0,715
Accept af store forandringer i forhold til daglige arbejder, hvis nødvendigt	0,697
Afkald på tilfredsstillende arbejdsopgaver, hvis nødvendigt	0,641
Kolleger tager ansvar for at føre strategien ud i livet	0,537

Alle variablenes faktorloadings på Commitment er 0,775 eller lavere, og dermed er de alle lavere end faktorloadingsne indenfor Mening. Faktoranalysen viser således, at Commitment er målt som et mere sammensæt begreb end fx Mening. Det ses, at de to variable med de største faktorloadings handler om motivation og ansvar, mens de to næste på listen handler om at acceptere store forandringer og give afkald på opgaver, hvis det er nødvendigt. Den variabel, der retter sig mod, i hvor højt omfang kollegerne tager ansvar for at føre strategierne ud i livet, er til gengæld på 0,537, hvorfor man godt kan stille spørgsmålet, om denne variabel i virkeligheden hører hjemme i denne faktor. Variablen bidrager således i høj grad til at Commitment er målt som et mere sammensat begreb end fx Mening. Men også uden denne variabel ville Commitment være mere sammensat end fx Mening, hvilket formentlig skyldes at den emotionelle oplevelse af strategien i sin natur er mere sammensat end den rationelle. Denne og de øvrige variable bidrager således alle til at måle dette komplekse fænomen, og jeg har derfor valgt at arbejde videre med, at de fem variable udgør faktoren Commitment.

Når man spørger de fire respondentgrupper om deres oplevelse i forhold til de fem variable, der tilsammen udtrykker Commitment, giver det følgende resultat:

Figur 5-6: Scores på de fem variable under faktoren Commitment



Igen scorer topledere højest på alle spørgsmål, og medarbejderne scorer lavest på alle spørgsmål. Den største forskel mellem medarbejderne og mellemlederne findes på variabelen 'Følelse af personligt ansvar for at realisere strategien', samt i næsten lige så høj grad på variabelen 'Brænder for at bidrage til at realisere strategien'.

Oplevelsen af at kunne handle på strategien

Afsnit 3.3.3 begrundet vigtigheden af, at organisationsmedlemmerne oplever at kunne handle på strategien. I dette afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg vil måle på, i hvor høj grad organisationen oplever at kunne handle på strategien.

Som udfoldet i Harts (1992) framework sætter topledelsen scenen for, i hvor høj grad de øvrige organisationsmedlemmer får mulighed for at bidrage positivt til strategieksekveringen som aktive medspillere. Interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne er i den forbindelse af særlig stor betydning, fordi denne interaktion skaber rammerne for, i hvor høj grad mellemlederne kan udfylde deres roller i strategieksekveringen (e.g. Floyd & Wooldridge, 1992b; Raes et al., 2011). Et centralt element i forbindelse med interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne er, i hvor høj grad mulighederne og rammerne er til stede for, at mellemlederne kan fungere som horisontale og vertikale bindeled (Floyd & Wooldridge, 1992a; Dutton et al., 1997; Mantere, 2008). Dette ses som en vigtig forudsætning for, at mellemlederne kan guide deres medarbejdere i den valgte strategiske retning, gøre medarbejderne 'empowered' (Martin, 2010) og dermed sikre medarbejdernes aktive medvirken (Hart, 1992).

Et centralt element i det strategiske arbejde er *tid*, da formålet med en strategi og eksekveringen af den bl.a. er at gøre virksomheden i stand til at udnytte muligheder i omgivelserne (Harrington, 2006; Reid, 1989; Mintzberg & Waters, 1985) og realisere fastlagte intentioner (e.g. Grynier & Spender, 1979; Hrebiniak & Joyce, 1984) indenfor en bestemt tidshorisont (Mintzberg et al., 1998; Carlopio & Harvey, 2012). Lederne må tage den nødvendige tid til at være eksplicitte med de strategiske valg og rationalet bag (Martin, 2010), og desuden spiller en leders personlige tilgang til tid en vigtig rolle i forhold til den type strategi, som er lagt (Håkonsson et al., 2012), samt den rolle, som lederen skal udfylde i relation til strategien (Floyd & Wooldridge's, 1992b; Mantere, 2008; Huy, 2002; Dutton & Ashford, 1993; Dutton et al., 1997; Raes et al., 2011).

Foruden at have, finde eller skabe den nødvendige tid er det af afgørende betydning, især for ledere, at have de nødvendige kompetencer for at kunne bidrage til strategieksekveringen, både

horisontalt og vertikalt (Nonaka, 1991; Bartlett & Ghoshal, 1993), for derved at kunne bidrage til skabelsen af konkurrencemæssige fordele gennem udviklingen af virksomhedens kapabiliteter (Kay, 1993; King & Zeithaml, 2001). På denne baggrund spiller lederne en vigtig rolle i forhold til at gøre medarbejderne i stand til at bidrage til eksekveringen bedst muligt og mest muligt (Wooldridge et al., 2008, Mantere, 2008).

På baggrund af ovennævnte har jeg valgt at gøre oplevelse af at kunne handle på strategien målbar gennem følgende variable:

- Generelt i stand til at bidrage til at føre strategien ud i livet.
- Har den nødvendige tid til at bidrage til at føre strategien ud i livet.
- Har de nødvendige kompetencer til at bidrage til at føre strategien ud i livet.

For ledere har jeg desuden valgt at inkludere følgende variabel:

- Følelse af at være rustet til at hjælpe medarbejderne med at bidrage til at føre strategien ud i livet.

Faktoren har jeg i det følgende valgt at kalde for *Handlekraft*.

Baseret på besvarelsene fra *medarbejderne* kunne der beregnes en faktor med en eigenvalue på 2,207 (74% af variationen) for den første principale komponent:

Tabel 5-11: Principal komponent analyse (for medarbejdere)

Faktor	Eigenvalue 1	Eigenvalue 2	Andel af variabelenes samlede variation (gennemsnitlig r^2)
Handlekraft (medarb.)	2,207	0,522	0,735

Note: Der henvises til afsnit 2.4.3 i metodekapitlet for en beskrivelse af metoden bag

Den anden principale komponent har en eigenvalue på 0,522 eller det samme som cirka 14% af den totale varians. Tabellen viser også, at der kun er godt 26% af variationen i faktoren Handlekraft (medarbejdere), som ikke er indfanget af de tre variable.

De tre variable loader imellem 0,63 og 0,8 i forhold til faktoren Handlekraft (medarbejdere):

Tabel 5-12: Faktor loadings for Handlekraft (medarbejdere)

Variabel	Faktor loading
Generelt i stand til at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,804
Har de nødvendige kompetencer til at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,775
Har den nødvendige tid til at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,628

Baseret på besvarelserne fra *lederne* kunne der beregnes en faktor med en eigenvalue på 2,638 (66% af variationen) for den første principale komponent:

Tabel 5-13: Principal komponent analyse for Handlekraft (ledere)

Faktor	Eigenvalue 1	Eigenvalue 2	Andel af variablenes samlede variation (gennemsnitlig r^2)
Handlekraft (ledere)	2,638	0,613	0,660

Note: Der henvises til afsnit 2.4.3 i metodekapitlet for en beskrivelse af metoden bag

Denne eigenvalue vil jeg, selvom den er lavere end eigenvalue for handlekraft blandt medarbejderne, overordnet betegne som tilfredsstillende.

Den anden principale komponent har en eigenvalue på 0,613 eller det samme som godt 15% af den totale varians. Tabellen viser også, at der er 34% af variationen i faktoren Handlekraft (ledere), som ikke er indfanget af de fire variable.

Tabel 5-14: Faktor loadings for Handlekraft (ledere)

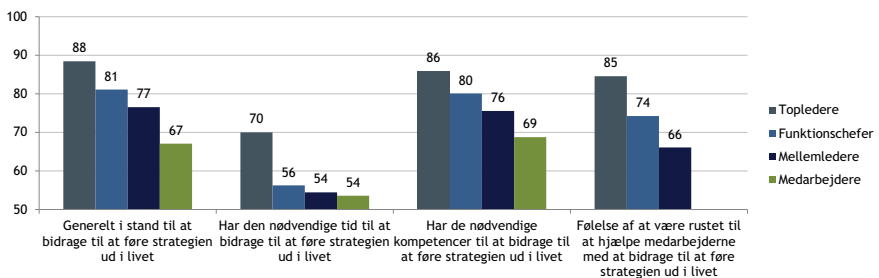
Variabel	Faktor loading
Generelt i stand til at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,738
Har de nødvendige kompetencer til at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,706
Følelse af at være rustet til at hjælpe medarbejderne med at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,689
Har den nødvendige tid til at bidrage til at føre strategien ud i livet	0,505

Det ses, at variabelen 'Har den nødvendige tid til at bidrage til at føre strategien ud i livet' ligger betydeligt lavere for ledere, end den gjorde for medarbejdere. Dette kan skyldes, at ledere har

forskellige rammebetingelser for strategiarbejdet forstået på den måde, at de har en række fastlagte gøremål, som er givet fra organisationens side, og som for en dels vedkommende intet har med deres personlige oplevelse af at kunne handle på strategien at gøre. Dette ændrer dog ikke ved, at tid, som diskuteret ovenfor, er en uundværlig komponent i forhold til at kunne handle på strategien. At variabelen 'Følelse af at være rustet til at hjælpe medarbejderne med at bidrage til at føre strategien ud i livet' loader relativt højt på faktoren Handlekraft for ledere ser jeg som udtryk for, at en leders handlekraft indebærer at få sine medarbejdere til at bidrage til de mål og indsats, som fastlægges for afdelingen.

Når man spørger de fire respondentgrupper om deres oplevelse i forhold til de tre hhv. fire variable, der udtrykker Handlekraft, giver det følgende resultat:

Figur 5-7: Scores på variable under faktoren Handlekraft



Note: Medarbejderne har ikke svaret på spørgsmål nr. 4

Figuren viser, at tid i høj grad udgør en barriere for at eksekvere strategien, dog i mindre grad for topledelsen end for resten af organisationen. Derudover viser graferne, at handlekraften opleves som faldende, jo længere ned man kommer i det organisatoriske hierarki. Dette vurderer jeg som stærkt problematisk, set i lyset af, at topledere som nævnt ynder at uddelegere eksekveringen af strategien til den øvrige del af organisationen. Dermed uddelegerer topledere i stort omfang en opgave til personer, der oplever at have begrænset handlekraft i forhold til at eksekvere strategien.

Vigtige faktorer for strategieksekvering

Faktoranalysen har som følge af ovennævnte identificeret fire vigtige faktorer til at måle på en virksomheds evne til at eksekvere dens strategi. Foruden faktoren Strategieksekvering, som er baseret på afhandlingens definition på dette begreb, er faktorerne Mening, Commitment og

Handlekraft blevet identificeret og målt som faktorer i relation til strategieksekvering. Faktoranalysen har dermed skabt grundlag for i det følgende afsnit at gennemføre analyser, der kan identificere kritiske faktorer for strategieksekvering.

5.2.2 Vurdering af udsagn

Dette afsnit vil vurdere de fem udsagn, der blev formuleret i hhv. 3.3 (tre udsagn) og afsnit 4.3.3 (to udsagn). De fem udsagn analyseres i det følgende på baggrund af analyser af betingede gennemsnit og korrelationsanalyser, jf. metodebeskrivelsens afsnit 2.4.3.

1: Den rationelle oplevelse af strategien påvirker strategieksekveringen

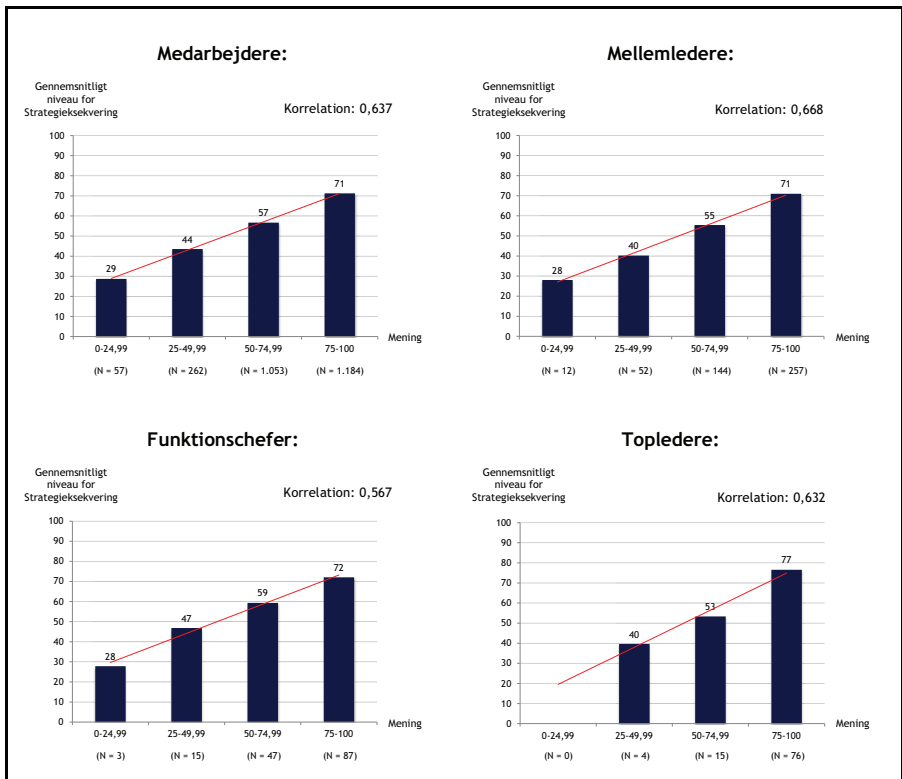
Udsagn nr. 1 blev formuleret på følgende måde:

Udsagn nr. 1: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.

For at belyse sandsynligheden for dette udsagn, har jeg i graferne i Figur 5-8 holdt faktoren Mening op imod faktoren Strategieksekvering. Graferne i Figur 5-8 viser det gennemsnitlige niveau for strategieksekvering for de respondenter, hvis individuelle score for faktoren Mening ligger i intervallet, som er angivet på X-aksen. Respondenterne er i Figur 5-8 opdelt i fire kategorier efter deres score på en given faktor, hvor kategori 1 er for scores mellem 0-24,99 (på en skala fra 0-100), kategori 2 er for scores mellem 25-49,99, kategori 3 er for scores mellem 50-74,99, og kategori 4 er for scores mellem 75-100. For hver kategori er der beregnet et gennemsnit for en anden udvalgt faktor, der er betinget af, hvilke respondenter, der hører i den pågældende kategori. Det vil fx sige, at gennemsnittet for de 57 medarbejdere, der har en score på faktoren Mening i intervallet 0-24,99 har et gennemsnit på faktoren Strategieksekvering på 29, og så fremdeles.

Foruden de betingede gennemsnit har jeg indsat korrelationerne i højre hjørne af hver graf, og disse korrelationer vil med udgangspunkt i metodebeskrivelsen (afsnit 2.4.3) bidrage til en samlet vurdering af holdbarheden i de enkelte udsagn.

Figur 5-8: Gennemsnitligt niveau for Strategieksekvering fordelt på niveauer for Mening



Note: "N" angiver antallet af respondenter bag hver søjle

Som det ses, viser de betingede gennemsnit for alle fire kategorier samt korrelationerne, at der er en stærk sammenhæng mellem Mening og Strategieksekvering. Sammenhængen er størst for mellemlederne og lavest for funktionscheferne. Den stærke sammenhæng for mellemlederne mellem Mening og Strategieksekvering står i stærk kontrast til den måde, som mellemlederne involveres på i det strategiske arbejde, samt den envejs kommunikation om strategien, der i overvejende grad gør sig gældende i virksomhederne. Kontrasten handler især om, at den eksisterende praksis i virksomhederne ikke afspejler den stærke sammenhæng mellem Mening og Strategieksekvering, som er illustreret i Figur 5-8. Som før nævnt har mange topledere den antagelse, at 'forståelse for strategien' er bindeleddet mellem udvikling og eksekvering, og det skal

derfor her fremhæves, at 'forståelse' ikke er det samme som Mening, men at 'forståelse' vurderes at være en forudsætning for, at Mening kan opstå.

I forhold til Figur 5-8 er det min vurdering, at den lavere korrelation for funktionscheferne muligvis skyldes, at en stor del af dem har et stabsansvar frem for et linjeansvar, og at de derved oplever en mindre grad af sammenhæng mellem det, som giver mening for dem i relation til strategien, og det, som de kan sikre en gennemførelse af.

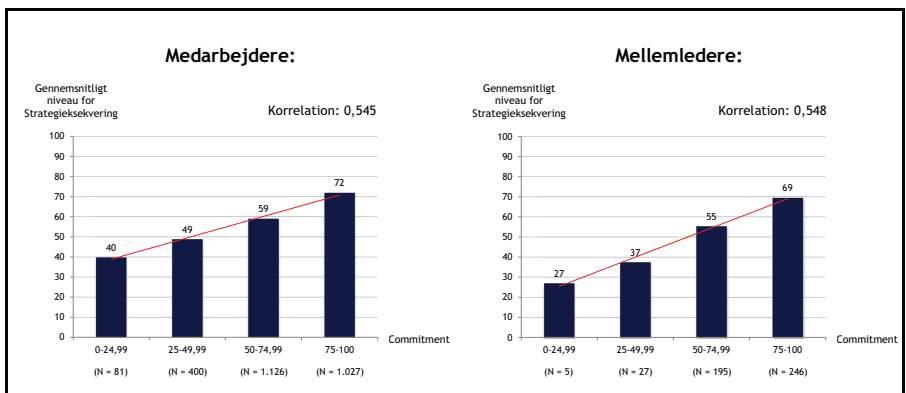
2: Den emotionelle oplevelse af strategien påvirker strategieksekveringen

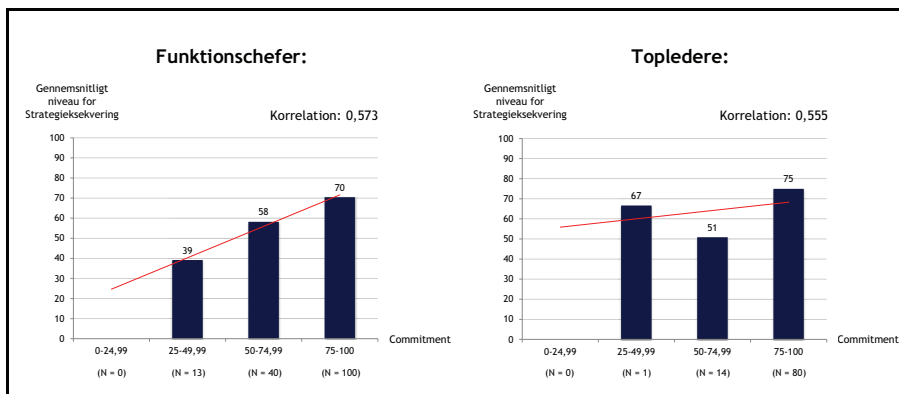
Udsagn nr. 2 blev formuleret på følgende måde:

Udsagn nr. 2: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne føler begejstring og ansvar for strategien, samt hvis de er parate til acceptere fravalg for at føre strategien ud i livet.

For at belyse sandsynligheden for dette udsagn, har jeg i de nedenstående grafer analyseret faktoren Commitment op imod faktoren Strategieksekvering. Graferne viser det gennemsnitlige niveau for strategieksekvering for de respondenter, hvis individuelle score for faktoren Commitment ligger i intervallet, som er angivet på X-aksen.

Figur 5-9: Gennemsnitligt niveau for Strategieksekvering fordelt på niveauer for Commitment





Kilde: Kvantitativ survey i det empiriske felt

Som graferne i Figur 5-9 indikerer, er der en lidt lavere sammenhæng mellem Commitment og Strategieksekvering end mellem Mening og Strategieksekvering i Figur 5-8. Sammenhængen er dog stadig stærk, hvorfor det kan konkluderes, at en følelse af Commitment blandt de ansatte i forhold til strategien har en positiv indvirkning på eksekveringen af virksomhedens strategi. Analysen kan derfor bekræfte det rigtige i at investere ressourcer i at udvikle Commitment, som dog skal ses i forhold til de investeringer, som en virksomheder foretager i forhold til at skabe Mening og Handlekraft.

Jf. de betingede gennemsnit er sammenhængen stærkest for medarbejdere, mellemledere og funktionschefer, mens den er mere uklar for topledere. Ser man på korrelationerne ligger de til gengæld på cirka samme niveau for alle fire kategorier.

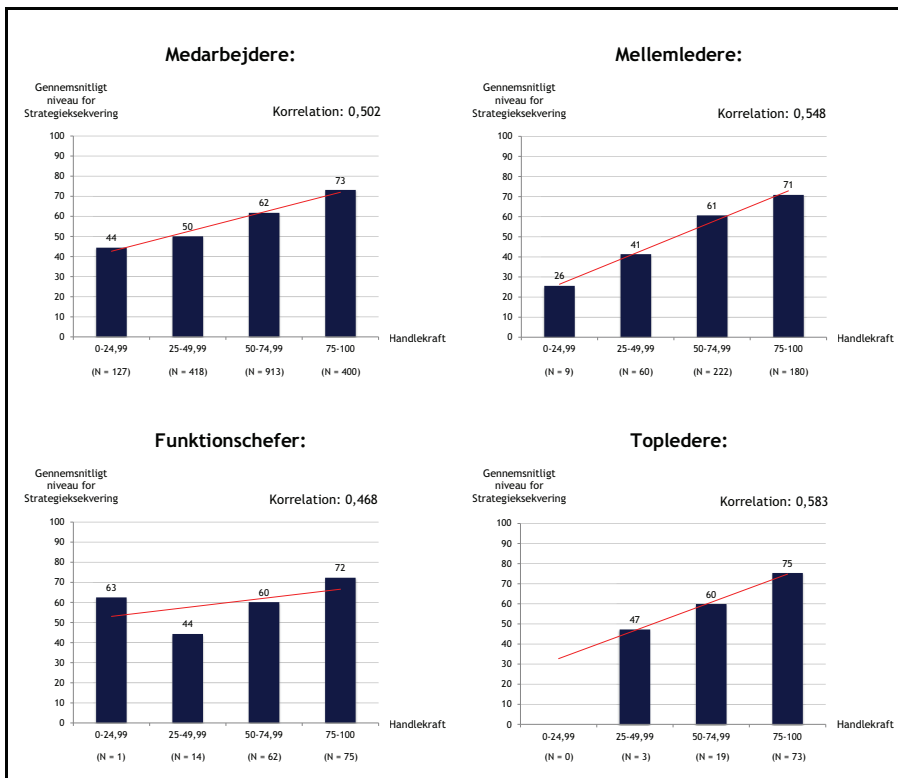
3: Oplevelsen af at kunne handle på strategien påvirker strategieksekveringen

Udsagn nr. 3 blev formuleret på følgende måde:

Udsagn nr. 3: Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever, at de generelt er i stand til at kunne handle på strategien.

For at belyse dette udsagn har jeg i de nedenstående grafer i Figur 5-10 analyseret faktoren Handlekraft op imod faktoren Strategieksekvering.

Figur 5-10: Gennemsnitligt niveau for Strategieksekvering fordelt på niveauer for Handlekraft



Kilde: Kvantitativ survey i det empiriske felt

Det ses i Figur 5-10, at sammenhængen mellem Handlekraft og Strategieksekvering er størst for topledere og lavest for funktionscheferne. På trods af, at sammenhængene i Figur 5-10 er lidt svagere end sammenhængene i Figur 5-8 og Figur 5-9, er sammenhængen mellem Handlekraft og Strategieksekvering dog stadig signifikante og stærk, og Handlekraft kan derfor også betegnes som en kritisk faktor for eksekveringens udøvelse.

Hvad topledere angår, kan den stærkere sammenhæng end for de øvrige kategorier skyldes, at topledere typisk har lettere ved at omsætte Handlekraft til handling, fordi de har den formelle magt i virksomheden. Til gengæld tyder den lave sammenhæng for funktionscheferne på, at de

måske kan føle sig klemte i beslutningsprocesserne omkring, hvad der skal prioriteres i forbindelse med udviklingen og eksekveringen af virksomhedens strategi.

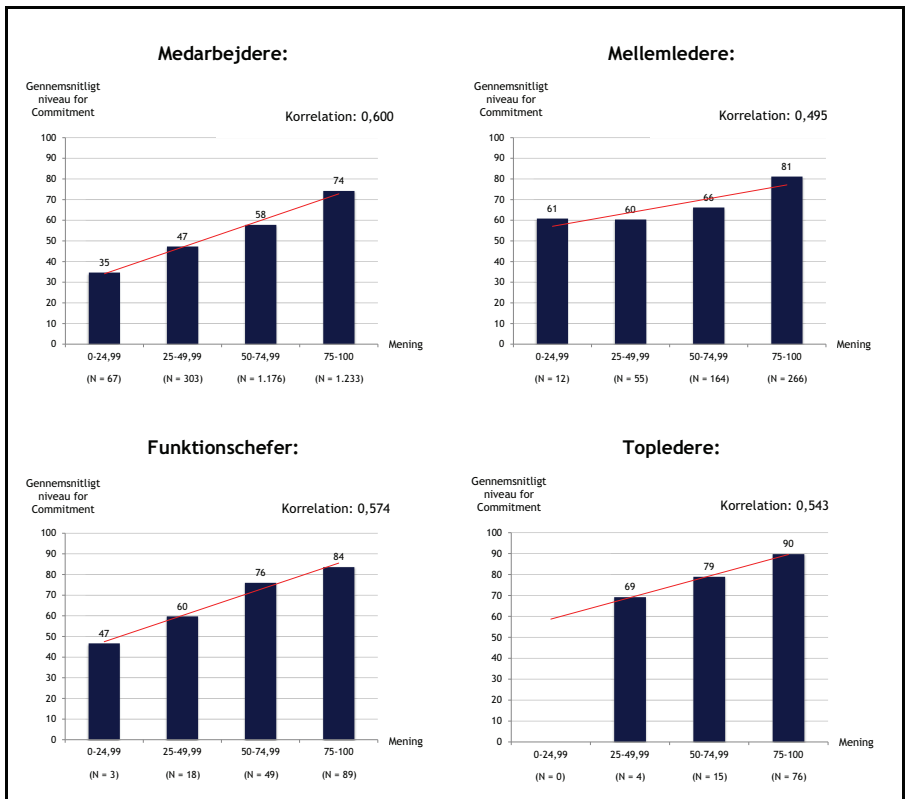
4: Den rationelle oplevelse af strategien hænger sammen med den emotionelle

Udsagn nr. 4 blev formuleret på følgende måde:

Udsagn nr. 4: Den rationelle oplevelse af en strategi hænger sammen med den emotionelle oplevelse af en strategi.

For at belyse dette udsagn har jeg i de nedenstående grafer i Figur 5-11 holdt faktoren Mening imod faktoren Commitment.

Figur 5-11: Gennemsnitligt niveau for Commitment fordelt på niveauer for Mening



Kilde: Kvantitativ survey i det empiriske felt

Graferne i Figur 5-11 viser overordnet, at der er en signifikant sammenhæng mellem Mening og Commitment, hvilket jeg vurderer som en afgørende pointe i virksomheders strategiske arbejde. Denne pointe indebærer, at alle rationelle argumenter bag en strategi er tæt forbundet med de følelser, der opstår i forbindelse med eksekveringen af en strategi og de deraf følgende forandringer, der som beskrevet i afsnit 3.2 ofte kan være radikale i deres natur. Som tidligere nævnt kan mellemledere spille en meget vigtig rolle i håndteringen af følelser og emotionelle dynamikker i relation til en strategi, og det er derfor et vigtigt opmærksomhedspunkt, at grafen for mellemledere i Figur 5-11 kun indikerer en beskedent sammenhæng mellem Mening og Commitment. Idet mellemledere kun i begrænset omfang involveres i det strategiske arbejde, herunder den meningsskabende proces omkring fastlæggelsen af strategien, kan grafen for mellemledere i Figur 5-11 derfor netop tænkes at afspejle den praksis, at mellemledernes følelser i relation til strategien ikke løbende bliver afstemt med, hvordan de rationelt oplever strategien. Dermed er der god overensstemmelse mellem resultaterne i Figur 5-11 og praksis i det empiriske felt, på trods af, at den eksisterende praksis som tidligere nævnt vurderes som værende skadelig for strategieksekveringen.

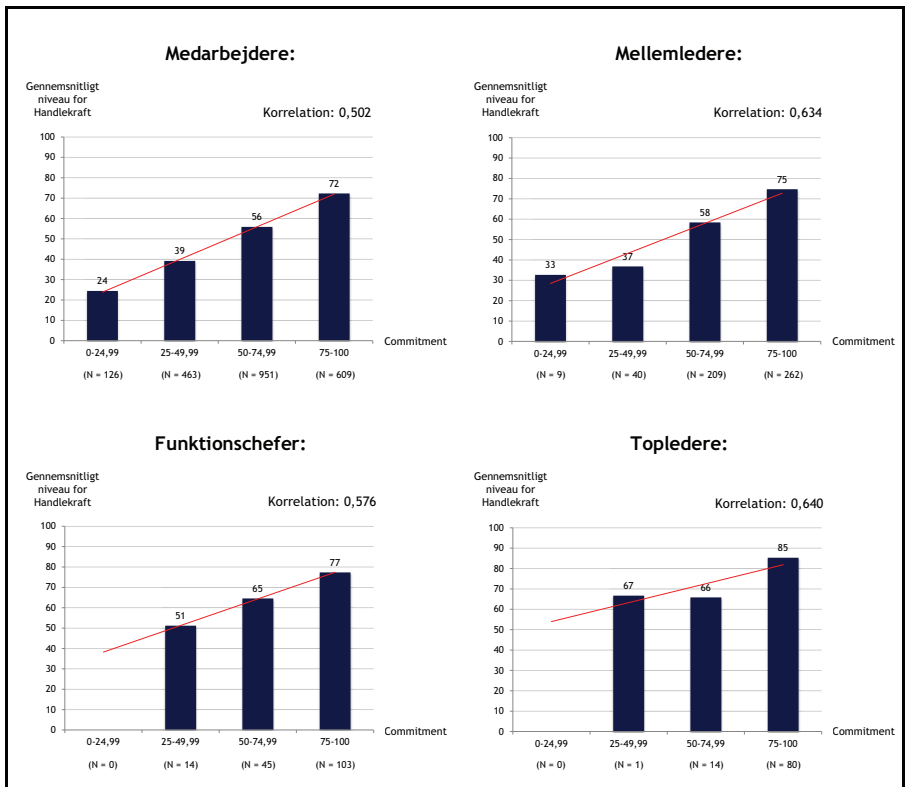
5: Den emotionelle oplevelse af strategien påvirker handlekraften

Udsagn nr. 5 blev formuleret på følgende måde:

Udsagn nr. 5: Den emotionelle oplevelse af en strategi påvirker hos medlemmer af en organisation påvirker deres oplevelse af at kunne handle på strategien.

For at belyse dette udsagn har jeg i Figur 5-12 analyseret faktoren Commitment op imod faktoren Handlekraft.

Figur 5-12: Gennemsnitligt niveau for Handlekraft fordelt på niveauer for Commitment



Kilde: Kvantitativ survey i det empiriske felt

Graferne i Figur 5-12 indikerer, at der for medarbejdere, mellemledere og funktionschefer er en sammenhæng mellem Commitment og Handlekraft, mens det virker mere usikkert for topledere, når man fokuserer på analysen af de betingede gennemsnit (hvor sammenhængen er illustreret ved den røde linje).

Denne forskel kan skyldes, at topledere som beskrevet i kapitel 3 ofte har en meget rationel tilgang til det strategiske arbejde, hvilket kan forklare, at der ikke er den samme styrke i sammenhængen mellem Commitment og Handlekraft for topledere, som tilfældet jf. Figur 5-12 er for de øvrige kategorier af respondenter.

Hvad angår forskellene mellem respondentkategorierne i Figur 5-12 skal det nævnes, at der er tale om et relativt lille antal respondenter for kategorierne funktionschefer og topledere.

Opsummering: Vurdering af udsagn

Afsnittet har efterprøvet og valideret de fem udsagn, som er fremkommet på baggrund af dels analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv og dels den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere. Resultaterne taler et klart sprog, idet Mening, Commitment og Handlekraft på denne baggrund kan betegnes som kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse. Disse resultater står i stærk kontrast til den praksis, som blev identificeret i kapitel 4, og som jeg vil diskutere mere i dybden i afhandlingens afsluttende diskussion. Det skal nævnes, at sammenhængen mellem Mening og Strategieksekvering fremstår som meget stærk, mens de øvrige sammenhænge også er signifikante og betydelige, men dog knap så stærke.

Med udgangspunkt i, at det er blevet dokumenteret, at Mening, Commitment og Handlekraft er kritiske faktorer for eksekveringens udøvelse, vil det følgende afsnit belyse yderligere, hvordan indsatserne for at skabe Mening, Commitment og Handlekraft kan gribes an på den mest effektfulde måde.

5.2.3 Two-factor nested model analyse

Dette afsnit vil belyse, i hvor høj grad en medarbejders score (svarniveau) på de vigtige faktorer for strategieksekvering skyldes faktorer, som har med virksomheden (herunder topledelsen), afdelingen (herunder nærmeste leder) eller individet at gøre. For at belyse dette spørgsmål har jeg valgt at gennemføre en 'two-factor nested model' analyse.

Udgangspunktet for 'two-factor nested model' analysen er, at en medarbejder i en afdeling er ansat i en virksomhed, hvilket teknisk betyder, at afdelingen er 'nested' i virksomheden. En respondents svar på et spørgsmål vil dermed både være relateret til en afdeling og en virksomhed, og analysen vil dermed fortælle, hvor stor en del af variationen, der kan tilskrives at være en del af hhv. virksomheden og afdelingen, samt hvor stor en del, der har med andre forhold at gøre. Ligningen forbundet med en 'two-factor nested model' analyse kan på denne baggrund formuleres således:

$$y_{vai} = m + a_v + b_a + e_i$$

Hvor y = respondentens score på en given faktor, m = det samlede gennemsnit på faktoren, a = virksomhedens score på faktoren, og b = afdelingens gennemsnitsscore på faktoren, og e = det individuelle residual.

Residualet vurderer jeg dels inkluderer den individuelle oplevelse af strategien, og dels helt andre forhold, som intet har med strategien at gøre. I denne forbindelse vil jeg i det følgende antage, at 60% af residualet skyldes det enkelte menneskes individuelle oplevelse af strategien, og at 40% af residualet skyldes forhold, som intet har med strategien at gøre.

	Virksomhed (V)	Afdeling (A)	V + A	Residual (R)	R - 40%	N
Mening (M)	6,0%	23,6%	29,6%	70,4%	42,3%	998
Commitment (C)	6,5%	25,2%	31,7%	68,3%	41,0%	1.074
Handlekraft (H)	4,0%	24,1%	28,1%	71,9%	43,2%	1.045
Gn.snit: M, C og H	5,5%	24,3%	29,8%	70,2%	42,1%	1.039

Tabellen viser, at tilhørsforholdet til virksomheden i gennemsnit forklarer 4-7% af variationen i oplevelsen af hhv. Mening, Commitment og Handlekraft, mens tilhørsforholdet til afdelingen forklarer i gennemsnit 23-25% af variationen. Til gengæld forklarer den individuelle oplevelse af strategien godt 40% af variationen i hhv. Mening, Commitment og Handlekraft, hvilket efterlader cirka 30% (estimeret) til forhold, som ikke har med hverken virksomheden, afdelingen eller den enkeltes oplevelse af strategieksekveringen at gøre.

Analysen giver dermed en klar indikation af, at det enkelte individs oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft kun i begrænset omfang (4-7%) afhænger af forhold, som vedrører hele virksomheden, herunder virksomhedens topledelse. Til gengæld har forhold, som vedrører afdelingen, herunder afdelingsledelsen, cirka 4-6 gange så stor betydning som forhold, der har med virksomheden at gøre. Den klart største betydning er dog den oplevelse og den tolkning af strategien, som finder sted hos det enkelte individ, idet denne som nævnt forklarer cirka 40% af, hvad der skaber Mening, Commitment og Handlekraft.

Går man bagom tallene for ovenstående beregninger skal det nævnes, at fordeler man betydningen af hhv. virksomheden (herunder topledelsen) og afdelingen (herunder mellemlederen) på hhv. Mening, Commitment og Handlekraft på antallet af hhv. topledere (virksomhedens betydn-

ning) og mellemledere (afdelingens betydning), har den gennemsnitlige topledere 3 - 4 gange så stor betydning på Mening, Commitment og Handlekraft, end den gennemsnitlige mellemleder har. Pointen er til gengæld, at der er betydeligt flere mellemledere end topledere, hvorfor summen af mellemledernes betydning i gennemsnit er 4 - 6 gange større end summen af topledelsens betydning. Dette under forudsætning af, at virksomhedens betydning svarer til topledelsens betydning, og at afdelingens betydning ligestilles med mellemledernes betydning.

Denne analyse understøtter dermed pointen om, at det har negative konsekvenser for en virksomheds forretningsresultater, hvis topledelsen ikke formår at gøre de øvrige organisationsmedlemmer til aktive medspillere i det strategiske arbejde (Hart, 1992; Hart & Banbury, 1994; Andersen, 2004). Kunsten består derfor i at kombinere en Command tilgang, hvor topledelsen beslutter og udvikler strategien, med de øvrige generiske tilgange i Harts (1992) integrative framework, dvs. *Symbolic*, *Rational*, *Transactive* og *Generative*.

Topledelsen har nøglen til at involvere resten af organisationen

Konklusionen på denne er, at muligheden for at påvirke det enkelte individs oplevelse af strategien er klart størst, hvis indsatsen gældende for hele virksomheden kombineres med lokale indsats i den enkelte afdeling, og hvis lederne får adgang til og mulighed for at påvirke den enkelte medarbejders individuelle fortolkning af strategien. Indsætterne på tværs af virksomheden, herunder fx topledelsens kommunikation og fællesmøder m.m., kan derfor give markant større effekt, hvis de kombineres med lokale indsats i de enkelte områder, afdelinger, samt en individuel fortolkning hos det enkelte individ. Dette understøtter Harts (1992) pointe om, at hvis topledelsen gør de øvrige organisationsmedlemmer til aktive medspillere i det strategiske arbejde, kan det få stor betydning for strategieksekveringen og virksomhedens forretningsresultater.

5.2.4 Opsummering: Vigtige faktorer for strategieksekvering

Kapitlet har foruden faktoren Strategieksekvering identificeret tre vigtige faktorer for strategieksekveringens udførelse, nemlig Mening, Commitment og Handlekraft og Strategieksekvering. Disse faktorer er baseret på faktoranalyser baseret på en survey med 3.141 besvarelser fra personer ansat i 18 forskellige virksomheder. Disse fire faktorer blev vurderet til at være tilstrækkeligt solide til at danne grundlag for at analysere på holdbarheden i de fem udsagn, som er fremkommet i afhandlingens tidligere kapitler. Baseret på analyser af betingede gennemsnit og korrelationsanalyser blev det konkluderet, at de fem udsagn er solide og holdbare, og at sammenhængen mellem Mening og Strategieksekvering i særlig grad er markant for alle kategorier af ansatte. Desuden kunne kapitlet påvise, at indsætterne på tværs af virksomheden for at

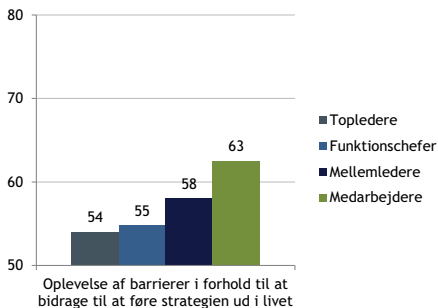
øge medarbejdernes niveauer for Mening, Commitment og Handlekraft med stor fordel skal kombineres med lokale indsatser i den enkelte afdeling samt en aktiv medvirkning i den enkelte medarbejders individuelle fortolkning af strategien, hvis effekten på strategieksekveringen skal maksimeres.

5.3 Organisatoriske barrierer for strategieksekvering

Afsnit 4.2 identificerede syv organisatoriske barrierer for strategieksekvering, som hvis de ignoreres, vil gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien (Schaap, 2006; p. 2). Dette kapitel vil supplere med udvalgte pointer, der kan belyse praksis i relation til de syv organisatoriske barrierer. Kapitlet vil dermed bidrage til at udforske fænomenet strategieksekvering og bidrage til at diskutere og besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med eksekveringen af deres strategier.

Når det gælder oplevelsen af barrierer, viser Figur 5-13, at oplever respondenterne flere barrierer, jo længere væk de organisatorisk er placeret væk fra topledelsen:

Figur 5-13: Oplevelsen af barrierer for strategieksekvering



Med udgangspunkt i, at virksomhederne i praksis adskiller udvikling fra eksekvering (afsnit 4.1), og i kraft af, at topledelsen tager kontrol over udviklingen af strategien og uddelegerer eksekveringen til mellemlederne (afsnit 4.1), vurderer jeg denne tendens som problematisk. Sammenholdt med, at kommunikationen om strategien i overvejende grad foregår som envejs kommunikation nedad (afsnit 4.1.5), samt at issue selling kun foregår sporadisk (afsnit 4.1), må tendensen i Figur 5-13 betyde, at medarbejdernes oplevelse af barrierer i forhold til at eksekvere strategien, i høj grad kan bidrage til at forme deres samlede oplevelse af strategien, som Tabel 4-1

på side 132 også indikerer. I forhold til medarbejdernes oplevelse af barriererne er det også en mulighed, at oplevelsen af ganske få ekstra barrierer i praksis kan få medarbejderne til at konkludere, at strategien ikke giver mening, at de ikke føler commitment til den, eller at de ikke kan handle i forhold til den. Dette gælder ikke mindst, hvis medarbejderne i praksis kun kan overskue syv plus/minus to barrierer (Miller, 1956).

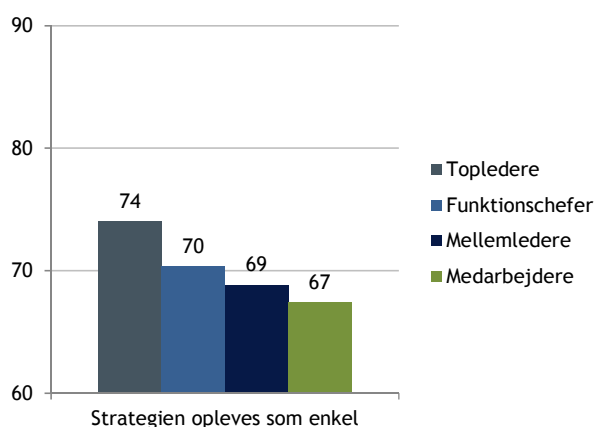
Baseret på de besvarelser, der ligger bag Figur 5-13, kan det derfor konkluderes, at det er relevant at udforske de organisatoriske barrierer yderligere. Jeg vil derfor belyse de syv barrierer gennem besvarelser fra de 3.141 respondenter, der deltog i den kvantitative survey. De syv barrierer vil blive gennemgået i følgende rækkefølge:

1. Manglende forståelse for strategien
2. Strategien er ikke foldet ud
3. Nærmeste leder kan ikke løfte opgaven
4. Strategien lever ikke i hverdagen
5. Oplevelse af mangel på tid og ressourcer
6. U hensigtsmæssig involvering
7. Manglende konsensus om strategien

5.3.1 Manglende forståelse for strategien

Som beskrevet i afsnit 4.2.1 kommer den organisatoriske barriere 'strategien er ikke foldet ud' bl.a. til udtryk ved, at medarbejderne ikke oplever strategien som enkel og nem at forstå. Figur 5-14 viser, at især topledelsen oplever, at strategien er enkel og dermed til at forstå:

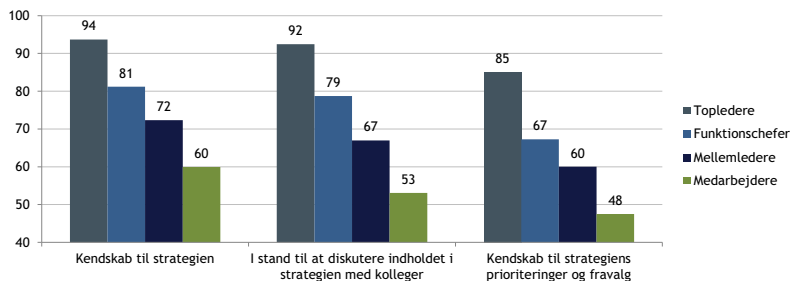
Figur 5-14: Er strategien enkel og til at forstå?



At topledere i højere grad end resten af organisationen synes, at strategien er enkel, kan skyldes flere årsager. For det første kan det tænkes, at topledere er dygtigere til eller har nemmere ved at forstå strategier. En anden årsag er, at topledere ofte har haft meget mere tid til at forstå og fortolke på de strategiske budskaber, og desuden har kunnet beslutte formuleringerne i strategien. Givet praksis i virksomhederne er det derfor overraskende, at der ikke er større forskel mellem niveauerne for hhv. topledere og medarbejderne. Her skal det tages med ind i billedet, at topledelsens og de øvrige leders oplevelse af strategien ofte er mere informationstung end medarbejdernes, hvorfor de fire respondentkategorier ikke i spørgsmålet har forholdt sig til det samme indhold, men i højere grad oplevelsen af den kommunikation, som hver kategori har indgået i.

Når det gælder det kendskab, som kommunikationsindsatserne har skabt til strategien, springer det i Figur 5-15 i øjnene, at medarbejderne har begrænset kendskab til strategien, og at de kun i begrænset omfang kender til strategiens prioriteringer og fravalg. I samme figur er det også en vigtig pointe, at medarbejderne ikke føler sig i stand til at diskutere indholdet i strategien med deres kolleger.

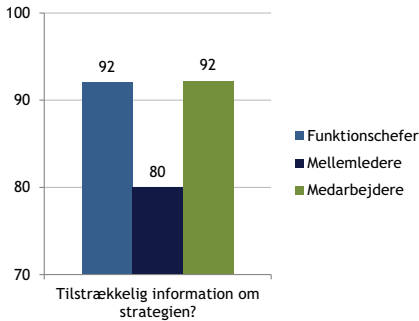
Figur 5-15: Er der skabt kendskab til strategien?



Som det fremgår af Figur 5-15, er kendskabet også begrænset hos mellemlederne, hvorved deres store potentiale for at påvirke medarbejderne i hverdagen (som beskrevet i afsnit 5.2.3) ikke bliver udnyttet.

En interessant pointe i relation til barrieren 'manglende forståelse' er, at funktionschefer og medarbejdere jf. Figur 5-16 har modtaget tilstrækkeligt med information om strategien, mens mellemederne i mindre grad oplever dette.

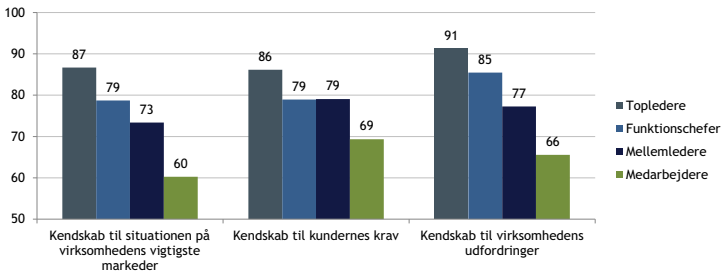
Figur 5-16: Tilstrækkeligt kendskab



Disse niveauer og forskelle i Figur 5-16 giver anledning til at stille spørgsmålet, om det er *det rette* kendskab, som især medarbejderne har, dvs. om kvaliteten i mellemedernes oversættelse og kommunikation af strategien har været god nok? Med baggrund i, at kommunikationen om strategien i overvejende grad foregår som envejs kommunikationen, vurderer jeg, at der er stor risiko for, at kvaliteten i mellemedernes oversættelse generelt ikke er i den rette kvalitet.

Baggrunden for strategien ligger, som det fremgår i Figur 5-17 på et relativt højt niveau for ledere, mens medarbejdere ikke oplever at have en så udpræget grad af forståelse for baggrunden.

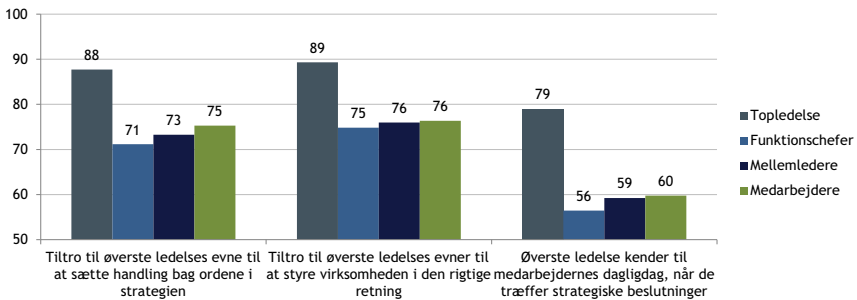
Figur 5-17: Baggrunden for strategien



Når man følger en tilgang til strategi, hvor topledelsen beslutter strategien og giver eksekveringen videre til mellemlederne, er der som udgangspunkt ikke noget alarmerende ved niveauerne i Figur 5-17. Jeg finder det dog værd at overveje, om det relativt lavere oplevede niveau af kendskab til markedet og kunderne hos dem, som er tættest på kunderne (dvs. medarbejderne) i virkeligheden dækker over, at disse emner ikke er noget, som medarbejderne i særlig grad taler om med deres leder og kolleger. I givet fald kan det i forhold til eksekveringen af strategien give det problem, at diskontinuiteter i omgivelserne (jf. 3.2.3) ikke bliver opdaget i tide og håndteret ledelsesmæssigt.

Såvel analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv som den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere viste, at tilliden til topledelsen kan have betydning for, hvordan de strategiske budskaber bliver oplevet og omsat til handling. Figur 5-18 viser, at der generelt er tiltro til, at den øverste ledelse evner at sætte handling bag ordene i strategien og styre virksomheden i den rigtige retning, men at det halter mere, når det gælder topledelsens indsigt i medarbejdernes dagligdag.

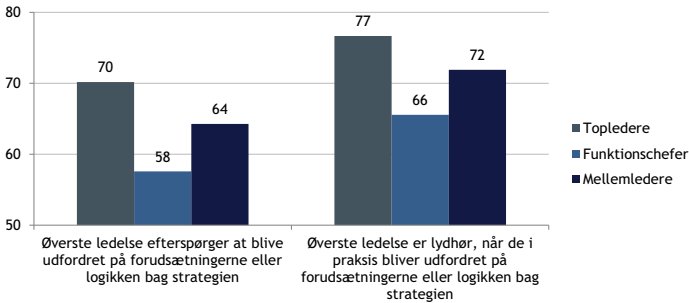
Figur 5-18: Tilliden til topledelsen



En vigtig pointe er her, at oplevelsen af øverste ledelse udspringer af såvel topledelsens som mellemledernes kommunikation. Et lavt niveau hos topledelsen i forhold til at kende til medarbejdernes dagligdag kan derfor være en konsekvens af sporadiske kontaktepisoder mellem topledelsen og mellemlederne samt begrænsede muligheder for issue selling m.m., hvorved strategiske beslutninger ikke bliver koblet til dagligdagen, hverken af topledere eller mellemledere, fordi interaktionen og dialogen mellem dem er begrænset.

Den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden viste, at det for strategiansvarlige kan være en udfordring at gøre logikken bag strategien enkel og nem at forstå. Figur 5-19 viser, hvordan de tre lederkategorier oplever topledelsens evne til at lade sig udfordre på logikken og forudsætningerne bag strategien.

Figur 5-19: Logikken bag strategien



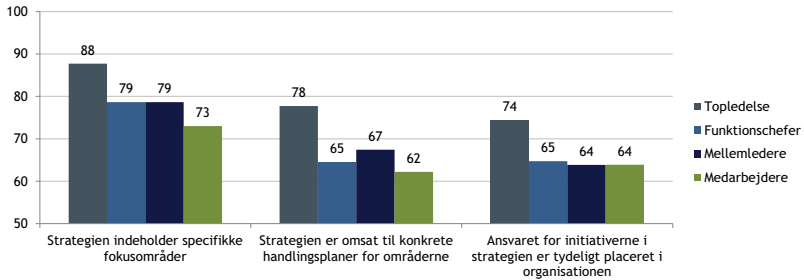
Figur 5-19 viser, at funktionschefer og mellemledere kun i begrænset omfang oplever, at topledelsen efterspørger at blive udfordret på forudsætningerne eller logikken bag strategien. Dette kan betyde, at logikken er lige præcis, som den skal være, men det kan også betyde, at der mange steder er behov for at kvalificere den logik og de forudsætninger, der ligger til grund for strategien. Jeg vurderer, at aktiviteter, der har at gøre med at udfordre logik og forudsætninger bag strategien, skal ses i forhold til, hvem der har ansvaret for at formulere virksomhedens strategi. Hvis topledelsen ligger inde med alle svarene, er det ikke et stort problem, men en command tilgang, hvor topledelsen ikke involverer resten af organisationen i at udvikle strategien er som før nævnt skadelig for virksomhedens forretningsresultater. Sammenholdt med, at en god kognitiv fleksibilitet hos topledelsen er gavnlig for forretningsresultaterne, vurderer jeg, at evnen til at lade sig udfordre på logikken og forudsætningerne bag strategien er vigtig for topledere at udvikle.

5.3.2 Strategien er ikke foldet ud

Analysen af eksekveringsadfærd blandt beslutningstagere viste, at virksomheden oplever udfordringer med at finde den rette struktur til at bryde de langsigtede målsætninger ned i fokusområder og handlinger, som er vedkommende og relevante for den enkelte medarbejder. Figur 5-20

viser, at der generelt er kendskab til, at strategien indeholder nogle fokusområder, men jo længere strategien forsøges at blive foldet ud i organisationen, jo mere udtalt bliver barrieren.

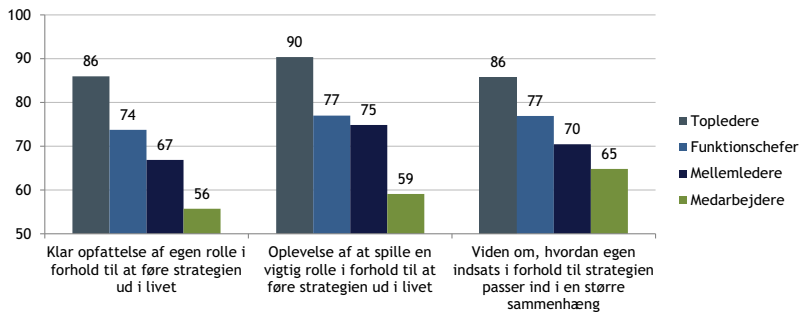
Figur 5-20: Fra strategi til fokus og handling



Jf. Figur 5-20 er strategien kun i begrænset omfang omsat til konkrete handlingsplaner for områderne, ligesom ansvaret for initiativerne ikke lader til at være tydeligt placeret i organisationen.

Den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningsansvarlige fremhævede vigtigheden af, at strategien gøres konkret, relevant og vedkommende for den enkelte medarbejder. Som det fremgår af Figur 5-21, er dette noget, som virksomhederne i høj grad kæmper med:

Figur 5-21: Bliver strategien gjort relevant og vigtig for den enkelte?



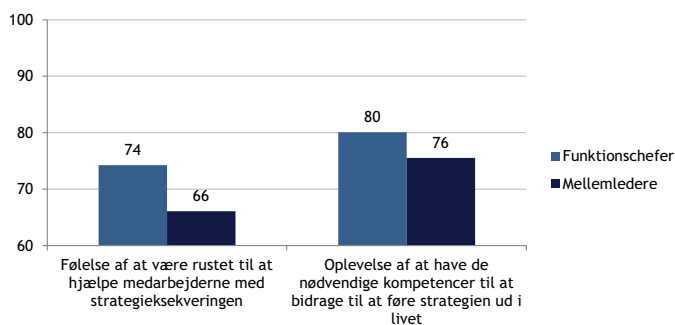
Det ses i Figur 5-21, at medarbejderne ikke har en klar opfattelse af, hvad de skal gøre for at føre strategien ud i livet, og de oplever heller ikke at spille en vigtig rolle i forhold til at føre strategien ud i livet. Udfordringen består her i, at hvis strategien skal føres ud i livet gennem medarbejdernes handlinger og adfærd, er niveauerne i Figur 5-21 problematiske, fordi de der som følge af disse niveauer ikke er stor sandsynlighed for, at de rette handlinger i relation til strategien bliver ført ud i livet.

5.3.3 Utilstrækkelige lederkompetencer

I afsnit 4.2.3 kom det frem, at kun meget få virksomheder har det nødvendige overblik og den nødvendige indsigt til at kunne sætte måltrettet ind overfor lederens kompetencer i relation til strategieksekvering. Det skal ses i lyset af, at mange ledere ofte er fagligt dygtige, og at andre mere basale lederkompetencer derfor i praksis bliver opprioriteret.

Spørger man lederne selv, har de ifølge Figur 5-22 de nødvendige kompetencer til at bidrage til at føre strategien ud i livet. Til gengæld føler mellemlederne og funktionscheferne sig knap så godt rustede til at hjælpe medarbejderne med at finde ud af, hvordan de kan bidrage til at eksekvere strategien.

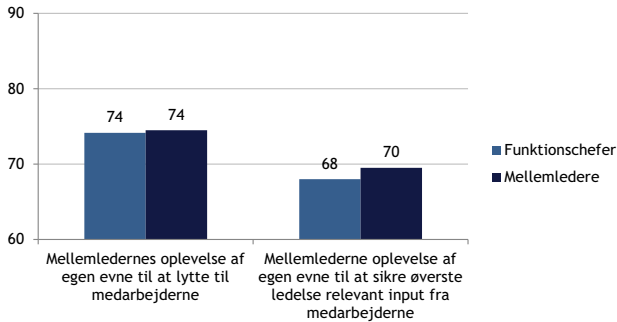
Figur 5-22: Ledernes vurderinger af egne kompetencer



Et centralt spørgsmål i relation til Figur 5-22 er dog, i hvor høj grad lederne er bevidste om, hvilke roller de skal udfylde (jf. afsnit 3.2.2), og hvor langt de kompetencemæssigt er fra at kunne udfylde disse roller på tilfredsstillende vis.

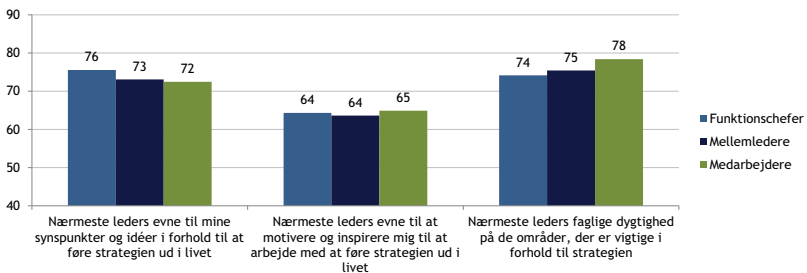
En kompetence, som blev fremhævet i afsnit 3.2.2, handler om mellemlidernes evner til at lytte til medarbejderne og bringe deres input til strategien opad i systemet. Ifølge lederne selv er de rimeligt gode til dette, som det fremgår af Figur 5-23:

Figur 5-23: Mellemlidernes evner til at lytte og videregive input til topledelsen



Figur 5-23 viser, at lederne selv vurderer deres evner til at lytte til medarbejderne til at være en anelse bedre end deres evner til at bringe medarbejdernes input videre til topledelsen. Lederne egne vurderinger skal ses i forhold til Figur 5-24, hvor medarbejdernes oplevelse er med inde i billedet.

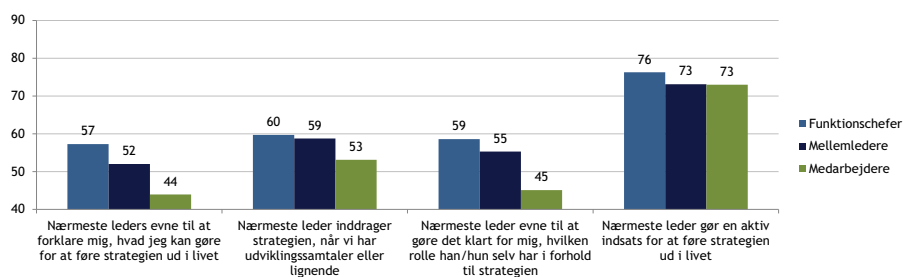
Figur 5-24: Oplevelse af nærmeste leder (del 1)



Figur 5-24 bekræfter, at lederne er fagligt dygtige, samt at medarbejderne oplever ledernes lytteevner i relation til strategien som værende på omtrent samme niveau som lederne selv. Til gengæld oplever alle kategorier under topledelsen, at deres nærmeste ikke er nær så god til at motivere og inspirere til at bidrage til at eksekvere strategien. Går man et skridt videre, ses det i Figur 5-25, at nærmeste leder kun i meget ringe grad har forklaret, hvordan man som ansat i en virksomhed kan gøre for at føre strategien ud i livet. Jf. Figur 5-25 er det også uklart på alle niveauer, hvilken rolle ens nærmeste leder skal udfylde i relation til strategien.

I den videre udfoldelse af strategien viser det sig, at nærmeste leder på samtlige niveauer er dårlige til at forklare deres medarbejdere, hvad de hver især kan gøre for at føre strategien ud i livet.

Figur 5-25: Oplevelse af nærmeste leder (del 2)



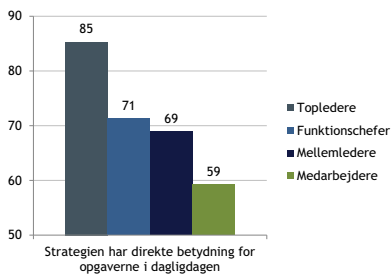
Efter min vurdering kan de lave niveauer på de tre spørgsmål til venstre i Figur 5-25 bl.a. være udtryk for, at kommunikationen om strategien som før nævnt i overvejende grad er baseret på envejs kommunikation, og at der derfor ikke finder den nødvendige forventningsafstemning sted mellem leder og medarbejder. I Figur 5-25 er det også tankevækkende, at strategien kun i begrænset omfang bliver inddraget i udviklingssamtaler og lignende, hvilket kan indikere, at de ansattes faglige og personlige udvikling ikke nødvendigvis understøtter strategien

Som det fremgår i grafen ovenfor, oplever alle ansatte til gengæld, at ens nærmeste leder gør en aktiv indsats for at føre strategien ud i livet. Spørgsmålet er så, om den nærmeste leder i virkeligheden gør de rigtige ting, hvilket hænger tæt sammen med, hvor godt og præcist strategien er blevet oversat af nærmeste leder.

5.3.4 Strategien er dekoblet hverdagen

Afsnit 4.2.4 beskrev den organisatoriske barriere 'strategien er dekoblet hverdagen'. Denne barriere handler bl.a. om, at strategien typisk ledsages af et underliggende budskab om, at strategien også fremadrettet skal opfattes som noget ekstraordinært, der er separat fra hverdagen. I Figur 5-26 fremgår det, at strategien især har direkte betydning for topledelsens daglige opgaver, mens betydningen er lav for medarbejderne.

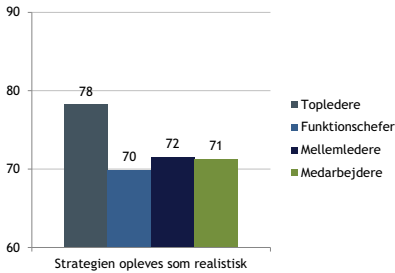
Figur 5-26: Er strategien noget ekstraordinært fra hverdagen?



Figur 5-26 viser, at strategien ikke for medarbejderne er det centrale omdrejningspunkt for hverdagen.

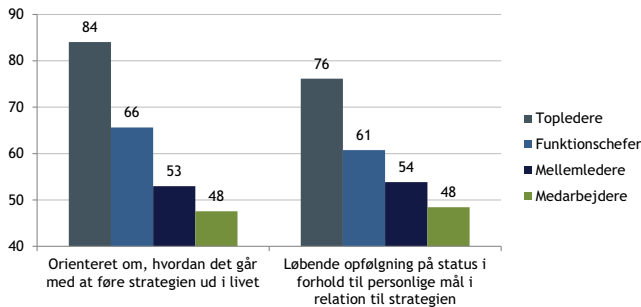
I afsnit 4.2.4 viste den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden, at hvis ikke strategien opleves som realistisk, kan det få medarbejderne til at tænke, at topledelsen lever i en drømmeverden uden forståelse for udfordringerne i hverdagen. Figur 5-27 viser dog, at dette ikke generelt lader til at være et stort problem. Tolkningen af Figur 5-27 er dog afhængig af den forståelse, man har af strategien.

Figur 5-27: Er strategien opnåelig?



En stærk indikator på, at strategien er dekoblet hverdagen ses i Figur 5-28, hvor det fremgår, at hverken mellemlederne eller medarbejderne er vel orienterede om, hvordan det går med at føre strategien ud i livet, og at der heller ikke følges særligt omhyggeligt op på status på de personlige mål, der måtte være aftalt i forhold til den enkelte person.

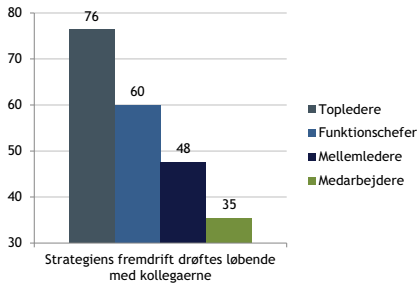
Figur 5-28: Løber opfølgningen ud i sandet?



I Figur 5-28 tegner der sig dermed et billede af, at det i overvejende grad er topledelsen, der kender til status på, hvordan det går med at føre strategien ud i livet. Dette vurderer jeg som problematisk, når eksekveringen af strategien i mange tilfælde er delegeret videre til de lavere ledelseslag. Niveauerne i Figur 5-28 fortæller dermed, at dem, som skal eksekvere strategien, ikke rigtigt ved, hvordan det går med at føre strategien ud i livet, hvilket logisk set ikke er et godt tegn i forhold til sikre eksekveringen af en strategi.

En indikator på, om strategien er dekoblet hverdagen vurderer jeg også til at være, om strategien er et emne, som man løbende drøfter med sine kolleger. Som det fremgår af Figur 5-29, er dette ikke tilfældet for medarbejderne, og desuden kun i begrænset omfang for mellemlederne.

Figur 5-29: Drøftes strategiens fremdrift?

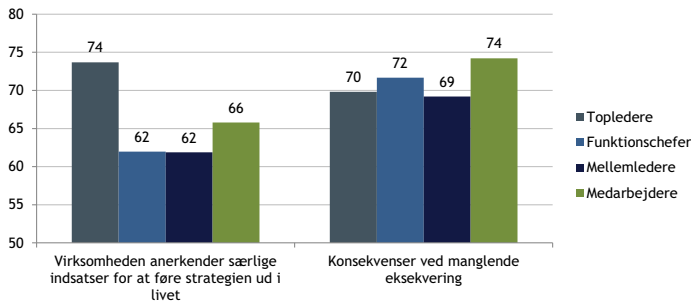


Niveauerne i Figur 5-29 udtrykker dermed en stor udfordring for virksomhederne, fordi det i høj grad understreger, at strategieksekvering i praksis er en ledelsesopgave, og at lederne ikke er lykkedes med at gøre virksomhedens strategi til noget, man naturligt taler om med kollegerne.

En anden indikation på, om strategien er dekoblet hverdagen, er, om virksomheden anerkender særlige indsatsen i eksekveringen, og om manglende eksekvering overhovedet får konsekvenser.

Figur 5-30 viser, at særlige indsatsen i relation til strategien nogenlunde anerkendes:

Figur 5-30: Anerkendelse og konsekvenser

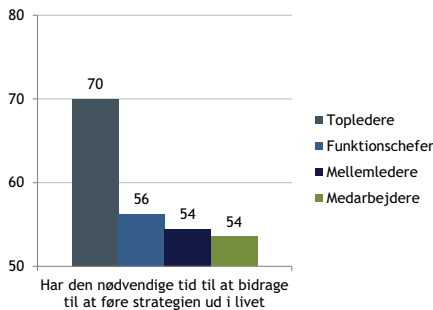


Som det fremgår af Figur 5-30, oplever især medarbejderne til gengæld, at det får konsekvenser, hvis ikke eksekveringen bliver ført ud i livet som aftalt. Begrebet 'konsekvenser' skal her forstås som konsekvenser i bred forstand, hvorfor dette emne kunne være relevant at udforske yderligere.

5.3.5 Oplevet mangel på tid og ressourcer

Afsnit 4.2.5 beskrev, hvordan der generelt lader til at være en oplevelse af, at der mangler tid og ressourcer til at eksekvere virksomhedernes strategier, hvilket lader til at påvirke handlekraften hos ledere og medarbejdere ganske betydeligt. Oplevelsen af at mangle tid bekræftes af Figur 5-31, hvor topledere er dem, som oplever at have mest tid til at kunne føre strategien ud i livet. Det bemærkes, at spørgsmålet også indgår i faktoren Handlekraft i Figur 5-7 på side 155.

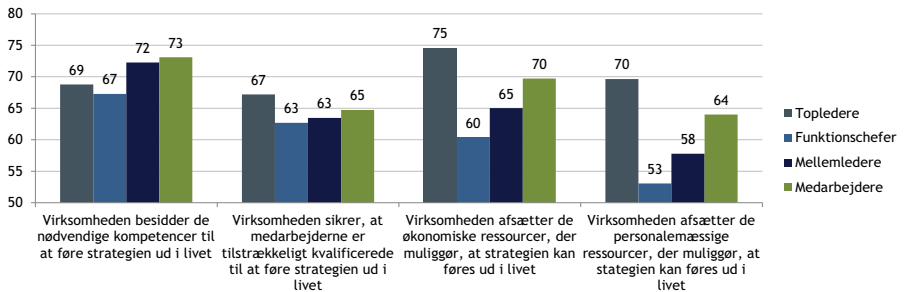
Figur 5-31: Oplevelsen af tid i forhold til strategieksekveringen



Derimod fremgår det af Figur 5-31, at de øvrige kategorier ikke oplever at have den nødvendige tid til at bidrage til eksekveringen af strategien. Givet, at mange topledere tager kontrol over udviklingen af strategien og uddelegerer eksekveringen, er dette mønster problematisk, idet oplevelsen af at manglende tid ikke som udgangspunkt vurderes at øge sandsynligheden for at eksekvere strategien.

Figur 5-32 giver et billede af, hvordan respondenterne oplever ressourceallokeringen, når det gælder kompetencesituationen samt de økonomiske og personalemæssige ressourcer.

Figur 5-32: Oplevelsen af ressourceallokeringen til strategieksekveringen

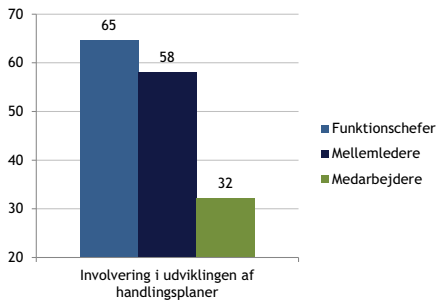


Det fremgår af Figur 5-32, at topledelsen i mindre grad end medarbejderne og mellemlederne oplever, at de nødvendige kompetencer er til stede til at føre strategien ud i livet. Til gengæld har topledelsen i væsentligt højere grad end de øvrige kategorier oplevelsen af, at der er afsat de nødvendige ressourcer til at føre strategien ud i livet. Især er der en stor forskel mellem topledelsens og de øvrige ledes oplevelse af, om der er afsat de nødvendige økonomiske og personalemæssige ressourcer til at eksekvere strategien. Dette billede udtrykker dermed, at det ikke er afstemt, hvad der skal til for at lykkes med at realisere de ambitioner, som topledelsen har bestemt sig for i strategien.

5.3.6 U hensigtsmæssig involvering

Involvering blev i afsnit 3.1 beskrevet som et centralt procestema i forhold til topledelsens muligheder for at kombinere de fem tilgange fra Harts (1992) integrative framework med hinanden. Desuden blev 'uhensigtsmæssig involvering' i afsnit 4.2 identificeret som en organisatorisk barriere for at eksekvere strategier, hvilket skal ses i lyset af, at topledelsen tager kontrol på at udvikle strategien (jf. Figur 5-2 på side 142). Når det gælder involveringen i handlingsplaner viser Figur 5-33 nedenfor, at medarbejderne kun i meget begrænset omfang er involveret i at udarbejde handlingsplaner, mens mellemlederne i begrænset omfang er involveret.

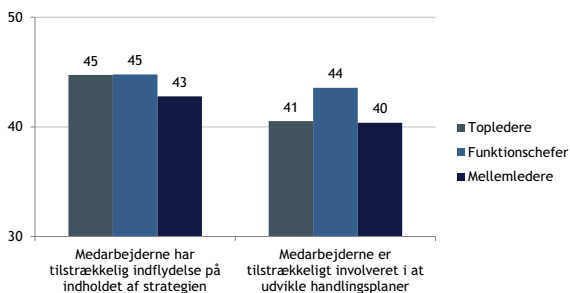
Figur 5-33: Involvering i udviklingen af handlingsplaner



Jeg vurderer resultaterne i Figur 5-33 som meget overraskende, fordi topledelsen som før nævnt ofte delegerer eksekveringen af strategien videre til mellemlederne. Hvis mellemlederne i forlængelse heraf ikke er involveret i at lave handlingsplaner, og hvis ikke medarbejderne er med i dette arbejde, øger det efter min vurdering sandsynligheden for, at virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

I forlængelse heraf viser Figur 5-34, at alle kategorier af ledere er enige om, at medarbejderne ikke involveres i tilstrækkelig grad i det strategiske arbejde:

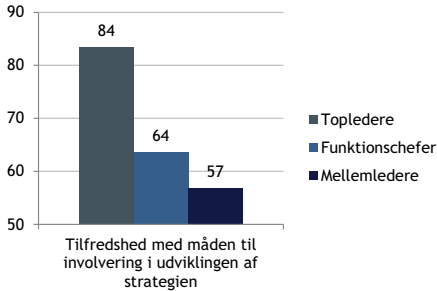
Figur 5-34: Vurdering af medarbejdernes involvering



Det fremstår på denne baggrund som paradoksalt, at lederne er enige om, at medarbejderne bliver involveret for lidt i det strategiske arbejde, men de gør til gengæld ikke noget ved det. Omfanget af involveringen skal også ses i forhold til, om de involverede er tilfredse med den

måde, de er blevet involveret i. Figur 5-35 viser ledernes tilfredshed med den måde, de er blevet involveret i udviklingen af strategien:

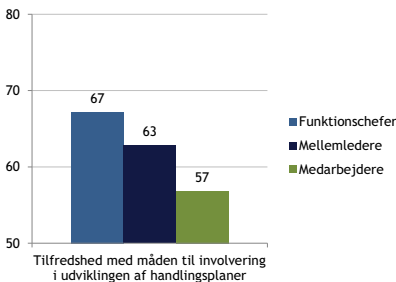
Figur 5-35: Tilfredshed med involvering i udviklingen af strategien



Som det fremgår af Figur 5-35, er toplederne godt tilfredse med den måde, de har involveret sig selv på, hvilket vurderes at være udtryk for, at de har været tilfredse med processen. Til gengæld er funktionschefer og mellemedere kun middelmådigt tilfredse med den måde, de er blevet involveret på.

Tilfredsheden med den måde, som funktionschefer, mellemedere og medarbejdere er blevet involveret i udviklingen af handlingsplaner, ses i Figur 5-36:

Figur 5-36: Tilfredshed med involvering i udviklingen af handlingsplaner



Det fremgår af Figur 5-36, at ingen af kategorierne er særligt tilfredse med den måde, de er blevet involveret i handlingsplanerne på.

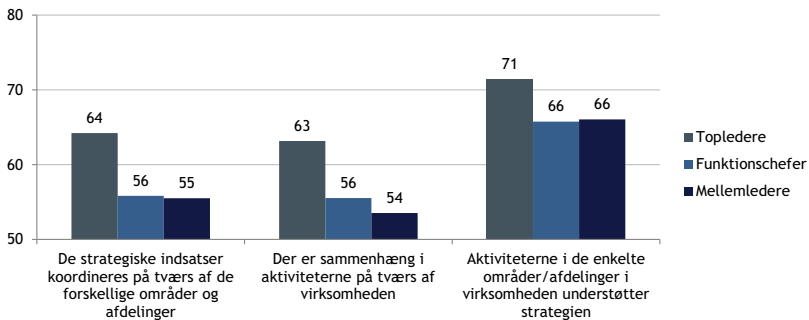
Samlet set understøtter den kvantitative analyse af strategieksekveringen dermed, at uhen-sigtsmæssig involvering er en organisatorisk barriere for strategieksekvering.

5.3.7 Manglende konsensus om strategien

Som nævnt i afsnit 4.2.5 er skabelsen af konsensus for mange ledergruppe en svær og udfordrende opgave. Manglende konsensus medfører bl.a., at vigtige beslutninger bliver udskudt, at ressourcer ikke bliver allokeret i tide, samt at forhindringer i relation til eksekveringen af en strategi ikke bliver ryddet af vejen. Manglen på konsensus bidrager også til suboptimering.

Figur 5-37 viser, at topledere ligger højere på spørgsmål, der vedrører strategisk konsensus, end de øvrige ledere gør:

Figur 5-37: Oplevelsen af strategisk konsensus



Derudover viser Figur 5-37, at lederne ikke oplever at være gode til at skabe strategisk konsensus, særligt ikke, hvad angår koordineringen af indsatser på tværs og skabelsen af sammenhæng i aktiviteterne på tværs. Det kan på denne baggrund konkluderes, at den kvantitative analyse af strategieksekveringen underbygger, at 'manglende konsensus' udgør en organisatorisk barriere.

5.3.8 Organisatoriske barrierer skader strategieksekveringen

Gennem vurderinger og tolkninger af respondenternes besvarelser af udvalgte spørgsmål har dette afsnit yderligere belyst de syv organisatoriske barrierer, som blev identificeret i afsnit 4.2. På den baggrund har besvarelserne bekræftet en lang række hypoteser, som er fremkommet i de

foregående kapitler, og jeg vurderer på den baggrund, at alle syv barrierer er holdbare og relevante at arbejde videre med i forhold til at besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

5.4 Opsummering: Kvantitativ analyse af strategieksekvering

Gennem en række kvantitative analyser af strategieksekveringen har dette kapitel identificeret tre kritiske faktorer for strategieksekvering: Mening, Commitment og Handlekraft. Kapitlet har også dokumenteret, hvordan og i hvor høj grad disse faktorer indbyrdes påvirker hinanden og i sidste ende strategieksekveringen. Kapitlet har også identificeret et stort potentiale forbundet med, at forhold, der har med afdelingen (herunder afdelingsledelsen) at gøre, kan påvirke medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft 5 - 10 gange mere end forhold, der har med hele virksomheden (herunder topledelsen) at gøre. Dette understreger, at strategieksekvering er en fælles ledelsesopgave, som kræver en tæt interaktion mellem topledelsen og mellemlederne for i sidste ende at maksimere medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft, idet disse tre faktorer er kritiske for strategieksekveringens udøvelse. Kapitlet belyste også de organisatoriske barrierer, som blev identificeret i afsnit 4.2, og det kunne som følge heraf konkluderes, at de syv organisatoriske barrierer for strategieksekvering er holdbare og relevante at arbejde videre med. Resultaterne af kapitlets kvantitative analyser vil indgå i afhandlingens diskussion i kapitel 0, men forinden vil kapitel 6 udfolde udvalgte pointer og resultater fra analyserne i de foregående kapitler i en udvalgt case virksomhed.

6 Case studie i udvalgt virksomhed

Dette kapitel vil illustrere og eksemplificere udvalgte resultater, konklusioner og pointer fra analyserne i de foregående kapitler. Kapitlet vil dermed bidrage til at belyse strategieksekvering som fænomen med udgangspunkt i en specifik virksomhedskontekst. Dette vil bidrage til at konkretisere og udfolde, hvordan strategieksekvering kan gribes an i praksis, samt ikke mindst, hvorfor virksomheder ikke lykkes med deres strategieksekvering. Kapitlet er bygget op omkring de tre kritiske faktorer for strategieksekvering, dvs. Mening, Commitment og Handlekraft,

Den udvalgte virksomhed, som er anonym, kaldes i denne afhandling for Nordisk IT og Kommunikation (NIK). På tidspunktet for casen har NIK netop fastlagt en række overordnede målsætninger, hvor jeg til casens formål har valgt tre ud, der lyder således: 1) Fantastisk arbejdsplads, 2) betroet partner, og 3) fantastiske resultater. Disse målsætninger er udgangspunktet for at udforske, hvordan strategieksekveringen folder sig ud i praksis, herunder hvilke aktører, der indgår i aktiviteterne, hvilke barrierer, der opstår, samt hvordan man i praksis kan arbejde med at skabe Mening, Commitment og Handlekraft.

6.1 Mening og 'fantastisk arbejdsplads'

Dette afsnit vil udfolde eksempler på, hvordan NIK arbejder med at skabe Mening i forhold til målsætningen om at blive en fantastisk arbejdsplads.

Er de strategiske budskaber vedkommende?

I afsnit 4.1.5 (Kommunikation af strategien) blev det beskrevet, hvordan medarbejdere kan blive trætte af at høre på vidtløftige udmeldinger fra ledelsen. Dette gælder som udgangspunkt også i NIK, idet medarbejderne heller ikke her er begejstrede for disse vidtløftige udmeldinger. Dette kommer fx til udtryk gennem en leders vurdering af, hvor parate medarbejderne er til at tage imod de strategiske budskaber:

"Mange af dem er jo sådan noget vision og missions trætte. De har hørt det hvert eneste år. 'Og hvorfor skulle det interesse mig?' Det har aldrig nogensinde ændret deres dagligdag." (Medlemleder).

Lederne ved dermed godt, at det er en udfordring at få en strategi til at virke som det helt rigtige at sætte fokus på i den situation, som virksomheden befinder sig i. En medarbejder udtrykker det på denne måde:

"Når der så bliver snakket strategier, og sådan noget forskelligt halløj, så er det ikke .. Det vedrører ikke os i den store grad, det gør det altså ikke." (Medarbejder)

Som det fremgår, er medarbejderne som udgangspunkt ikke positivt indstillede over at skulle lytte til nye budskaber om strategien, bl.a. fordi budskaberne i mange tilfælde ikke opleves som vedkommende for den enkelte medarbejder. Et budskab, som dog er gået rent ind hos medarbejderne i NIK, er budskabet om at gøre virksomheden til en 'fantastisk arbejdsplads', og jeg vil derfor i det følgende illustrere, hvad der lader til at være de bagvedliggende årsager til dette.

Et budskab som en fantastisk arbejdsplads kan tolkes på mange måder, og i den forbindelse har det bidraget positivt i kommunikationen, at målsætningen på flere måder er blevet konkret og vedkommende for den enkelte leder og medarbejder. Som udtrykt i dette citat:

"Jeg ved, at mange af medarbejderne har efterspurgt det med hjemmearbejdsdage, hvor det tidligere har været sådan "det er okay, bare ikke tal for højt om det". Nu er det blevet taget med i vores personalehåndbog. Og det er en stor ting, at nu er det simpelthen legalt - det står sort på hvidt, at jeg må godt arbejde hjemmefra." (Mellemlider).

Pointen om at gøre strategien konkret og skriftlig hænger dermed godt sammen med den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere (afsnit 4.1), som netop fremhævede vigtigheden af dette. I ovenstående tilfælde står det nu 'sort på hvidt' i personalehåndbogen, at det er legitimt at arbejde hjemmefra, hvorfor man ikke længere skal være parat til at finde sig i spydige bemærkninger om, at en hjemmearbejdsdag fx er det samme som en 'halv fridag'.

Når strategiens budskaber matcher ledelsens hidtidige fokus

En årsag til, at budskabet om en fantastisk arbejdsplads er gået rent ind hos medarbejderne i NIK lader også til at være, at målsætningen bygger videre på en lang række indsatser, som virksomheden har gennemført i de senere år, hvorfor NIK ifølge den seneste trivselsundersøgelse har særdeles glade og tilfredse medarbejdere. Målsætningen er dermed ikke bare en del af ledelsens drømmeverden om, hvordan tingene kunne være (jf. afsnit 4.2), men derimod en målsætning, som medarbejderne oplever som realistisk. Desuden lader et fokus på trivsel til at være en integreret del af kulturen i NIK, hvilket fx kommer til udtryk på følgende måde:

"Min leder ved godt, at det, det handler om, at hendes medarbejdere har det godt. Så simpelt er det. Så hun sørger for os, og vi sørger for at nå budgettet." (Medarbejder).

Dette citat giver indtryk af, at der nærmest er indgået en form for psykologisk kontrakt mellem leder og medarbejder, hvor elementerne, der forhandles om, er opnåelse af budgettet og god trivsel. En anden medarbejder udtrykker på følgende måde, hvad lederen går op i:

"Det er taloplysning overordnet set, at han vil have. Når der kommer nogle og siger oppefra 'vi ligger der og der - hvad leverer den her', så kommer han så ned. Men det er lige så meget for at høre, hvordan det går generelt set. [...] Bare generelt synes jeg mest. Vi går ikke så meget ned i det. Det er mere at sige, 'hvordan går det med medarbejderne? Hvordan går det med dig?'" (Medarbejder).

En anden medarbejder udtrykker på følgende måde, hvad lederen naturligt går op i:

"Hun har jo nok mest fokus på, hvordan det går med de kunder, vi arbejder på. Om vi har behov for, at hun tager med ud til nogle kundebesøg for at få lukket nogle aftaler. At vi har det godt. Og så .. ellers så fokuserer hun bare på, at vi har det godt, at alle er tilfredse. Og prøver at holde styr på, at 'nå den holder ferie, og den er der ikke'." (Medarbejder).

Eksemplet viser også, at der er tale om en leder, der er opmærksom på, om hendes medarbejdere har brug for hjælp eller støtte til at få lukket nogle aftaler med nogle kunder, hvorved både medarbejderen og lederen kan øge sandsynligheden for at realisere de fastlagte mål. Opmærksomheden fra lederens side er derfor af stor vigtighed, ligesom der også skal være en balance mellem formelle og uformelle mødeformer, hvilket ses i følgende eksempel:

"Jeg måler dem ikke så meget. Jeg måler dem selvfølgelig på, om de er glade, jeg holder øje med dem, og hvis jeg kan se, at der er nogle, der er småirritable eller småtrætte af et eller andet, så tager jeg som regel fat på dem, eller skriver en mail til dem, og siger "har du lige fem min. eller hvad?". Og nogle gange så kigger personen bare op og siger "Der er ikke noget. Jeg har bare et tilbud, jeg sidder med." "Nå, fint nok". Andre gange så "ja, kan vi lige tage fem min". Det kan være noget privat, det kan være en eller anden, der har sagt noget dumt herude, det kan være en chef over chefen, det kan også være mig". (Mellemlider).

I kulturen i NIK lader der også til at være et naturligt fokus på, hvordan den enkelte medarbejder i praksis fungerer sammen med sine kolleger, som udtryk i det følgende citat:

"Det jeg kigger på, på den enkelte, det er hvor glad er den enkelte i dagligdagen? Hvordan fungerer den enkelte sammen med de andre? Hvordan fungerer den enkelte rent fagligt? Tager de nok opgaver fra?". (Mellemlider).

Adspurgt om, hvad han lægger vægt på i forhold til sine medarbejdere, svarer denne leder følgende:

"Det er hvordan, de har det. Det spørger jeg nok en hel del om. Nogle har lyst til at fortælle, hvad de laver ellers. Der er nogle, der ikke fortæller så meget, og så spørger jeg selvfølgelig ikke yderligere ind. Men jeg søger for at sige "Hvad skal I i weekenden? Hvordan har du det?" "passer arbejdsmængden eller ligger der for mange opgaver? Skal vi prøve at få en kollega ud og hjælpe dig?". Altså, hvordan trives de? Føler de at "jaa.." nogle steder, og oplever de nogle stopklodser nogle steder, hvor jeg kan hjælpe - altså medmindre det er nogle eksterne ting... Så det er faktisk mest det." (Mellemlider).

Lederen i ovennævnte eksempler har en naturlig interesse rettet mod, ikke blot hvordan medarbejderne har det, men også mod det sociale på arbejdspladsen og i privatlivet. En vigtig pointe i eksemplet er, at lederen er opmærksom på, at der kan være nogle personlige grænser, man som leder ikke skal overskride. Lederen lader dermed til at være naturligt opmærksom på, at medarbejdernes følelser spiller en vigtig rolle (Huy, 2002)..

Topledelsen bidrager til at sætte handling bag ordene

Også topledelsen i NIK bidrager til at kommunikere, at man virkelig mener noget med en 'fantastisk arbejdsplads'. Det kommer fx til udtryk i det følgende eksempel, hvor en vigtig pointe er, at den ene direktør er glødende mountain-bike entusiast og derfor har en autentisk interesse i at få andre med på at dyrke denne sport:

"Der er blevet lavet et stort mountain-bike løb, hvor vores direktion går forrest, altså de cykler forrest, og de er med til det her. De er med til samtlige arrangementer, hvor de ligesom viser flaget. Det tror jeg er super vigtigt. For det bliver sådan, at 'nå, hvis direktøren ikke gider at komme, så behøver vi andre måske heller ikke lige at dukke op'. Det synes jeg faktisk, at de skal have ros for, det er de gode til." (Mellemlider).

Eksemplet illustrerer, at det betyder meget for mellemliderne, at den øverste ledelse går forrest på en tydelig måde, og i dette tilfælde bliver det til fysiske aktiviteter og ikke bare ved ord og tanker. Topledelsen involverer sig dermed i aktiviteter med en stor symbolsk værdi, hvorved topledelsen tager den symbolske tilgang til det strategiske arbejde i brug (Hart, 1992).

Topledelsens fornemmelse for organisationen

Mellemlideren fra eksemplet ovenfor reflekterer dog videre over den måde, som direktionen agerer på, og der kommer også nogle kritikpunkter:

"Det, som de skal have lidt ris for - det skal de også have - det, jeg savner, og det som [navn på den tidligere direktør] var langt bedre til, det var at gå en tur på gangene. [Navn på den tidligere direktør] synes jeg er en meget imponerende mand, jeg tror, han kan samtlige navne på samtlige medarbejdere i hele virksomheden - det kan godt være, at han ikke kan dem nu, men det kunne han i hvert fald før, da han var direktør. Han var ret god til at gå rundt, lige gå turen og sige 'hej, hvordan går det?'. Og nu er han også en meget åben person, der kan fyre en eller anden plat joke af, som folk griner af, men han var meget folkelig. Han var god til det der, til at nå ind til alle. Det er vores direktion ikke så god til i dag. Ingen af dem tager en runde, hvor de lige siger: 'Har I haft en god sommer?' eller bare et eller andet. Det kan jeg godt savne, og det kan jeg også fornemme på folk rundt omkring, at de savner lidt mere synlighed." (Mellemlider).

Ovennævnte eksempel viser, at det for mellemliderne er af stor vigtighed, når virksomhedens øverste ledelse involverer sig personligt i at forstå, hvordan stemningen og følelserne er i organisationen, samt ikke mindst, at der udvises personlig opmærksomhed ved at gøre sig den umage at lære navnene på alle medarbejdere. En adfærd som i eksemplet ovenfor er åbenlyst noget, som en mellemlider har stor respekt for, og den tidligere direktør er dermed lykkedes godt med at formidle et budskab om, at det er vigtigt at interessere sig for sine medarbejdere og møde dem der, hvor de er. Den tidligere direktør var åbenlyst heller ikke bange for at tage en spontan dialog med en medarbejder på et hvilket som helst niveau og i forbindelse hermed bidrage til en god og åben stemning, hvor selv tvivlsomme jokes var tilladt.

Som nævnt i afsnit 3.2.3 er kontaktpunkterne og kommunikationen mellem topledelsen og mellemliderne af stor vigtighed for strategieksekveringen. Hvor der tidligere i NIK har været tæt og direkte kontakt mellem topledelsen og mellemliderne, har en kombination af ledelsesskifte og en vækst i virksomheden påvirket denne interaktion og kommunikation mellem topledelsen og mellemliderne i negativ retning, hvilket er udtrykt i følgende eksempel:

"Det er lidt trist, at man ikke hører noget fra oven. Det synes jeg faktisk. Det er sådan generelt, vil jeg sige, at de er temmelig usynlige i vores dag. Det er de blevet. Det har de ikke altid været. Men igen, vi er blevet en større organisation, I know! De har travlt, og alt det der. Fint nok, og de har skiftet stilling hele banden her sidste år, det er også fint nok. Men usynlighed skaber ikke en god organisation fra ledelsens side. [...] Men det er jo ikke noget, der skaber medarbejdertilfredshed. Fordi medarbejdertilfredshed skabes ved, at de ved, hvem deres direktør er, de ved hvem, det er, de refererer ind til over deres chef. [...] Vores morgenmøder om fredagen: Jamen i fredags var der to af vores direktører, resten var der ikke. Vi står der

fandeme 'snore lige' hver fredag morgen kl. halv ni, der sidder vi der alle sammen og venter på, at de er der. De viser sig bare ikke." (Mellemlider).

Eksemplet viser, at i takt med virksomhedens vækst er der kommet færre interaktionspunkter mellem topledelsen og mellemliderne, hvor det kan være en udfordring at komme i dialog med topledelsen. En medarbejder udtrykker det således:

"Da jeg blev ansat for to år siden, der havde vi en ekstrem flad organisation. Det er jo blevet lavet om. Der er en 3-4 ledelses... nej det gider vi ikke snakke om. Det, jeg synes er, at den pyramide der er kommet i organisationen den er alt for spids eller for lang [...]. Værdien med at være åben, ærlig og direkte fornemmer jeg bare, at det er en værdi, der er ved at være væk, og det kan være, det er mig, altså du ved, som ser spøgelse. Men det er nogle egenskaber, som jeg sætter meget, meget pris på." (Medarbejder).

Dette eksempel viser, at topledelsens ændrede tilgang til, hvordan den interagerer og kommunikerer med organisationen, i høj grad kan mærkes på alle niveauer i organisationen, dog desværre ikke til det bedre. Medarbejderne oplever et skred i de værdier, som i praksis er gældende i virksomheden, selvom disse værdier på overfladen stadig har de samme formuleringer, som de hele tiden har haft.

Når de strategiske budskaber skal give mening

Samlet set har eksemplerne i dette afsnit vist, at det er gavnligt for skabelsen af Mening, når budskaberne er personligt vedkommende for medarbejderne, og når budskaberne omsættes til synlige og konkrete tiltag. Afsnittet har også vist, at det kan være en stor fordel for eksekveringen af strategien, når de strategiske budskaber kobles til tidligere aktiviteter og indsatses, der har virket godt, og som medarbejderne har haft gode oplevelser med. Afsnittet har også vist, at autentisk kommunikation fra topledelsen, der bliver kombineret med tydelige symbolske handlinger kan have en stor effekt i forhold til at udtrykke, at der skal sættes handling bag budskaberne i strategien. Budskaberne i strategien kan desuden fremkalde stærke følelser, og i den forbindelse viste eksemplerne, at mellemliderne har muligheden for i hverdagen at spørge ind til, hvordan medarbejderne tolker på de budskaber, som er forbundet med strategien.

6.2 Commitment og 'fantastiske resultater'

Dette afsnit vil udfolde eksempler på, hvordan NIK arbejder med at skabe Commitment i forhold til målsætningen om at skabe 'fantastiske resultater'. For at kunne vurdere betydningen af 'fantastiske resultater' finder jeg det vigtigt at afdække, hvordan man i NIK i forvejen oplever at arbejde med at skabe resultater.

Skarpt fokus på driftsresultater

NIK er kendetegnet ved, at der er et stort fokus på at skabe gode driftsresultater, hvilket typisk manifesterer sig ved, at der løbende er meget fokus på budgetopfyldelse, faktureringsgrad, salgstal, dækningsbidrag, omsætning m.m. Dette kommer fx til udtryk på følgende måde:

"Vi måler selvfølgelig på, om vi holder budgettet og så videre. Men det tror jeg nu på, at vi gør under alle omstændigheder. Strategier eller ej, jeg ved godt, at strategien skal være med til at løfte os på budgettet. Måske endda også over budgettet. Men vi skal nok få hevet det op under alle omstændigheder, ikke." (Divisionsdirektør)

Det løbende fokus på, om de enkelte områder og afdelinger når deres tal, indebærer for lederne et pres, men samtidig sætter lederne stor pris på den frihed, som er forbundet med denne tilgang til styring og ledelse:

"Interviewer: "Hvad gør, at du godt kan lide at være her?"

Divisionsdirektør: "Jamen det er jo den der... altså det er den der frihed, der er under ansvar. Fordi der er jo ikke nogen, der stiller mig nogen spørgsmål. Hvis jeg holder tallene måned for måned og budgettet holder, så kan jeg agere, som om det var min egen virksomhed. Jeg har tolt råderum. Vi afrapporterer en gang om måneden. Og hvis du så har brug for hjælp eller spørgsmål, så kan vi henvende os. Ellers agerer vi som om, at det var vores egen forretning, kan man sige. Og det er jo fantastisk."

Citatet ovenfor viser, at der på den ene side er stort fokus på de økonomiske mål, og at der samtidig er meget stor frihed til selv at finde de midler og metoder, som skal til for at nå de økonomiske mål. Det store fokus på de økonomiske resultater og det lille fokus på midlerne til at skabe disse resultater afspejler sig ned gennem ledelsessystemet. Som en mellemlider med reference til divisionsdirektøren ovenfor beskriver det:

"Interviewer: "Hvad skal du ifølge din chef gøre for, at du gør dit job godt?"

Mellemlider: "Det var et meget godt spørgsmål. Altså jeg ved ikke præcist, hvad han måler os på. Jeg tror... eller, han går ikke ud til os og siger 'du skal klare dig sådan og sådan' eller 'du skal gøre sådan'. Vi kører.. vi er meget selvkørende. [...] Så han forventer højt sandsynligt, at vi klarer opgaverne uden de store problemer. Og gør de ting, der skal gøres."

Som eksemplet illustrerer, har divisionsdirektøren stor tillid til sine ledere, så længe de når deres mål og løser de problemer, der opstår. Divisionsdirektørens vinkel er den følgende:

"Altså de bliver jo pisket, kan man sige, til at synes, at økonomien er vigtig. Og hver eneste måned når vi lukker en måned, så sætter vi os ned og gennemgår, hvad der gik godt, og hvad der gik skidt. Så de bliver holdt sådan lidt op på det også. [...] de har jo et budget hver, og det er jo pakket ned i måneder hvor de skal præstere x-antal millioner hver, hver måned. Og der har vi jo nogle excel-ark med kolonner for realiseret og budgetteret, og så er der differencer. Det sætter vi os ned hver måned og diskuterer ud fra. Og på den måde holder jeg dem jo skarp med at passe på pengene. Altså holde udgifterne nede. Sørger for at få sendt de rigtige fakturaer til kunderne og sådan noget." (Divisionsdirektør)

Set i forhold til Harts (1992) integrative framework er der i NIK et klart mønster, hvor topledelsen tager total kontrol på at fastlægge målene i budgettet, mens de abdicerer fra at involvere sig i, hvordan budgetmålene bliver nået. Metoder og processer er dermed ikke noget, man som topleder går op i, hvis bare ens mellemledere når deres mål. Denne holdning deles af mellemledere, fx udtrykt således:

"Nej, jeg er ikke til processer og procedurer på den måde. Selvfølgelig skal det være sådan, at folk de holder sig til nogle processer, men folk må egentlig... jeg har det fint med, at mine folk i mit team gør tingene forskelligt." (Mellemlider)

For den samme mellemlider gør det samme sig gældende opadtil i systemet:

"Så skal vi have det bedst muligt og tjene nogle penge. Så det er egentlig vores formål. [...] det ved vi jo alle sammen. Erfaringen siger, at så længe vi tjener penge, så er der fred, så er der ingen, der blander sig. [...] Det er først i det øjeblik, at man begynder at have problemer med at tjene penge..." (Mellemlider)

Denne ledelsesform tiltrækker og fremmer uden tvivl ledere, der sætter stor pris på metodefrihed, men ifølge Harts (1992) framework skaber den samme tilgang til det strategiske arbejde ikke så gode resultater, som hvis der anvendes en kombination af de fem tilgange i Harts (1992) integrative framework. Vejen til at skabe de gode resultater overlades til den enkelte leder på

de forskellige niveauer. Dermed er der en potentiel konflikt mellem, hvad der af organisationsmedlemmerne opleves som positive elementer i virksomhedens kultur, og hvad der typisk skal til for at lykkes med strategieksekveringen.

Det ovenfor beskrevne meget skarpe fokus på driftsresultater medfører, at der generelt er mange spørgsmål, der ikke bliver stillet til lederne på de forskellige niveauer i relation til, hvad der skal til for at skabe fantastiske resultater. Dog var der ét område, der skilte sig ud i forhold til denne tilgang, nemlig et område, her kaldet software afdelingen, der om nogen blev eksponent for målsætningen 'fantastiske resultater'. I denne afdeling handlede det ikke om at køre videre som 'business as usual', men i stedet om at stille spørgsmål og udfordre nogle grundlæggende forudsætninger for afdelingens arbejde.

Skabelsen af commitment

I et faldende marked var direktøren for afdelingen meget optaget af, hvordan hun kunne skabe den nødvendige motivation i retning af 'fremragende resultater':

"Jeg er meget bevidst om, at jeg i yderpolerne kun har to værktøjer, en gulerod og en pisk, og så selvfølgelig noget indimellem. Men skal man opnå noget, skal man have et resultat, så ender man med at bruge et af de to værktøjer i en eller anden form for karat, og i en eller anden form for sort, hvid, grå. Mit ønske var så, at vi brugte guleroden. [...] Min afdeling synes, at det er spændende at løbe efter noget, hvor man kan vinde noget. Derfor satte vi denne her struktur op, hvor vi lavede det her projekt, projekt 3M. [...] Så lavede vi den her struktur, 3M, og sagde: 'hvis I laver [5% over budget, red.] i omsætning, så kommer I til Malmø en tur alle sammen i tre dage'. [...] Så skulle der være lidt graduering a la Hit med Tandbørsten, skal du til Mårum eller til Mallorca? Så skulle vi hitte på noget, så første trin blev Malmø, trin 2 blev Mallorca - det er så [10% over budget, red.], de skal lave i omsætning, og trin 3 blev Miam, dvs. [15% over budget]. De har nået budgettet for hele året allerede nu! Problemet er, at nu har jeg fået ny chef igen, og ham må jeg snart sludre med, for vi er faktisk en god bid forbi Miami nu." (Områdedirektør).

Som det fremgår, er området en stor succes, og tilsyneladende er man lykkedes med at motivere medarbejderne til at gøre en helt særlig indsats. På spørgsmålet om, hvordan målsætningen for området er blevet kommunikeret, fortæller hun:

"Vi lavede en total happening, hvor vi havde roadtrip, og så fyrede vi showet af samme dag.[...] Showet var bygget op om et James Bond-tema, og så var det 'Licence to kill', dvs. retten til at dræbe dine konkurrenter - til at slå dem og vinde. Dermed også mentalt retten til at gå aggres-

sivt til værks, om ikke andet så næsten købe ordren. Der skal stadig altid være mening i galskaben, man skal ikke købe noget bare for at købe. Man skal ikke købe en ordre, der giver minus, man skal tjene penge på den. Det kan godt være, vi tjener lidt mindre, end vi gerne ville, men til gengæld kan man sige, at vi skaffer noget omsætning, og vi tager den fra vores konkurrenter. [...] Så der fik de retten til at dræbe, og alle har fået et lille kort, hvor der er sat deres billede ind, og så har de 'License to kill' udstedt af mig, og jeg har skrevet under på det, og bagpå der står så målene. Så den hænger på deres skærme eller lampe, så den også minder dem i hverdagen. [...] Så havde vi lavet nogle tænder, hvor vi havde skrevet vores konkurrenters navne på, og så havde vi proppet en masse fake pengesedler i, og så fik de lov til at slå de tænder i stykker og slå konkurrenterne ihjel. Vi spillede selvfølgelig melodien License to kill, da de kom ind til det her møde, og vi var klædt i smoking og serverede dry martini, 'shaken not stirred', så vi holdt hele stemningen." (Divisionsdirektør).

Som det fremgår, har man i området arbejdet meget bevidst med symbolik i kommunikationen af strategien, jf. en af de fem tilgange til strategi, som er beskrevet i Harts (1992) integrative framework (afsnit 3.1.3). Som det følgende citat viser sig, er det dog ikke alle ansatte i området, der synes lige godt om den anvendte symbolik. 'License to kill' konceptet fx bliver bekræftet af en mellemlæder således:

Interview: "Hvordan har medarbejderne reageret på det her koncept med 'License to kill'?"

Mellemlæder: "Det vil jeg sige åbent, ærligt og direkte: Det er faktisk også lidt individuelt. Fordi vores leder er jo en ildsjæl, og hendes holdning er 'de skal kraftedeme dø! De skal fandeme dø!' Sådan tænker jeg ikke. Jeg slår dem ihjel på en anden måde, hvis man kan sige det sådan. Og der er folk bare forskellige. Nogen synes det er fint, at vi slår dem ihjel, andre synes 'ej, det er lige voldsomt nok, kunne vi ikke bare tage nogle ordrer sammen'. Så det er sådan lidt individuelt. Det er jo ikke sådan, at vi er en hær, der går i krig, og folk har det der - 'nu skal de dø!'. Nogen har det, fordi de er sådan nogle typer, som synes, at de skal dø, hvor andre synes 'vi skal nå det her mål, men vi behøver ikke ligefrem at slå ihjel for det'."

Interviewer: "Så det er blevet blandet modtaget?"

Mellemlæder: "Ja, det er min vurdering. Og ærligt, jeg som person, ville heller aldrig slå ihjel på den måde."

Ovenstående viser vigtigheden af, at ens personlige værdier hænger sammen med de budskaber, som er forbundet med en strategi. I eksemplet ovenfor er lader budskabet om at slå konkurrenterne ihjel ligefrem til at være demotiverende, hvorfor der må være noget andet, der til gengæld motiverer. Min vurdering er, at det har stor betydning, at der er blevet skabt en fælles

motivationsfaktor i form af en fælles rejse til enten Malmø, Mallorca eller Miami. Der skabes en meget konkret, synlig og håndgribelig *fælles* manifestation, der samtidig ikke bare er en enkeltstående event, men noget kontinuert, der kan ses og følges med i. Der skabes kollektiv gejst og fælles succesfølelser osv., hvilket binder folk sammen, og det bidrager til at skabe Commitment.

Den økonomiske succes med strategien for området må derfor handle om langt mere end et klart mål og et smart koncept for, hvordan strategien kommunikeres til medarbejderne i forbindelse med lanceringen. Den store succes må ses i forhold til de rammer og betingelser, som var gældende for arbejdet med at eksekvere strategien.

Rammer og betingelser

For det første er det værd at hæfte sig ved, at selvom det mål, der er sat op i området, ser ud til at være enkelt og nemt at forholde sig til, så er det faktisk et afgørende brud med den eksisterende praksis i afdelingen. Der er altså her tale om en radikal ændring (Pellegrinelle and Bowman, 1994). Ændringen består i, at medarbejdere ikke normalt bliver målt på, hvor stor omsætning de laver, men i stedet dækningsbidraget. Som direktøren for området beskriver det:

"Min leder sagde til mig, at hans første prioritet er vækst, og når min første prioritet er vækst, så bliver det også din. Sådan er det, det er fint nok. Men man kan sige, at den problemstilling, som jeg sad i var, at mine medarbejdere alle sammen er oplært til at løbe efter dækningsbidrag, men faktisk ikke omsætningen. [...] Dækningsbidrag, budget - det at vi betaler husleje, løn, det er vores indtjening. Man kan sige, at man ikke kan betale løn fra omsætningen i sig selv. Hvis man ikke tjener noget på ordren, så kan man ikke bruge omsætningen til noget. Så vi er alle sammen oplært i, at vi skal tjene penge, og de er også lønnet af dækningsbidragsresultatet. [...] De løber jo alle sammen efter den samme store tand, men de er så også på provision ud fra det store dækningsbidragstal, og om vi når budgetterne eller ej. Dvs. at det fuldstændig konflikter i forhold til, at vores øverste chef siger, at han skal have vækst. Det løber de ikke efter. Jeg kan råbe mod vinden herfra og til evigheden, de kommer ikke til at løbe efter det. Ikke med mindre, at vi sætter en gulerod op foran, og det er så også meget klassisk." (Områdedirektør).

Eksemplet illustrerer den problemstilling, der også blev beskrevet i afsnit 4.2.2 om, at det kan være en barriere, hvis målepunkterne ikke matcher budskaberne i strategien, hvorved strategien dekobles hverdagen (afsnit 4.2.4). De rette rammer og betingelse var med andre ord ikke tidligere til stede, hvilket områdedirektøren følte et behov for at gøre noget ved:

"Jeg har klappet den her af med ledelsen, så jeg havde hjemlen til at lave det først, det er klart. Et eller andet sted skal de jo også have stram snor i, at hvis alle laver alle mulige ting, så vil de i hvert fald være med inde over for at tilsikre, at der stadig er økonomi i det. Det er der også regnet på i vores tilfælde. En ting er, at mine folk skal komme med mere omsætning, men de skal også komme med lidt mere dækningsbidrag, så de finansierer turen gange 2. Så firmaet har tjent lidt mere, men ikke voldsomt - det er absolut ikke tarveligt. Det er så også noget af det, som jeg arbejder på at stå som garant for. Ikke nok med at passe på firmaet, så skal jeg også forhandle en fair deal, så folk har noget at løbe efter, for ellers så løber de ingen steder. Tingene skal være rimelig for begge parter. Du kan opnå meget større demotivation, hvis du lancerer et eller andet, som fra firmaets side ser alt for grådigt ud. Ikke alene løber de ingen steder, de bliver faktisk også skide sure. Så jeg er grundlæggende et meget fair menneske, orden skal være orden. Firmaet opnår noget, og så skal de også opnå noget. Tingene skal være handlet af, og der skal ikke være tvivl, og vi skal aldrig nogensinde ud i den her situation, hvor jeg ikke har fået lavet aftalerne ordentligt. Så det sørger jeg virkelig for at få på forkant." (Områdedirektør).

Det her er absolut ikke hverken 'nemt' eller bare noget man gør. Bag det her ligger en meget grundig forståelse for de mekanismer, der påvirker og er udslagsgivende for, at det her kan lade sig gøre at realisere de fastlagte mål. Der er dermed her en leder, der har gjort sig nogle grundige overvejelser, og som handler for at skabe de rette rammer og betingelser.

Denne divisions direktør har altså formået i kontakteepisoder med topledelsen (Raes et al., 2011) at få succes med issue selling (Floyd & Wooldridge, 1992b) på en sådan måde, at hun kunne skabe bedre forudsætninger for at skabe Commitment blandt sine medarbejdere og derved sikre eksekveringen af den strategiske målsætning. Både i form af klare aftaler opad og skabelsen af muligheden for, at medarbejderne føler sig behandlet fair, da dette har en stor påvirkning på motivationen (Guth & MacMillan, 1986).

På samme måde er der en række andre konkrete detaljer i den daglige ledelse og organisering i afdelingen der både forudsætter, muliggør og understøtter skabelsen af Commitment og dermed eksekveringen af det 'fantastiske resultat'. Der er blevet lavet forskellige omorganiseringer. Her er et konkret eksempel:

"Det, der er ændret i min gruppe specifikt har været, at vi har fået mere fokus på markedet for små og mellemstore virksomheder [...]. Og der er et kæmpe potentiale. Og der har vi simpelthen gjort det, at vi har dedikeret fire medarbejdere til det område [...]. Her har vi ligesom lavet nogle andre succeskriterier, hvor vi siger jamen, det skal være et succeskriterium for os,

at vi får nogle nye kunder i hus; at vi får taget nogle kunder fra konkurrenterne af. De store kunder fakturerer [den primære leverandør, red.] selv, så vi får kun dækningsbidrag, vi får ikke selve omsætningen, for de fakturerer kunden direkte. Men det her marked for de små og mellemstore virksomheder, der er det os, der fakturerer kunderne, hvilket giver direkte omsætning. Så det kan godt være, at det er mange bække små, til gengæld ved at have fokus på området, får vi højere omsætning ind i virksomheden.” (Mellemlider).

Eksemplet viser, at der er blevet tænkt grundigt over, hvad der måles på, og hvordan det måletekniske kan påvirke motivationen blandt de ansatte. En del af forklaringen på, hvorfor området i NIK har haft så overvældende succes, skal også ses i lyset af de ændringer, der er blevet lavet i forhold til måde, man er organiseret på:

”Helt konkret så har vi delt teamet op, så vi kan fokusere på et andet marked. Vi har sagt: De fokuserer på det her marked, og de fokuserer på det marked. Det har vi også gjort med koordinatorerne. Dem har vi også delt op i teams, samtidig har vi givet dem nogle opgaver, der går på tværs. Sådant har de nogle opgaver, der går på tværs, og støtter hinanden og bakker hinanden på, men de har også de her specialister, som de faktisk er koordinatore for primært. Det her er på markedet for de små og mellemstore virksomheder. På enterprise markedet har vi været inde og definere en topliste af vores kunder, og sagt ’de her kunder skal have ekstra fokus’. Der har vi så lavet et lille team omkring dem, og sagt, at det her team skal fokusere på de her kunder. Og der har vi også valgt at tage vores koordinatore med ud til kunderne, til statusmøder, så de får sat ansigt på den person, der sidder bag ved, når specialisten ikke er der. Og alt det her har selvfølgelig en bagtanke i, at vi skal have noget mere omsætning fra kunderne. Det her går på tværs, så vi ikke kun taler om én produkttype. Så vi får solgt så bredt ind til kunden som overhovedet muligt på produkterne.” (Mellemlider).

Ovenstående citat viser, at det er blevet meget specifikt og håndgribeligt, hvad der skal til for at realisere den strategiske målsætning.

Vækst i omsætning medfører dog også, at en anden problemstilling trænger sig på, nemlig om man oplever, at der er tid og ressourcer nok til at nå det hele. Netop denne problemstilling blev i afsnit 4.2.5 identificeret som en organisatorisk barriere for strategieksekvering. Området i NIK er nemlig presset, og som områdedirektøren udtrykker det:

Områdedirektør: ”Det er også derfor, at min organisation er presset nu, og det kan godt mærkes, når man presser 15% mere igennem. [...] jeg tror, at de ville blive glade, hvis jeg tilførte et par ressourcer mere.”

Interviewer: ”Kan du så få lov til det, når du har leveret så meget?”

Områdedirektør: "Det må vi se, for et eller andet sted er vi tilbage og tale dækningsbidrag og ikke omsætning. Der må jeg jo også påtage mig min rolle som leder og sige til ledelsen: 'Kære venner, det koster også noget'. Vækst koster også noget, man kan ikke kun binde det op ad budgettet."

Eksemplet ovenfor viser, at en succesfuld strategieksekvering kan medføre, at en organisatorisk barriere vokser frem og potentielt sætter en grænse for, i hvor høj grad målsætningen kan realiseres. En oplevelse af mangel på tid og ressourcer kan medføre stress, hvilket områdedirektøren var opmærksom på. Efterhånden som stress niveauet begyndte at stige, besluttede hun sig for, at hun ikke ville have stress i sit team. I første omgang reagerede medarbejderne med modstand, men hun insisterede på, at hver enkelt, der oplever at have for mange opgaver, skal sige til, hvorefter hun tager opgaverne fra medarbejderne. Holdningen hos områdedirektøren var også, at hvis en medarbejder virker stresset, skulle han eller hun sendes hjem, og at lederen i det tilfælde ville tage ansvaret for at få opgaverne løst. Ifølge de gennemførte interviews havde dette betydet, at der i løbet af nogle måneder var kommet færre frustrationer og mindre stress i teamet i takt med, at lederen kom mere ind over i fordelingen af opgaverne og tog ansvaret på sig for at få tingene til at hænge sammen, hvorved ansvaret ikke lå hos den enkelte medarbejder. Som en mellemlider beskriver det:

"Det gør, at der er mere fokus på jobbet, og så er der ikke så meget fokus på, at man skal være frustreret og man skal skabe konflikter - så er der fokus på, at man skal arbejde og få det igenem. Og så får vi mere omsætning." (Mellemlider).

Eksemplet viser endnu et eksempel på, at lederne i NIK er meget opmærksomme på de følelser og emotionelle dynamikker, som er i spil blandt medarbejderne.

Når der skal skabes Commitment til strategien...

Samlet set har dette afsnit gjort det tydeligt, at der i ledelseskulturen i NIK er et løbende fokus på at skabe gode driftsresultater. Tankegangen bag er, at hvis man når sit budget, får man fred til at finde de løsninger, som man selv tror på, er de rigtige. Set i det lys har afsnittet illustreret, hvordan der i et udvalgt område af NIK er blevet arbejdet med at skabe fantastiske resultater i et faldende marked. Forklaringen på områdes succes kan ikke blot tilskrives et spændende koncept for kommunikationen af strategien, men gennem en række meget konkrete tiltag er det lykkedes at skabe væsentligt bedre rammer og forudsætninger for, at medarbejderne kan levere fantastiske resultater. Kombineret med løbende opmærksomhed fra ledernes side er det blevet tydeligt for medarbejderne, at ledelsen mener noget med strategien, og der er gennem en mar-

kant forøgelse af motivationen og fællesskabsfølelsen lykkes med at føre den strategiske målsætning ud i livet. Skabelsen af Commitment til strategien handler dermed om væsentligt mere end blot at kunne motivere sine medarbejdere, idet forudsætningerne og rammerne i organisationen, samt muligheden for at kunne ændre på disse, spiller en vigtig rolle i strategieksekveringen. Såfremt det ikke er muligt at gøre noget herved, vil det derfor have en hæmmende effekt på eksekveringen af en virksomheds strategi.

6.3 Handlekraft og 'Betroet partner'

Dette afsnit vil udfolde eksempler på, hvordan NIK arbejder med at skabe Handlekraft i forhold til målsætningen om at blive en fantastisk arbejdsplads. Omdrejningspunktet bliver den strategiske målsætning 'betroet partner', som overordnet tolkes således: *"Vi vil være tæt på vores kunder, skabe tillid og værdi så vi helt naturligt bliver en betroet partner"*.

Hvad er det nye i strategien?

De gennemførte interviews afslørede meget stor forskel på, hvordan målsætningen 'betroet partner' opleves i de forskellige områder i NIK. I en del områder har man svært ved at forstå, hvad der er det nye i målsætningen om at blive en betroet partner, hvilket følgende samtale udtrykker:

Interviewperson: "Mange af de ting, man har trukket op, det gør vi jo sådan lidt.. det har vi jo altid gjort! Det er det samme, som de her.. Hvad er det, de kalder dem? 'Trusted adviser' tror jeg, at de kalder dem. Det er jo sådan noget.. Kunden er jo mange gange en-til-en relateret, altså kunden er meget personfikseret - desværre. Så derfor er man jo 'trusted adviser' i forhold til den pågældende kunde. Og det er vi alle sammen. Det er lige meget, om man er den mest nørdede afdeling, eller om man er et brægehoved ligesom mig, så er man jo 'trusted adviser' til den kunde, man kommer hos. Så derfor kan man jo sige - det kommer an på det, man mener med partnerskab - så indgår man også i et partnerskab i forhold til kunden. Og kunden er så også typisk meget loyal så længe du overholder din del af det - udføre tingene til tiden, og lader være med at charge unødvendigt."

Interviewer: "Så der er ikke noget nyt i budskabet om at blive betroet partner?"

Interviewperson: "Det er ikke noget, jeg føler i hvert fald. Når jeg kigger på, hvordan jeg arbejder, og hvordan mine kollegaer arbejder, så er det jo egentlig det vi gør - og det er det vi hele tiden har gjort. Man har bare skrevet det ned, at man skal gøre det."

Denne samtale illustrerer, at selvom der er enighed om, at målsætningen virker som en god idé og giver god mening, er det svært for medarbejderne at forstå den egentlige betydning bag målsætningen. Situationen er dermed et godt eksempel på, at det i høj grad overlades til medarbejderne selv at fortolke på de strategiske budskaber, hvilket forstærkes af den ovenfor nævnte udvikling, hvor topledelsen som følge af virksomhedens vækst samt ændringer i ledelsen er svære at komme i dialog med. Medarbejderen konkluderer i eksemplet ovenfor, at der ikke er noget nyt i at være 'betroet partner', ikke mindst fordi, han tilsyneladende i forvejen har læst en bog med den engelske titel 'The Trusted Advisor' (Maister, 2004), der handler om kunde-konsulent relationer. I dette eksempel er der altså en klar oplevelse af kontinuitet, men uden noget nyt i oplevelsen af budskabet vil kommunikationen ikke resultere i ny adfærd.

Et lignende billede træder frem i kundeserviceafdelingen. Her bliver målsætningen 'betroet partner' også fortolket, som noget de ansatte i afdelingen allerede gør, her blot i den forstand, at det handler om god kundeservice. Som en mellemlider beskriver det:

"Jeg vil så sige, at de medarbejdere, jeg har i min gruppe, der er mange, der har været i branchen i lang tid, og har siddet med kunderne i lang tid, så jeg skal ikke gå ind og fortælle dem, hvad god service er over imod deres kunde - det ved de udmærket godt, og jeg har en tillid til, at det ved de godt. Og jeg har også en forventning om, at de godt ved det. Og jeg har aldrig nogensinde følt, at de ikke har taget ansvar ude hos kunderne. For det er sådan set det vigtigste. [...] Så man kan sige, at vi har ligesom de overordnede ting på plads, vi har nogle gode relationer ud mod vores kunder." (Mellemlider).

Dette eksempel illustrerer, at mellemlideren i situationen enten er en kompetent leder, der fornuftigt vælger at vise sine medarbejdere tillid (Hart, 1992; Floyd & Wooldridge, 1992b), eller også er der tale om barrieren 'utilstrækkelige lederkompetencer', hvor lederen er konfliktsky og berøringsangst i forhold til at spørge specifikt ind til medarbejdernes tolkning af budskaberne, fordi det potentielt kan frembringe en følelse af manglende tillid. Situationen er også potentielt udtryk for barrieren 'uhensigtsmæssig involvering', idet lederen vælger ikke at involvere sig selv i dialogen med medarbejderne.

I en afdeling med udkørende serviceteknikere tolkes målsætningen om at blive en betroet partner som noget helt naturligt, der handler om at give kunden den bedst mulige service:

"Vores kunder er faktisk rigtig, rigtig godt tilfredse med os. Selvfølgelig er der, når man servicerer så mange kunder, som vi gør... selvfølgelig er der nogle, som vi kommer på kant med, og

som bare ikke føler, at de får det, de skal have. Der er også nogle, der er voldsomt urimelige og vil have det hele for ingenting. Men jeg synes, at den store volumen, massen af kunder, den store klump er rigtig godt tilfreds med os. Vi får nogle rigtig positive tilbagemeldinger. [...] Nu er sådan en serviceforretning ikke så skide sexet. Det er jo ikke atomfysik. En kunde ringer ind og har et problem. Vi skal ud og reparere det, og vi skal hjem og sende en regning. Men det er da klart, at nogle teknikere er bedre til det, end andre er. Fordi der er nogle teknikere, der kommer ind med et smil på læben og godt humør og giver pænt hånd og siger, nu skal jeg lige fikse din computer. Når han så er færdig med det, så går han pænt hen og fortæller, hvad der var galt, og hvad han har repareret, og kunden er velkommen til at tage kontakt til os en anden gang, og om der ellers lige var noget, du kan hjælpe med. Det er jo den optimale besøgsprocedure, kan man sige.” (Divisionsdirektør).

På baggrund af ovennævnte eksempler vedr. målsætningen 'betroet partner' kan det konkluderes, at man i alle de omtalte områder af NIK oplever, at man i forvejen er gode til at være en betroet partner, ligesom tilfældet var det med en 'fantastisk arbejdsplads'. En problemstilling i forbindelse med målsætningen 'betroet partner' er dog, at der ikke lader til at være en klar og tydelig oplevelse af, hvad der skal til for at komme nærmere en realisering af målsætningen. Målsætningen 'fantastisk arbejdsplads' var koblet med initiativer som fx hjemmearbejdspladser, mountain-bike løb m.m., og både mellemledere og medarbejdere var meget opmærksomme på at identificere de små forskelle i hverdagen, som skulle til for at gøre NIK til en fantastisk arbejdsplads. I modsætning hertil betyder tolkningen af 'betroet partner' som 'noget helt naturligt' i praksis, at det ikke er konkret, defineret og specifikt, hvad 'betroet partner' handler om. 'Betroet partner' bliver derfor i praksis oversat til 'business as usual', og barrieren 'manglende forståelse for strategien' (afsnit 4.2.1) er dermed i spil, da 'business as usual' ikke matcher topledelsens intention bag målsætningen.

Manglende forståelse hæmmer udviklingen af handlekraften

En manglende forståelse og præcisering af, hvad målsætningen 'betroet partner' betyder og indebærer, gør det problematisk at igangsætte initiativer, der kan udvikle medarbejdernes handlekraft, bl.a. i form af kompetencer. Det følgende citat illustrerer dog et forsøg på at udvikle den handlekraft, der kan kobles med målsætningen om at blive 'betroet partner'. Eksemplet handler om, at nogle IT-konsulenter er blevet tilbudt et kursus i kundeforvaltning og forretningsforståelse, men formen indikerer, at der er tale om en engangsforestilling. Som en konsulent beskriver det:

”Det er fx at se på det her med merværdi for kunderne, hvad man skal fokusere på... og hvordan man gør - altså spørgeteknik fx. Så havde vi én ude en dag og undervise, og det var fanta-

stisk godt, at man ligesom fik tilført nogle ting, så man ikke bare går og tænker: 'Jamen jeg synes, at det her er vigtigt'. Overfor ham kunne vi så sige: 'Jamen de problemstillinger jeg har overfor mine kunder, det er de her, og jeg plejer at gøre det her'. Så kunne han så sige: 'Jamen er du sikker på, at det er det rigtige - har du prøvet at gøre sådan her?'. Eller han siger: 'Hvad er dit problem?'. Jamen mit problem er at stille de rigtige spørgsmål, for det går alt for hurtigt i stå - det er det her med åbne og lukkede spørgsmål, hvordan man kommunikerer. Og det var godt. Man kan sige, det er fint nok, det husker man i et stykke tid, men så går man tilbage. Det er det med at være vanebryder, man skal prøve at gøre tingene på en ny måde. Men det er inspirerende, og det er vigtigt." [...] Jeg synes, at sådan noget skal være en tilbagevendende begivenhed i et eller andet mønster. [...] Det er også noget, vi taler om, at vi har en udvikling af værktøjer - altså konsulentens øvrige værktøjer, hvad er det, som man skal have med i rygsækken? Det er, at man skal kunne kommunikere. Så kan man arbejde med det [...] fire gange om året eller to gange om året, havde man en dag, hvor man arbejdede med det. så kunne man så sige, at noget af det kunne gå igen, så man havde denne her røde tråd. Det synes jeg ville være godt." (Medarbejder)

Eksemplet illustrerer, at medarbejderne gerne vil udvikle deres kompetencer i forhold til strategien, og at de også kan have brug for løbende at udvikle en værktøjskasse, der kan hjælpe dem i deres hverdag med at bidrage til at eksekvere strategien. Eksemplet viser også et behov for, at sessioner i kompetenceudvikling bør være et tilbagevendende fænomen, hvor der på udvalgte tidspunkter bliver afsat tid til at bygge videre på den hidtidige kompetenceudvikling. At der for nogle medarbejdergrupper kan være langt mellem kursusaktiviteterne er følgende citat et eksempel på:

"Vi har nogle retningslinjer med, at vi før vi kører ud til en kunde, skal kontakte ham og meddele, at nu kommer vi, og om det er i orden, at vi kommer på det og det tidspunkt. Det har vi. [...] Men når vi er derude, hvordan vi så skal gebærde os over for kunden - det er der ikke nogle retningslinjer for. Det er almindelig, høflig optræden, og en følelse med, hvordan du skal gebærde dig hos den her kunde. [...] Det kunne da være meget godt at have... lave et eller andet vedrørende det. Vi har haft det. Da jeg startede i sin tid, da var der ... et kursus, det vil jeg ikke sige, at det var... Det var en dags tid eller to, hvor vi havde sådan nogle seancer, hvor vi... hvad kalder man det? Hvor vi med skuespil, hvor vi spillede kunder, og os der kommer ud. Hvor der så var en ekstern konsulent på, som kunne kigge på os og sige 'det du gør forkert er sådan og sådan. Det skal du gøre sådan'. [...] Det er... 25 år siden! [...] Det kunne være noget med - hvad kan man sige - måske en fælles optræden, når man kommer ud: 'Hvordan opfører du dig, når du kommer ud', 'hvad skal du gøre, når du kommer derud'. Men det har vi jo ikke. Ikke på den måde, der er ikke nogen fast strategi for hvordan vi gør det. Det er der ikke. Det kunne

være noget med en uniform, det kunne være noget med 'du skal præsentere dig sådan og sådan'." (Medarbejder)

Eksemplet illustrerer også, at når medarbejderne indgår i en tovejs kommunikation om, hvad der skal til for at realisere målsætningerne og dermed eksekvere strategien, kan der fremkomme en hel forslag til, hvad der skal til for at føre strategien ud i livet.

Når et strategisk budskab gør en markant forskel i hverdagen

Hvor målsætningen om at blive 'betroet partner' var uklar og ukonkret for de ovenfor nævnte områder i NIK, vil dette afsnit illustrere, hvordan målsætningen i meget høj grad kan blive konkret i et område af NIK. Dette område er Customer Relation Management (CRM) afdelingen i NIK, hvor arbejdet med at blive en 'betroet partner' er blevet meget håndgribeligt og synligt i den enkelte medarbejders hverdag. Her har man for en stor del af sælgernes vedkommende lavet ændringer, der handler om, at hver sælger i stedet for at have et stort antal kunder nu har fx en håndfuld. Som en chef beskriver det:

Chef: "Så har vi faktisk gjort det - og det har vi gjort - så har vi skæret 25 kunder væk, det er ikke dine kunder mere. Du skal kun koncentrere dig om de fem, og så skal du få solgt dybere og bredere ned til dem. Dit budget det bliver ikke anderledes, for vi tror på, at du kan vægte forretningen mere, end du afgiver, ved at koncentrere dig om de fem koncerner."

Interviewer: "Hvornår har I indført det?"

Chef: "Det er lidt over et års tids siden. Og det er sådan en stor proces, fordi der også er meget systemmæssigt, der skal følge med i forhold til, hvordan vi omstiller kunderne i forskellige systemer osv. Der kan være specielle forhold, men alt i alt så kører det rigtig godt." (Chef)

Ændringen i antallet af kunder har i kombination med nye arbejdsrutiner og systemer medført radikale ændringer i sælgernes hverdag, hvorved den strategiske målsætning i meget høj grad er blevet personligt vedkommende og konkret for den enkelte medarbejder. En sælger beskriver det således:

Sælger: "Med fokus på det, altså man kan sige på selve kundedelen af det, der virker det. Altså det er et noget nemmere job jeg har. Det er et nemmere job, fordi du har en måned, hvor du fokuserer på den enkelte kunde. Så den del af det synes jeg i hvert fald, det er sådan helt personligt. Den del af strategien, den er gennemført, og hvis vi kan nå vores resultater, så er det jo perfekt. Og det kan vi jo tilsyneladende."

I: Hvad betyder det ud over, at det giver mulighed for at fokusere. Betyder det, at du skal arbejde med kunderne på en anden måde end før?"

Sælger: "Ja naturligvis. Altså det, at du har mere tid gør, at du kan arbejde mere fokuseret, dybt. Altså hvad hedder det. Du har mere tid til at få afprøvet de forskellige, hvad kan man sige, få søsat de forskellige typer løsninger, ydelser vi har i firmaet. Så da min leder fremlagde det, var jeg ikke et øjeblik i tvivl om, at det var det rigtige, hvis det kunne lykkes. Og det ser ud til at være lykkedes. Det gamle NIK før... de har skudt med spredeshagl. Altså gået efter alt, hvad der overhovedet bevægede sig [...]. Og det er jo altså en voldsom ændring vi sidder med i dag."

Denne medarbejders beskrivelse af de personlige konsekvenser for ham af målsætningen 'betroet partner' står i skærende kontrast til oplevelsen af 'betroet partner' i de øvrige områder af NIK. For ham er det en voldsom ændring, idet 'betroet partner' bliver en meget konkret manifestation for ham, som han lever med hver dag. Foruden de nævnte ændringer, der har øget mulighederne og forbedret forudsætningerne for at handle på målsætningen om at blive betroet partner, har man også som noget nyt indført account planer, dvs. et konkret værktøj, der bidrager til at give medarbejderne handlekraft til at bidrage til at realisere målsætningen:

"Og så bruger vi tid på noget, som vi ikke har brugt tid på tidligere, det er dybdegående account planer. Meget omfattende. Altså vi laver jo ikke de her accountplaner for 13 koncerner. Nu sidder du med fem, og du har et meget særlig indblik i den kunde, så det er en accountplan, der er baseret på en skabelon, hvor der står alt omkring den forretning, du sidder overfor. Alt omkring de mennesker, du har med at gøre. Du har typisk... hvis du har fem koncerner eller en enkelt kunde, så har du måske 30 kontaktpersoner hos den ene kunde. Og de kontaktpersoner, de er pludselig linet op i forhold til, om de er beslutningstagere, eller påvirkere, eller om de er ambassadører eller modstandere, og hvem der refererer til hvem - fuldstændig!" (Chef)

Eksemplet viser, at også på værktøjssiden er der sket radikale ændringer i medarbejdernes hverdag. Som supplerende viden om konteksten skal det nævnes, at man fra ledelsens side har forsøgt at tage højde for en potentiel problemstilling forbundet med, at sælgerne er provisionslønnede, og at der dermed kunne være en risiko for, at de ville føle sig truet på deres personlige økonomi, hvilket naturligvis ville være meget dårligt for motivationen. Derfor var der, da ændringen blev gennemført, mulighed for at vælge mellem fortsat normal provision eller en 'med livrem og seler' model. Man har altså imødekommet risikoen forbundet med motivation (Guth & MacMillan, 1986) og med frygt, der, som før nævnt, ikke bidrager med kvalitet på lang sigt (Evans and Lindsay, 1999). Som en chef i området siger:

"Folk bliver ikke straffet i forhold til det her, som de overordnede siger: 'Vi har ansvaret for strategien, de har ansvaret for at udføre den'. Lidt hårdt og brutalt. Men det skal de ikke blive straffet for. Heller ikke med hensyn til deres økonomi." (Chef)

Eksemplet viser for det første, at adskillelsen mellem udvikling og eksekvering lever i bedste velgående, jf. afsnit 3.1.2. Desuden viser eksemplet, at man i CRM på forskellig vis har forsøgt at forstå, hvad der skal til, og derefter har man handlet på det i form af helt konkret at organisere arbejdet anderledes og dermed søge at skabe de nødvendige rammer og forudsætninger for, at målsætningen kan realiseres ved at få strategien til at leve i hverdagen. Dermed er det blevet betydeligt nemmere for medarbejderne at bidrage til eksekveringen af strategien, hvorfor deres handlekraft kan siges at være blevet markant forbedret.

På trods af disse radikale forandringer i forudsætninger og rammer for nogle medarbejdere i CRM, viser følgende eksempel, at der også internt i et område som CRM kan være betydelige forskelle i den måde, som strategien folder sig ud på. Som en mellemlider beskriver det:

Mellemlider: "Jeg synes simpelthen, at vi får for lidt værktøjer til at gennemføre det. Jeg synes, at vi mangler noget. Og så er det selvfølgelig skide svært: 'Jamen, hvad er det, du mangler derovre?'. Jamen, i min verden, når du udstikker en strategi, og det er fair nok, at det har ledelsen gjort [...] - og siger, at vi skal være betroet partner, så kan jeg da se på i hvert fald to af mine account managers, at de er ikke blevet betroede partnere siden januar måned. Jeg er nok den, der er tættest på, fordi jeg har sådan et nærmest venskabeligt forhold til mine kunder. Men der ene af mine kunder har jeg det ikke sådan helt med. Så der kunne jeg også godt bruge noget hjælp til at komme videre. En ting er, at vi definerer, hvad en betroet partner er, og hvordan vi mener, at vi skal agere for at være en betroet partner, men bare fordi, at det står på et stykke papir, så er det jo ikke lig med, at så er vi det. Der er rigtig, rigtig lang vej endnu."

Interviewer: "Hvad er det, der mangler?"

Mellemlider: "Der mangler nogle redskaber. Der er ingen redskaber overhovedet, der er ikke skubbet nogle redskaber ud til os overhovedet. Vi har fået en til at hjælpe os med at lave noget account planning, det syntes jeg var super godt, og han har fulgt op på det en enkel gang, det synes jeg også, var super fint. Så fik vi i hvert fald lavet vores account plan, og det var sådan set på tide i NIK, at der blev lavet account planner for de store kunder. Så det synes jeg er ret godt." (Mellemlider).

Ovenstående eksempel viser, at selv inden for et område (CRM), hvor man i forvejen har medarbejdere, der har oplevet radikale forandringer i hverdagen som følge af strategien, kan der være

store interne forskelle i, hvordan medarbejderne oplever deres handlekraft i forhold til strategien.

Værdien af handlingsplanerne for strategieksekveringen

I mange områder af NIK har man på tidspunktet for de gennemførte interviews arbejdet med handlingsplaner i større eller mindre omfang. En gennemgang af de udarbejdede handlingsplaner viste, at man i en del områder havde lavet en indledende handlingsplan med en liste over mulige indsatser, der repræsenterer idéer og intentioner i forhold til de strategiske målsætninger. Man har altså i disse områder igangsat arbejdet med at omsætte strategien til handling, men kun de færreste har nået at lave endelige handlingsplaner. I flere af tilfældene er punkterne på handlingsplanen fremkommet ved at sætte medarbejderne sammen til et møde i deres teams og her generere idéer til mulige handlinger. Et sådan møde er, hvad Jarzabkowski & Siedl (2008) kalder et 'frit møde', hvor alle kan sige, hvad der falder dem ind. Denne mødeform bidrog til, at handlingsplanerne i flere område mest af alt var en lang liste af måske/måske ikke relevante og løsevne ønsker. Det var altså ikke tale om hverken opfølgning af punkterne eller tovejskommunikation (Alexander, 1985; Schaap, 2006; Raes et al., 2011). Adspurgt om, hvordan der er blevet arbejdet med at omsætte målsætningen 'betroet partner' til handling i afdelingen, beskriver en medarbejder mødet med fokus på handlingsplanen på følgende måde:

"Folk de snakker... men det er jo mere sådan noget lavpraktisk noget med, at man gerne vil have nogle bestemte servere til at teste nogle ting. Det var ikke noget overordnet... når man snakker om sådan noget, så bliver det altid meget personligt i stedet for [...] men... det er jo mere 'jeg synes ikke, at jeg har fået mine kørepenge til tiden' eller et eller andet i den stil. Det er jo, når det rammer en personligt, det er det, der er interessant for den pågældende. Vi får jo ikke talt så meget om rammerne omkring arbejdet." (Medarbejder).

Selvom der sagtens kan komme vigtig viden og gode idéer frem i en proces som denne for udarbejdelse af handlingsplaner, er det ikke, som konsulenten selv er inde på, rammerne for afdelingens bidrag til strategieksekveringen, der er i fokus. I hvert fald ikke på en sammenhængende og systematisk måde. Derfor er der en stor risiko for, at processen omkring udarbejdelsen af handlingsplaner bliver tom snak uden opfølgning, hvorved der ikke bliver skabt den nødvendige Handlekraft.

Når den strategiske handlekraft skal udvikles

Dette afsnit har vist, at hvis det ikke bliver gjort specifikt, hvad de strategiske budskaber indebærer, og hvis de ansatte oplever strategien som en videreførelse af, hvad man hidtil har gjort,

bliver strategien ikke omsat til handling. I den situation har eksemplerne fra NIK vist, at det i mange tilfælde kan være ønskeligt, at den nærmeste leder tolker meget specifikt på betydningen af budskaberne, for derved at gøre strategien vedkommende og identificere de vigtigste handlinger i hvert område af virksomheden. Sker dette ikke på en tilfredsstillende måde, vil det påvirke strategieksekveringen negativt. Afsnittet viste også, at møder med fokus på at udarbejde en handlingsplan for en afdeling kan være en anledning til, at hver deltager bringer sine personlige forslag frem, hvorved det reelle strategiske indhold på et møde om handlingsplanen bliver begrænset.

6.4 Opsummering: Case studie i udvalgt virksomhed

Case studiet i NIK har illustreret en række eksempler på, hvordan de kritiske faktorer for strategieksekvering folder sig ud i praksis med nogle strategiske målsætninger som omdrejningspunkt. I særlig grad har casen vist, at strategiske budskaber skal omsættes til synlige og konkrete tiltag, som er personligt vedkommende for medarbejderne. Det vigtige er ikke nødvendigvis, at strategien er ny og radikalt anderledes i dens formuleringer, men til gengæld lader topledelsens og mellemledernes daglige fokus til at have en afgørende betydning for, i hvor høj grad strategier føres ud i livet. Kapitlet viste også, at strategiske budskaber kan frembringe stærke følelser blandt ledere og medarbejdere, og at det er vigtigt for mellemlederne at være tætte på deres medarbejdere for at opfange og bearbejde deres tolkninger af de strategiske budskaber.

Kapitlet viste også, at organisatoriske rammer og forudsætninger har stor indflydelse for at skabe Commitment blandt ledere og medarbejderne. I et udvalgt område af NIK var direktøren for området lykkedes med 'issue selling' hos den øverste ledelse, hvilket gjorde det muligt at ændre på nogle hidtidige begrænsninger for at øge omsætningen. Skabelsen af Commitment til strategien handler derfor om væsentligt mere end blot at kunne motivere sine medarbejdere, idet forudsætningerne og rammerne i organisationen, samt muligheden for at kunne ændre på disse, spiller en vigtig rolle i strategieksekveringen.

Gennem eksempler fra flere forskellige områder i NIK gjorde kapitlet det desuden tydeligt, at hvis ikke de strategiske budskaber gøres meget tydelige, specifikke og personligt vedkommende for de ansatte gennem en tovejs dialog- og tolkningsproces, vil der ikke blive udviklet den handlekraft, som skal til for at eksekvere en strategi. I stedet vil der være en betydelig risiko for, at personlige forslag uden kobling til strategien vil blive indarbejdet i handlingsplan, hvorved inten-

tionerne bag strategien ikke i tilstrækkelig grad manifesterer sig i handlinger lokalt i virksomheden.

Casen analysen har på denne baggrund givet en række eksempler på, hvordan de kritiske faktorer for eksekveringens udøvelse kan foldes ud i en enkelt virksomhed, samt hvordan de organisatoriske barrierer kan vokse sig stærke undervejs i en strategieksekveringsproces. Det blev også tydeligt, at hvis disse organisatoriske barrierer ignoreres, vil de hæmme eller forhindre eksekveringen af strategien på forskellig vis i de enkelte områder af en virksomhed.

7 Diskussion om strategieksekvering

Med baggrund i afhandlingens kvalitative og kvantitative analyser vil jeg i dette kapitel vurdere og diskutere udvalgte pointer fra teori og praksis for derved at komme nærmere en besvarelse af det overordnede forskningsspørgsmål om, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier. Baseret på de hidtidige kapitler i afhandlingen har jeg valgt fire temaer ud som omdrejningspunkter for diskussionen:

- Tema 1: Udvikling vs. eksekvering
- Tema 2: Topledelsens rolle i strategieksekveringen
- Tema 3: Mellemlidernes rolle i strategieksekveringen
- Tema 4: Interaktionen mellem topledelsen og mellemlidernes

De fire temaer foldes ud i det følgende.

7.1 Tema 1: Udvikling vs. eksekvering

Et centralt tema for en diskussion om strategieksekvering er (jf. afsnit 3.1.2), om virksomheder adskiller udviklingen af strategier fra eksekveringen, eller om de arbejder med de to elementer i tæt sammenhæng med hinanden (e.g. Andrews, 1971; Mintzberg, 1978; Hrebiniak, 2006; Martin, 2010). Min analyse af strategieksekvering i teoretisk perspektiv konkluderede, at en adskillelse af udvikling og eksekvering er skadelig for virksomheders forretningsresultater (Hrebiniak & Joyce, 2006; Martin, 2010). Det var derfor overraskende at konstatere i den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere, at danske virksomheder i høj grad netop adskiller udvikling fra eksekvering. Adskillelsen skal ses i forhold til, at udviklingen af strategien (jf. afhandlingens analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere) primært er et anliggende for topledelsen. Dette blev bekræftet af den kvantitative analyse, hvor topledelsen på parameteren 'involvering i strategien' scorer 84 på en skala fra 0 -100, mens mellemlidernes scorer 39 på den samme parameter og skala (Figur 5-2 på side 142). Det kan derfor siges at være et udbredt fænomen i danske virksomheder at tænke om topledelsen som virksomhedens strategiske hjerne og resten af organisationen som kroppen, der fører strategien ud i livet (jf. Martin, 2010).

Udvikling vs. eksekvering i praksis

Separationen mellem udvikling og eksekvering kommer bl.a. til udtryk ved, at mellemlederne ofte først for alvor bliver aktører i det strategiske arbejde, når topledelsen efter rationelle overvejelser og analyser har besluttet sig for og formuleret virksomhedens strategi. Dette ses illustreret i følgende eksempel:

”Vi kommunikerede til dem [lederne, red.], hvordan de skulle komme hjem og kommunikere det videre [...]. Det blev planlagt som en del af seminaret og effektueret af vores kommunikationsmand. [...] Han forsøgte at skabe en platform for dem og sagde ”der er altså nogen, der forventer et eller andet, når I kommer hjem herfra, og præsentationerne ligger der og der. Vis dem det og fortæl dem det.””. (Strategiansvarlig).

Mellemlederne får i dette eksempel at vide, hvad de skal gøre, og de får alle de informationer stillet til rådighed, som topledelsen mener, at mellemlederne kan få brug for. Denne praksis kombineres (som beskrevet i afsnit 4.1.5) med en implicit forventning om, at mellemlederne er i stand til at kommunikere strategien på en overbevisende måde til medarbejderne. Logikken er her, at hvis den udviklede strategi gives videre til mellemlederne, og hvis mellemlederne formidler strategien videre til deres medarbejdere i det nødvendige omfang, vil strategien som konsekvens heraf blive eksekveret af resten af organisationen. Dette illustreres i følgende citat af en topleder:

”Jamen, altså næste skridt var så, at vi kørte kaskadekommunikation på det, hvor lederne gør det, at når de kommer hjem fra ledelseskonferencen, så får de slides fra ledelseskonferencen med hjem, og så var det egentlig deres job at informere deres medarbejdere, og det tror jeg egentlig bare var, hvad vi gjorde.” (Topleder).

I praksis bliver strategien dermed udviklet af topledelsen, og de øvrige ledere forventes efterfølgende at formidle budskaberne videre og eksekvere strategien i overensstemmelse med intentionerne bag. Denne fremgangsmåde ligger godt i tråd med Kotlers (1984) definition af strategi-eksekvering:

”Eksekvering er den proces, hvor planer bliver til opgaver, og hvor det sikres, at disse handlinger bliver ført ud i livet på en måde, der imødekommer målene med planen” (Kotler, 1984).

Et springende punkt i Kotlers definition ovenfor er dog, hvad der menes med ”... hvor det sikres, at disse handlinger...”. Menes der fx at skabe forståelse for strategien, eller menes der at skabe

Mening, Commitment og Handlekraft i forhold til strategien? Dette vender jeg tilbage til i afsnittet nedenfor.

Den eksisterende praksis i virksomhederne, hvor udvikling adskilles fra eksekvering, står dermed i stærk modsætning til, hvad der ifølge teorien er vigtigt (Mintzberg, 1978; Hrebiniak, 2006; Martin, 2010). Martin (2010) gør sin pointe meget tydelig ved at sige, at en skelnen mellem udvikling og eksekvering næsten er en garanti for fiasko, og at denne skelnen kan gøre stor skade på en virksomhed.

Betydningen af en god forståelse for strategien

En særlig problematik i relation til temaet i dette afsnit handler om, at mange topledelse i praksis kombinerer adskillelsen af udvikling fra eksekvering med en grundlæggende antagelse om, at hvis der skabes en god forståelse for strategien blandt virksomhedens mellemledere og medarbejdere, vil strategien blive ført ud i livet. Dette kommer til udtryk i følgende citat af en topleder:

"Min opgave er jo så at få folk til at forstå hvor vi skal hen, og så sørge for, at det er et fælles projekt at komme derhen." (Topleder).

Givet denne antagelse hos mange topledere bliver en god forståelse for strategien dermed for topledelsen bindeleddet mellem udviklingen og eksekveringen af strategien. Denne antagelse er som følge af denne afhandlings empiriske resultater uholdbar af flere årsager. For det første er 'manglende forståelse for strategien' kun én ud af syv organisatoriske barrierer for eksekvering, og et fokus på blot én af barriererne vil derfor i langt de fleste tilfælde være utilstrækkeligt. Et ensidigt fokus på at håndtere én organisatorisk barriere og ignorere de øvrige (strategien er ikke foldet ud, utilstrækkelige lederkompetencer, strategien lever ikke i hverdagen, oplevet mangel på tid og ressourcer, uhensigtsmæssig involvering, manglende konsensus) kan derfor bidrage til at forklare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

Derudover kan en god forståelse for strategien betegnes som en vigtig *forudsætning* for, at de ansatte kan tage stilling til strategien og i den forbindelse danne deres egne mening om den. Til gengæld kan en god forståelse for strategien på ingen måde være *ensbetydende med*, at de ansatte oplever Mening, Commitment og Handlekraft i forhold til strategien, der jf. afhandlingens teoretiske, kvalitative og kvantitative analyser udgør tre kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse. Et ensidigt fokus på at skabe forståelse for en strategi kombineret med et util-

strækkeligt fokus på de kritiske faktorer for eksekveringens udførelse kan dermed også bidrage til at forklare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med deres strategieksekvering.

Aktiviteterne i udviklingen præger mulighederne for at eksekvere

Den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden har også gjort det tydeligt, at kimen til ikke at lykkes med strategieksekveringen i mange virksomheder bliver sået i det øjeblik, hvor virksomhederne igangsætter udviklingen af strategien. Et eksempel på dette er, at lederne ofte holder strategimøder og strategiseminarer væk fra virksomhedens hverdag, fx illustreret ved følgende bustur til Sydtyskland:

"Lederkredsen, direktionen plus nogle flere, vi arrangerede sådan en bustur, hvor vi kørte 14 timer i bus ned til Sydtyskland, og diskuterede, og hver mand fremlagde det, de havde fra deres gamle projekt [...], og hvad vi lidt ud af forruden ville. [...] Jeg syntes egentligt, at det var skide godt. Ja, det er ufatteligt at se så mange mennesker stige ind i en bus en lørdag morgen i Danmark, og køleskabene de bugner med øl og små skarpe, og alt muligt, og der var ingen, der fik noget som helst. Og lige pludselig kl. 12 om natten, der står vi nede i Sydtyskland, og folk kunne ikke forstå, hvad tiden blev af." (Strategiansvarlig).

Isoleret set har den omtalte bustur til Sydtyskland åbenlyst været en stor succes, ligesom et strategiseminar på et hotel ved Vejle Fjord kan være det, ikke mindst fordi et seminar ude-af-huset gavner mulighederne for bl.a. at tænke kreativt, finde frem til nye løsninger og skabe en stærk fællesskabsfølelse m.m. Aktiviteter ude-af-huset kan dog samtidig bidrage til, at strategien bliver manifesteret som noget ekstraordinært, der ikke umiddelbart har med hverdagen at gøre, og derved kan det eksterne strategiseminar som aktivitet bidrage til, at den organisatoriske barriere 'strategien lever ikke i hverdagen' (afsnit 4.2.4) får næring og gør det svært at eksekvere strategien. Der er derfor en tæt sammenhæng mellem aktiviteterne, der indgår i strategieksekveringen (beskrevet i afsnit 4.1), og de organisatoriske barrierer for strategieksekvering (beskrevet i afsnit 4.2). Hvis en organisatorisk barriere ignoreres, vil den hæmme eller forhindre eksekveringen af en strategi (Schaap, 2006), og hvis ikke der tages højde for barriererne i planlægningen og udførelsen af aktiviteterne i det strategiske arbejde, vil en barriere som en logisk konsekvens få næring og vokse sig stærk. Dette kan bidrage til at forklare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med deres strategieksekvering.

Som det fremgår af ovennævnte, er praksis i danske virksomheder kendetegnet ved, at der i høj grad skelnes mellem udvikling og eksekvering. Min vurdering er, at denne adskillelse og den derfor følgende manglende integration mellem udvikling og eksekvering af strategien kan bidrage

væsentligt til at besvare afhandlingens overordnede spørgsmål om, hvorfor virksomheder ikke lykkes med deres strategieksekvering. Baggrunden for adskillelsen mellem udvikling og eksekvering er den tilgang til det strategiske arbejde, som topledelsen bevidst eller ubevidst vælger for det strategiske arbejde, og jeg vil derfor i det følgende sætte fokus på topledelsens rolle i strategieksekveringen.

7.2 Tema 2: Topledelsens rolle i strategieksekveringen

Topledelsen kan gennem sin adfærd og aktiviteter drive processen fra strategisk plan til virkelighed (Schaaps, 2006), og topledelsen kan også ved at sætte sin vilje igennem og involvere sig personligt i substansen og nogle gange detaljerne få eksekveringen til at ske (Bossidy & Charan, 2002). Dette afsnit vil beskrive topledelsens overordnede roller og i forbindelse hermed sætte særligt fokus på temaet involvering, eftersom involveringens omfang, metode og form skaber rammerne for, hvordan de øvrige organisationsmedlemmer kan bidrage til strategieksekveringen. Afsnittet vil også belyse og diskutere, hvordan topledelsen tilsyneladende sætter sig selv uden for indflydelse på de mekanismer, som har den største effekt på eksekveringen, og jeg vil diskutere mulige årsager hertil.

Topledelsens overordnede roller

Ifølge Harts (1992) framework kan topledelsen overordnet indtage tre forskellige roller i det strategiske arbejde, idet den kan: 1) Tage total kontrol, 2) skabe den strategiske retning, og 3) abdicere strategisk. Afsnit 3.2.1 i analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv viste også, at hvis ikke topledelsen formår at udfylde og kombinere disse roller, får det negative konsekvenser for virksomhedens forretningsresultater (Hart & Banbury, 1994; Andersen, 2004). Både den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden og den kvantitative analyse af strategieksekveringen viste i forlængelse heraf, at det i overvejende grad er topledelsen, der beslutter og formulerer virksomhedernes strategi, hvorved toplederne i praksis følger command tilgangen (Hart, 1992) og tager total kontrol over udviklingen af strategien. Med udgangspunkt i Harts (1992) tre processtemaer (rationalitet, vision, involvering), der kobler sig til processen for det strategiske arbejde, viste min kvalitative analyse af eksekveringsadfærden, at de fleste topledelser kombinerer rollen med at tage total kontrol over udviklingen af strategien med: 1) At gennemføre rationelle overvejelser og analyser af eksterne og interne forhold, 2) at skabe en vision for fremtiden, samt 3) at involvere de øvrige organisationsmedlemmer i større eller mindre omfang. Topledernes arbejde med de tre processtemaer viser, at toplederne i danske virksomheder ikke kun

arbejder ud fra en command tilgang til strategi, men at de også i udviklingen af strategien arbejder med at skabe strategisk retning.

Involveringen af organisationen sætter scenen for strategieksekveringen

Særligt involveringen af de øvrige organisationsmedlemmer i det strategiske arbejde vurderer jeg som et vigtigt tema i relation til topledelsens rolle, fordi involveringen i form og omfang sætter scenen for, i hvor høj grad de øvrige organisationsmedlemmer kan blive aktive medspillere i det strategiske arbejde (jf. Hart, 1992). Den kvantitative analyse af strategieksekveringen viste, at ledere på alle niveauer (dvs. topledere, funktionschefer og mellemledere) er enige om, at medarbejderne ikke involveres i tilstrækkelig grad i at fastlægge indholdet af hverken strategien eller handlingsplanerne. Dette kommer til udtryk ved, at gennemsnittet for alle cirka 800 lederes besvarelser på spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne har tilstrækkelig indflydelse på strategien og handlingsplanerne, ligger på omkring 40 - 45 på en skala fra 0 - 100 (Figur 5-34 på side 182).

Den lave grad af involvering i udviklingen af strategien skal også ses i lyset af, at virksomhederne oplever stor turbulens, idet kun godt 20% af cirka 800 ledere oplever, at det er let at forudsige, hvad der kommer til at ske på virksomhedens vigtigste markeder (Tabel 5-2 på side 140). Desuden oplever virksomhederne meget hård konkurrence, idet kun 7% af de cirka 800 ledere i overvejende grad oplever konkurrencen som minimal, mens 82% i overvejende grad oplever konkurrencen som benhård (Tabel 5-3 på side 141). En command tilgang til udviklingen af strategien kan derfor virke besnærende at tage i anvendelse for en topledelse, når der skal træffes strategiske beslutninger og skabes gode resultater hurtigt. Oven i den utilstrækkelige involvering skal lægges, at hverken mellemledere eller medarbejdere er særligt tilfredse med den måde, som involveringen foregår på, idet de adspurgt herom ligger på omkring 60 på en skala fra 0 - 100 (Figur 5-35 på side 183 og Figur 5-36 på side 183). Den kvantitative analyse har derfor bekræftet, at den organisatoriske barriere 'uhensigtsmæssig involvering' (beskrevet i afsnit 4.2.6) bidrager til at gøre de øvrige organisationsmedlemmer til passive spillere i strategieksekveringen, hvorved topledelsens tilgang til involvering bidrager til at forklare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med eksekveringen af deres strategier.

Hvad forhindrer topledelsen i involvering?

Når involvering er centralt for at kombinere topledelsens rolle med at tage total kontrol med de øvrige roller (jf. Harts (1992) framework), og når lederne på alle organisatoriske niveauer selv giver udtryk for, at involveringen er utilstrækkelig og uhensigtsmæssig, kan det undre, hvilke

mekanismer, der forhindrer lederne i at gøre noget ved det. Topledelsen har magten til at beslutte og tage total kontrol, men alligevel er der noget, der i praksis afholder dem fra at gribe involveringen an på en anden måde. En mulig forklaring er, at mange topledere føler sig personligt godt tilpasse og på hjemmebane i rollen som dem, der med et godt overblik og stærk analytisk sans tager ansvar for på vegne af virksomheden at beslutte og formulere den strategiske retning. Selvom denne tilgang til toplederrollen i det strategiske arbejde i sig selv kan være kompleks og omfangsrig, kræver den i et vist omfang en lineær og rationel tankegang, der lader til at falde mange topledere naturligt at udfylde. Til gengæld kan der være en lang række emotionelle dynamikker forbundet med at involvere organisationen i udviklingen af en strategi, og muligvis føler mange topledere sig usikre på, hvordan involveringen kan gribes an på en hensigtsmæssig måde (Weick, 2001). Det kan også tænkes, at topledere tidligere har oplevet, at involvering kan give en masse problemer i form af efterfølgende skuffelse og bristede forventninger, og i sådanne tilfælde kan involvering give en negativ indvirkning på eksekveringen af strategien i form af modvilje og manglende ejerskab blandt mellemledere og medarbejdere.

Stærke følelser forbundet med strategieksekvering

Opgaven med at *eksekvere* en strategi indebærer ligeledes mange følelser og dynamikker mellem medarbejdere og ledere på forskellige niveauer (Huy, 2002), hvor funktioner på tværs af virksomheden skal spille sammen og sætte deres egne kortsigtede behov og ønsker til side for strategiens mere langsigtede. Dette er eksemplificeret ved følgende citat:

"Fordi det (eksekvering af strategien, red.) måske også er karrieremæssigt selvmål og selvmord. Hvorfor er det det, fordi det går på tværs, og fordi du ikke skaber andet end uvenner. Der sker det, at når du skal ind og aktivere noget tid, der berører det driftsmæssige i organisationen, og hvis værdien først kommer om 2 år, så er det fuldstændig ligegyldigt, for så har jeg et andet job, en anden funktion og et andet ansvar." (Strategiansvarlig).

Eksemplet illustrerer, at der kan være nogle helt andre dynamikker i spil end dem, der har med rationalet bag udviklingen af strategien at gøre. Løsningen af disse udfordringer kræver ofte en anden form for tænkning end den rationelle, og derved kan involverings- og eksekveringsopgaven for rationelt tænkende topledelse nemt komme til at fremstå som diffus og ukonkret, idet den har med følelser og relationer mellem mennesker at gøre. Håndteringen af følelser blandt medarbejderne kan desuden være problematisk for topledelsen, fordi de af naturlige årsager ikke kender medarbejdernes kontekst så godt, som medarbejdernes nærmeste ledere gør det (Huy, 2011). Desuden har topledelsen som følge heraf heller ikke udviklet de samme tætte relationer til medarbejderne som deres nærmeste ledere (Huy, 2011). Som følge af ovennævnte kan emo-

tionelle problemstillinger forbundet med eksekveringen forblive uløste eller blive håndteret for sent eller på en utilstrækkelig måde.

Involveringen uddelegeres

Opgaven med at involvere sig selv og resten af organisationen i eksekveringen af strategien kan for en topledelse dermed komme til at fremstå som kompleks, abstrakt, svær og omfangsrig, hvorved involveringen i praksis ofte kan vige for mere kortsigtede behov sammenholdt med, at ejere, aktieanalytikere eller andre interessenter lægger pres på topledelsen for at leve op til de økonomiske forventninger. Kravene til en topledelse er set i det lys ganske omfattende, og det virker derfor helt naturligt, at en topledelse kan have 'blinde vinkler' i forhold til dens evne til at vurdere, hvordan og i hvor høj grad den skal involvere sig selv og resten af organisationen i det strategiske arbejde. Disse blinde vinkler repræsenterer dermed opgaver, som topledelsen har svært ved, hvorfor det set i en ledelsesmæssig kontekst kan virke logisk helt rigtigt, at man som topledelse leder og fordeler arbejdet, og herunder delegerer svære opgaver ud til de personer, som man tror på er mere kompetente til at løse disse involveringsopgaver. Den udbredte praksis med at uddelegere involveringen til ledere på lavere niveauer er eksemplificeret i følgende citat:

"Jamen jeg tror ikke, der har været sådan en officiel kommunikation omkring det (de strategiske budskaber, red.), og jeg tror ikke, at det er noget, man er gået ud med på den måde og samlet sagt. Men det er klart, at vores salgs- og marketingdirektør er gået tilbage til sin gruppe af ledere og har sagt, nu skal vi arbejde med det her, det er de her planer, vi skal være færdige på det og det tidspunkt og sådan noget. Og så har de så rullet det ned i et eller andet omfang på det niveau, hvor der var behov for at involvere folk." (Strategiansvarlig).

Ved at uddelegere kommunikationen af strategien og involveringen til de øvrige ledere, abdicerer topledelsen (som nævnt i afsnit 4.1.5) strategisk fra disse opgaver, hvorved mellemlederne bliver til 'frie fugle' i håndteringen af denne opgave. Selvom det kan virke logisk rigtigt at uddelegere opgaver, man som leder ikke føler sig bedst egnet til at løse, kan topledelsens beslutning om at abdicere fra opgaven med at eksekvere virksomhedens strategi, herunder involvere sig selv og organisationen, som tidligere nævnt have en skadelig indvirkning på virksomhedens forretningsresultater (Hart & Banbury, 1994; Andersen, 2004). Når topledelse abdicerer strategisk fra mellemledernes eksekveringen af strategien, bliver strategien ikke omdrejningspunktet for de daglige prioriteringer, og desuden er det min vurdering, at mellemlederne kommer til at mangle en rollemodel for, hvordan man griber involveringen og eksekveringen an.

Ønsker topledelsen at sætte sig selv uden for indflydelse?

Derudover kan det virke paradoksalt, at mange topledere på den ene side lader til at have et stort behov for at kunne styre og kontrollere en udvikling af strategien, og at de på den anden side fralægger sig indflydelsen på de mekanismer i eksekveringen, der har den største effekt på virksomhedens evne til at omsætte strategien til handling og dermed realisere det økonomiske potentiale i strategien. Her henleder jeg opmærksomheden på afsnit 5.2.3 i den kvantitative analyse af strategieksekveringen, der viste, at det enkelte individs oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft kun i begrænset omfang (4-7%) afhænger af forhold, der vedrører hele virksomheden, herunder virksomhedens topledelse. Denne pointe skal sammenholdes med, at afhandlingens kvalitative og kvantitative analyser har dokumenteret, at Mening, Commitment og Handlekraft er kritiske faktorer at have fokus på i danske virksomheders arbejde med at eksekvere deres strategier.

Topledelsens beslutning om at sætte sig selv uden for indflydelse på de mekanismer, der har størst betydning for at realisere strategiens økonomiske potentiale, kan set udefra virke som en stor selvmodsigelse, der giver anledning til at stille spørgsmålet: Kan topledere med et naturligt talent for at analysere, træffe gode beslutninger samt have kontrol og magt over en udvikling virkelig beslutte sig for at fralægge sig ansvaret for det, der i praksis har størst betydning for virksomhedens økonomiske værdiskabelse i relation til en strategi? Et muligt svar er, at der ikke kan være tale om en bevidst beslutning, men i stedet en beslutning præget af, at strategieksekvering opleves som en svær og kompleks størrelse, der kan virke svær og omfangsrig at gå til.

En anden mulig forklaring er, at topledere bare er mennesker, der ved en følelse af usikkerhed eller mangel på kontrol skal vælge mellem at flygte eller kæmpe mod det uforklarlige (Weick, 2001). Flugten fra involveringsopgaven er dermed én mulig reaktion, mens en anden mulig reaktion er at bekæmpe de komplekse eksekveringsudfordringer med rationelle argumenter for, hvordan situationen burde være. Problemet er her, at medarbejdernes reaktioner på de organisatoriske barrierer for strategieksekvering (som beskrevet i afsnit 4.3) er direkte koblet til oplevelsen af Mening, Commitment og Handlekraft, og at udfordringerne i forbindelse hermed (som nævnt ovenfor) kan være emotionelle og dybt irrationelle samt være forankret i personlige drømme og ambitioner, der intet har med de rationelle argumenter bag strategien at gøre. Min vurdering er, at topledere dermed nemt kan havne i en fastlåst situation, hvor hverken flugt eller kamp giver mening, og hvor en rationel tilgang til håndtering af emotionelle problemstillinger heller ikke er svaret på, hvad der skal til for at lykkes med involveringen af organisationen i at eksekvere virksomhedens strategi.

Topledelsen skaber rammerne for eksekvering

Som diskussionen ovenfor har vist, er det topledelsen, der skaber rammerne for, hvordan og på hvilke måder de øvrige medlemmer af organisationen kan bidrage i det strategiske arbejde og særligt eksekveringen af strategien. Mens topledelsen generelt tager total kontrol over udviklingen af strategien, er det tankevækkende, at topledelsen i praksis abdicerer fra at styre de mekanismer, der har størst indflydelse på at realisere det økonomiske potentiale i strategien. På denne baggrund vil jeg i det følgende diskutere de roller, som mellemlederne spiller i strategieksekveringen.

7.3 Tema 3: Mellemledernes rolle i strategieksekveringen

Mellemledere defineres her som ledere fra lige under topledelsen og ned til første niveau ledere (Dutton & Ashford, 1993; Huy, 2011). Dette afsnit vil sætte fokus på mellemledernes betydning for strategieksekveringen, samt hvilke roller mellemlederne i praksis får mulighed for at indtage og udfylde. Denne praksis vil blive holdt op imod udvalgt teori og ikke mindst resultaterne fra afhandlingens empiriske analyser af strategieksekvering.

Mellemledernes betydning i strategieksekveringen

Analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv viste, at mellemlederne kan fungere som et afgørende bindeled mellem de forskellige organisatoriske niveauer, enheder og aktører (Floyd & Wooldridge, 1999; Nonaka, 1991). Mellemlederne kan også yde et værdifuldt bidrag, når der skal igangsættes nye strategiske initiativer, og desuden kan de støtte eller accelerere strategieksekveringen (Floyd & Wooldridge, 1997). Alternativt kan mellemlederne også bidrage til at bremse eller ligefrem sabotere eksekveringen af strategien (Guth & MacMillan, 1986). Ifølge den teoretiske analyse kan mellemlederne dermed udgøre vigtige aktører i strategieksekveringen, og den kvantitative analyse af strategieksekvering dokumenterede dette på flere måder.

Topledelsen og mellemlederne kan kun lykkes gennem samarbejde

For det første viste den kvantitative analyse af strategieksekveringen i afsnit 5.2, at Mening, Commitment og Handlekraft er kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse. Dette indebærer, at når de ansatte oplever en høj grad af Mening, Commitment og Handlekraft, vil virksomheden opleve større succes med strategieksekveringen. En vigtig pointe er her, at det i praksis kan være en stor udfordring (både i tid og evner) for en topledelse at kommunikere effektivt ud til samtlige ansatte og i den forbindelse skabe høje niveauer af Mening, Commitment og Handlekraft, jf. definitionen på disse begreber i afsnit 5.2. Derudover skal kommunikationen fo-

regå kontinuerligt og gerne dagligt over en lang strategiperiode, hvorfor det er af stor betydning for en virksomhed, at topledelsen og mellemlederne anskuer eksekveringen som en fælles ledelsesopgave. Opgaven vurderer jeg derfor for stor til, at topledelsen eller mellemlederne kan løse den tilfredsstillende på egen hånd.

Mellemlederne har de bedste muligheder for at påvirke medarbejderne

Mellemledernes rolle i strategieksekveringen skal også ses i det lys, at forhold, der vedrører afdelingen, herunder ledelsen af afdelingen, i gennemsnit påvirker niveauerne for Mening, Commitment og Handlekraft med cirka 25% af den samlede påvirkning, mens forhold, der har med hele virksomheden at gøre, herunder topledelsen, som nævnt ovenfor påvirker Mening, Commitment og Handlekraft med 4 - 7% (afsnit 5.2.3, side 164). Den største betydning er dog den oplevelse og tolkning af strategien, der finder sted hos det enkelte individ, idet denne forklarer cirka 40% af, hvad der skaber Mening, Commitment og Handlekraft (afsnit 5.2.3). Min vurdering er, at mellemlederne må have bedre forudsætninger for at kunne påvirke den enkelte medarbejders individuelle fortolkning af strategien, fordi mellemlederne har væsentligt bedre muligheder og forudsætninger for dette, især som følge af væsentligt hyppigere interaktion og direkte kommunikation med den enkelte medarbejder. Samlet set vurderer jeg mellemledernes samlede muligheder for at påvirke medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft til at være min. 5 - 10 gange større end topledelsens, baseret på en summering og vurdering af ovennævnte analyseresultater.

Mellemledernes roller i praksis

Med denne viden finder jeg det højst overraskende, at man i danske virksomheder vælger at bruge mellemlederne på den måde, som afhandlingens kvalitative analyse af eksekveringsadfærd blandt beslutningstagerne har vist. De gennemførte interviews af beslutningstagere viste, at mellemlederne især bidrager til følgende aktiviteter i strategieksekveringen: Formidling af strategien, deltagelse i strategiske projekter, strategimøder og strategiseminarer, samt diverse koordinering og opfølgning. Denne brug af mellemlederne kan holdes op imod de roller, som Floyd & Wooldrige (1992b) foreslår, at mellemlederne kan udfylde i relation til det strategiske arbejde: Implementator, facilitator, synthesizer og champion (beskrevet på side 49). Hvor rollen som implementator falder i direkte forlængelse af en topledelses command tilgang til det strategiske arbejde, arbejdes der tilsyneladende kun sporadisk og dermed ikke systematisk med indholdet i de tre øvrige roller.

Et vigtigt element i rollerne som *champion* og *synthesizer* er mellemedernes bidrag som *issue sellers*, hvilket indebærer, at mellemederne løbende identificerer de issues (begivenheder, udviklinger, trends m.m.), som er vigtige for topledelsen at tage stilling til i arbejdet med at tilpasse sig udviklingen i omgivelserne (Cowan, 1986; Weiss, 1989; Dutton et al., 1997). Et eksempel på, hvordan møder med fokus på issue selling gribes an, ses her:

Så har vi et kvartalsmøde, som vi kalder critical issues, hvor hver afdeling går op og fortæller om de problemer, vi arbejder med i øjeblikket. [...] Hvordan har vi tænkt os at løse dem, og hvad er tidshorizonten. Formålet er selvfølgelig at holde hinanden op på, at vi får løst vores ting. Fordi hvis det er de samme critical issues, som går igen et kvartal, så er det fordi der er noget galt. Så det skulle helst være nogle nye ting, der kommer op.” (Strategiansvarlig).

Analysen af eksekveringsadfærden viste, at der er meget stor variation i, hvordan issue selling i relation til strategien foregår i praksis, herunder hvilke muligheder og forudsætninger mellemederne har for at udøve issue selling. Hvis ikke mulighederne og forudsætningerne er gode, kan det medføre, at udfordringer i eksekveringen ikke bliver opfanget og håndteret i tide, hvilket dermed kan bidrage til at hæmme eller bremse strategieksekveringen.

Mellemedernes rolle i håndteringen af følelser

Som nævnt i afsnit 3.2.2 kan mellemederne spille en vital rolle i håndteringen af de følelser, der er forbundet med radikale forandringer i relation til strategieksekvering. Disse følelser kan fx handle om glæde, entusiasme, tilfredshed, anerkendelse, spændthed, frygt, utilfredshed, skuffelse, skam, træthed, usikkerhed, anerkendelse og mange andre (Huy, 2002). Følelserne er vigtige at være opmærksom på, fordi de kan have stor betydning for måden at tænke og agere på i forbindelse med forandringer (van Zomeren, Spears & Fischer, 2004). Givet, at mellemederne er tættere på medarbejderne end topledelsen, virker det som oplagt, at mellemederne kan fungere som dem, der løbende er opmærksomme på at håndtere medarbejdernes følelser i relation til forandringer som følge af strategien. Dette skal holdes sammen med, at følelser også kan åbne op for nye muligheder og gøre det mere sandsynligt, at mennesker omprioriterer, identificerer nye handlinger, sætter nye mål og foretager fravalg (Damasio, 1994). Desuden kan følelser hjælpe mennesker til at træde ind i det ukendte (Westen, 1985), som eksekveringen af en strategi netop også handler om.

På trods af de nævnte årsager til, hvorfor det i strategieksekveringen giver god mening at være opmærksom på, hvordan mellemederne håndterer medarbejdernes følelser i forbindelse med forandringer, er det tankevækkende, at beslutningstagerne på de gennemførte interviews stort

set ikke nævner dette tema. Dette vurderer jeg kan hænge sammen med, at der i praksis er et overvejende fokus på rationelle forhold i relation til det strategiske arbejde, og at mange mellemledere sandsynligvis er opmærksomme på, om medarbejdernes følelser er gode argumenter at trække frem i diskussioner med strategisk indhold. Som følge af dette manglende fokus på håndteringen af medarbejdernes følelser i forbindelse med strategieksekveringen er det min vurdering, at virksomheder løber en stor risiko for at ignorere vigtige stemninger i organisationen, der over tid kan vokse til decideret modstand og modvilje i forhold til strategien. Som følge heraf gør virksomheder det med stor sandsynlighed sværere for dem selv end nødvendigt at eksekvere strategier, hvilket dermed også kan bidrage til at forklare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

Lederstile er vigtige, men skal de have konsekvenser?

En interessant pointe fra analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv er, at mellemledernes lederstile i kombination med den valgte strategitype kan have en betydelig indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi (Håkonsson et al., 2012). I denne analyse nævnes det også, at det kan være meget svært for en leder at ændre sin lederstil, men dog ikke umuligt (Håkonsson et al., 2012). Dette fører frem til en problemstilling eller et dilemma, som en virksomhed som følge heraf kan havne i: Hvad gør man, når der ikke er et match mellem en mellemleders lederstil og den nye strategi? Vil en afskedigelse eller omrokering gavne mere, end det vil skade i form af uro og usikkerhed blandt medarbejderne? De gennemførte interviews har ikke givet indikationer på, at virksomheder specifikt evaluerer lederstilen hos deres ledere i forhold til den valgte strategitype, og at de som følge heraf planlægger at tage stilling til, om ledere skal afskediges eller omrokes.

Til gengæld er det min vurdering, at topledelsens fornemmelser for, hvilke ledere, der kan løfte hvilke opgaver med succes, ofte kan være implicit indbygget i de organisationsændringer, som i mange tilfælde er forbundet med lanceringen og eksekveringen af en ny strategi. Til gengæld har ingen af de undersøgte virksomheder udvist den praksis, at lederstilstests indgår som en naturlig del af forberedelserne til at forberede strategieksekveringen. Selvom lederstile objektivt set kan passe bedre eller dårligere til den valgte strategi, vurderer jeg det ikke som entydigt, om en virksomhed skal tage konsekvensen af et dårligt match mellem en mellemleders lederstil og den valgte strategi ved at afskedige eller omplacere en leder. En afskedigelse eller omrokering kan således på et kritisk tidspunkt i en forandringsproces skabe megen utryghed blandt medarbejderne og derved også hæmme eller bremse eksekveringen af strategien. Den bedste løsning må derfor afhænge af situationen og konteksten, men min vurdering er, at virksomheder

som minimum skal søge at være opmærksomme på, hvordan og i hvor høj grad deres lederes lederstile matcher den valgte strategi og den forestående eksekveringsopgave.

En supplerende rolle, som topledere kan overveje at involvere mellemledere i, vil efter min vurdering være håndteringen af de organisatoriske barrierer, der blev identificeret i afsnit 4.2. Ved at gøre bekæmpelsen af disse barrierer til en fælles opgave for både topledere og mellemledere vil barriererne hurtigere kunne identificeres hurtigere, fordi mellemlederne ofte ser eller hører om barriererne som de første, og de vil også hurtigere kunne blive nedbrudt. Hvis omvendt mellemlederne ikke involveres i håndteringen og elimineringen af de organisatoriske barrierer, kan det blive en stor udfordring at fjerne barriererne, hvilket vil bidrage til, at virksomheder ikke lykkes med strategieksekveringen.

Mellemlederne kan bidrage med meget, men er rammerne til stede?

Dette afsnit har vist, at mellemlederne som udgangspunkt har de bedste og største muligheder for at påvirke medarbejdernes oplevelse af de kritiske faktorer for strategieksekveringens udførelse, men at de i praksis kun har begrænsede muligheder for at bidrage til eksekveringen af strategien. Dette vurderer jeg samlet set som en meget væsentlig årsag til, at virksomheder ikke lykkes eksekveringen af deres strategier.

7.4 Tema 4: Involvering og interaktion

Interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne er, som det blev beskrevet i afsnit 3.2.3, et afgørende element i forhold til at besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier. Med udgangspunkt i Raes et al.'s (2011) procesmodel er det overordnede formål med interaktionen at opdage diskontinuiteter i omgivelserne, samt at styre kræfter for kontinuitet og forandring (Raes et al., 2011). På denne baggrund kan interaktionen resultere i en bedre kvalitet i såvel de strategiske beslutninger som i eksekveringen, hvilket i sidste ende giver organisationen bedre forretningsresultater (Raes et al., 2011).

Perioder med og uden kontakt

Interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne kan grundlæggende deles op i perioder *med* og *uden* kontakt (Raes et al., 2011), og jeg vil her starte med at diskutere, hvad der skal til for at maksimere udbyttet af interaktionen *med* kontakt, også kaldet kontaktepisoderne. I kontaktepisoderne foregår der grundlæggende to typer aktiviteter: Informationsudveksling og gensidig påvirkning. *Informationsudvekslingen* giver (som beskrevet i afsnit 3.2.3) en virksomhed muligheden for at øge såvel kvaliteten i de strategiske beslutninger som dens evne til at reagere hur-

tigt på udviklingen i omgivelserne og dermed opnå en konkurrencemæssig fordel (e.g. Eisenhardt, 1989; Dutton & Ashford, 1993; Dooley & Fryxell, 1999; Wooldridge et al., 2008; Martin & Eisenhardt, 2010).

Sandsynligheden for, at dette sker, afhænger bl.a. af, i hvor høj grad topledelsen udviser kognitiv fleksibilitet overfor mellemlederne (Eisenhardt, 1989; Raes et al., 2011). Jf. afhandlingens kvantitative analyse scorerer funktionschefer og mellemledere (i alt cirka 700 besvarelser) deres topledere på cirka 60 på en skala fra 0 - 100, når det gælder topledelsens evne til at lade sig udfordre på logikken eller forudsætningerne bag strategien (Figur 5-19 på 172). Dette indikerer en ide mulighed for, at topledere kan forbedre deres evner og parathed til at udvise kognitiv fleksibilitet, og omvendt kan en manglende forbedring på dette område have en hæmmende indvirkning på virksomhedernes evner til at eksekvere deres strategier.

Gensidig påvirkning som en tovejs proces?

Det andet element i kontaktepisoderne er den *gensidige påvirkning*, der kan defineres som en *tovejs proces* mellem topledelsen og mellemlederne, der består af et forsøg på at påvirke, reagere på denne påvirkning, samt forhandle om forsøget på påvirkning, hvor det primære formål er at styre kræfterne for kontinuitet og forandring (Raes et al., 2011). Pointen om, at den gensidige påvirkning skal være baseret på en *tovejs proces*, står i kontrast til, at kommunikationen om strategien i danske virksomheder i overvejende grad er baseret på *envejs* kommunikation, der går nedad i organisationen (jf. afsnit 4.1.5). Dette får konsekvenser i form af, at topledelsen og mellemlederne ikke i deres interaktioner udvikler strategisk konsensus og fælles holdninger, hvilket understøttes af følgende citat:

"Frequent communication up and down the organization structure enhances strategic consensus through the fostering of shared attitudes and values." (Schaap, 2006: 13)

Envejs kommunikationen får dermed den konsekvens, at topledere og mellemledere fraskriver sig selv muligheden for at påvirke hinandens forståelsesmæssige og emotionelle processer, der former oplevelsen af strategien og dermed i sidste ende er bestemmende for en virksomheds evne til at eksekvere strategien, jf. resultaterne af den kvantitative analyse i afsnit 5.2. Envejs kommunikationen indebærer desuden, at hverken topledelsen eller mellemlederne får adgang til at forme og påvirke de refleksioner, tolkninger, bekymringer etc., som hos medarbejderne manifesterer sig i et bestemt niveau for Mening, Commitment og Handlekraft.

Case studiet i Nordisk IT og Kommunikation (NIK) var netop et godt eksempel på, at de overordnede budskaber i strategien skal fortolkes i den lokale kontekst i afdelingen. Fx fremgik det af case studiet, at de centrale nøglebudskaber i en strategi kan tolkes på meget forskellige måder i de enkelte afdelinger i virksomheden. Mellemlideren spiller en vigtig rolle i forhold til at oversætte budskaberne, og i nogle situationer skal man som mellemlider være meget specifik i sin kommunikation, så det nye i strategien træder tydeligt frem. Givet de forskellige tilgange fra forskellige mellemledere blev det også tydeligt, at hvis mellemlederne udviser berøringsangst for at gå ind i en diskussion om betydningen af de strategiske budskaber (fx NIK's målsætning om at blive 'betroet partner'), bliver konsekvensen den, at medarbejderne ikke omsætter målsætningen til handling.

Gensidig påvirkning set fra topledelsens synsvinkel

Som nævnt i afsnit 3.2.3 kan omdrejningspunktet for den gensidige påvirkning set fra topledelsens perspektiv især handle om at skabe strategisk konsensus, både af kognitiv og emotionel karakter (Floyd og Wooldridge, 1992a). Den kvantitative analyse af strategieksekveringen viste i den forbindelse, at de cirka 800 ledere, der besvarede spørgeskemaet, oplever en lav grad af konsensus om strategien, særligt hvad angår koordineringen og oplevelsen af sammenhæng på tværs af virksomheden (

Figur 5-37 på side 184). Den emotionelle tilknytning blandt lederne til at eksekvere strategien er dog relativt høj, jf. Figur 5-6 på side 151, hvilket indikerer, at viljen blandt lederne er til stede for at bidrage til at eksekvere strategien. Et eksempel på, hvordan den emotionelle tilknytning til strategien indgår i strategiseminarer er det tidligere nævnte eksempel med busturen til Syd-tyskland, der i praksis var en alternativ form for strategiseminar:

"Jeg syntes egentligt, at det var skide godt. Ja, det er ufatteligt at se så mange mennesker stige ind i en bus en lørdag morgen i Danmark, og køleskabene de bugner med øl og små skarpe, og alt muligt, og der var ingen, der fik noget som helst. Og lige pludselig kl. 12 om natten, der står vi nede i Sydtykland, og folk kunne ikke forstå, hvad tiden blev af. Og det fungerede rigtig godt. Og nu prøver vi det igen, bare et andet sted."

Eksemplet illustrerer, at tiden, der bruges på at diskutere strategiske emner kan gå hurtigt i godt selskab, og at aktiviteten kan være så god, at den må gentages, ikke mindst fordi den skaber et stærkt sammenhold mellem lederne og dermed en emotionel tilknytning til de fælles mål med virksomheden.

Gensidig påvirkning set fra mellemedernes synsvinkel

Set fra mellemedernes perspektiv handler den gensidige påvirkning om at kunne påvirke topledelsen med det formål at modtage ressourcer til eksekvering, at sikre en god modtagelse af deres input, samt for at få accept af nye idéer (Currie & Procter, 2005; Floyd & Wooldridge, 1997; Martin & Eisenhardt, 2010). I den forbindelse skal det nævnes, at den kvantitative analyse viste, at alle medarbejdergrupper på nær topledelse oplever at mangle tid til at eksekvere strategien (Figur 5-31 på side 180), og at især funktionschefer og mellemedere oplever, at der ikke afsættes de nødvendige personalemæssige ressourcer, der muliggør, at strategien føres ud i livet. Dermed er mellemedernes muligheder for issue selling (Cowan, 1986; Weiss, 1989; Dutton et al., 1997) af stor betydning, fordi issue selling kan gavne informationsudvekslingen mellem topledere og mellemedere og dermed give bedre beslutninger og hurtigere reaktionstid på interne og eksterne udfordringer. Som nævnt i diskussionen i foregående afsnit om mellemedernes rolle, er der i virksomhederne meget stor variation i, hvordan issue selling i relation til strategien foregår i praksis. Utilstrækkelige eller for sporadiske muligheder for at udføre issue selling kan derfor bidrage til at besvare, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

Win-win baseret på forskellighed

Et vigtigt element i den gensidige påvirkning i kontaktepisoderne er desuden (som nævnt i afsnit 3.2.3), at den hænger tæt sammen med den *integrative forhandling* (Raes et al., 2011), hvor det handler om at skabe win-win situationer med udgangspunkt i og en anerkendelse af, at der er asymmetri i de to parter informationer, indflydelse og motiver (Edmondson et al., 2003). Dette indebærer, at udgangspunktet *ikke* er en illusion om, at alle skal være lige, fordi det ikke er den grundlæggende intention med de roller, som hhv. topledere og mellemederne udfylder. Denne pointe blev bekræftet af afhandlingens kvantitative analyse, der viste, at den gennemsnitlige topleder har 3 - 4 gange så stor betydning på Mening, Commitment og Handlekraft, end den gennemsnitlige mellemeder har. Til gengæld er der betydeligt flere mellemedere end topledere, hvorfor summen af mellemedernes betydning i hele virksomheden i gennemsnit er 4 - 6 gange større end summen af topledelsens betydning. Dermed har den kvantitative analyse slået fast, at topledere og mellemedere *ikke* er lige hvad angår magt og påvirkningsmuligheder, men at de er dybt afhængige af hinanden, hvilket understreger betydningen af at skabe win-win situationer. Baseret på de gennemførte interviews er det dog min oplevelse, at der i strategiske lederfora kan være en tendens til, at samtidig med, at topledelsen tager total kontrol på udviklingen af strategi, bliver der samtidig anvendt en retorik om ligeværdighed, selvom en topleder som nævnt har andre typer informationer, magt, beføjelser etc. end en mellemeder. Win-win

situationer opstår dermed ikke i det samme omfang, som hvis der blev taget udgangspunkt i, og hvis der var en anerkendelse af asymmetri mellem topledelsen og mellemlederne.

Betydningen af de kritiske faktorer for strategieksekvering i kontaktepisodeerne

I relation til kontaktepisodeerne og udbyttet af dem giver resultaterne fra den kvantitative analyse af strategieksekveringen anledning til at supplere ovennævnte pointer med spørgsmålet om, hvordan kontaktepisodeerne kan bidrage til at øge niveauerne for Mening, Commitment og Handlekraft. Disse tre faktorer blev i afsnit 5.2 dokumenteret som værende kritiske faktorer for strategieksekvering, og baseret på de gennemførte interviews af beslutningstagere er der meget stor variation i, hvor meget fokus virksomhederne på deres strategimøder og strategiseminarer har på de tre kritiske faktorer. Som tidligere nævnt er der ofte et overvejende fokus på at formidle informationer fra topledelsen til mellemlederne ud fra den grundlæggende antagelse om, at forståelse for strategien er afgørende for, at der bliver handlet på strategien. Som tidligere nævnt er denne antagelse uholdbar, og den imødekommer kun én af de syv organisatoriske barrierer, der blev identificeret i afsnit 4.2. Til gengæld er en god forståelse for strategien en vigtig forudsætning for, at ledere og medarbejdere i det hele taget kan forholde sig til strategien. Som følge af ovennævnte er det min vurdering, at et utilstrækkeligt fokus i kontaktepisodeerne på de vigtige faktorer for strategieksekvering kan bidrage til, at virksomheder ikke eksekverer i det ønskede omfang.

Perioderne uden kontakt

Som nævnt i indledningen til dette afsnit består interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne af perioder *med* kontakt og *uden* kontakt (Raes et al., 2011). I perioderne uden kontakt viste den kvantitative analyse, at strategien ikke er noget, som mellemledere og medarbejdere drøfter løbende med kollegerne. Dette hænger sammen mit eget indtryk af praksis, hvor rollebeskrivelserne i mange tilfælde kommunikerer på en Power Point slide eller lignende, hvorved rollebeskrivelserne i eksekveringen i praksis er primært funktionalistiske og dermed ikke særligt dynamiske. Dermed bliver de aftalte rolle ofte ikke tilpasset på løbende basis. Dette bidrager til, at den organisatoriske barriere 'strategien lever ikke i hverdagen' i høj grad er til stede i virksomhederne, hvilket har en hæmmende effekt på strategieksekveringen. Det virker derfor relevant at diskutere, hvorfor perioderne *uden* kontakt ikke bidrager til strategieksekveringen i det ønskede omfang. Én mulighed er, at de aftalte roller i forbindelse med strategieksekveringen ikke bliver holdt i live og efterlevet, selvom både topledere og mellemledere på fx et strategiseminar har lovet at gøre det. Kilden til denne problemstilling kan ifølge Giddens (2001) være, at topledelsen har en meget funktionalistisk tilgang til selve rollebegrebet, hvor de enkelte or-

ganisationsmedlemmer udfylder en specifik rolle i et komplekst system, som var de organer i en krop. Udfordringen består i, at denne tilgang til rollebegrebet kan fastholde organisationens medlemmer i roller, som ikke er udtømmende og ikke længere matcher omgivelserne (Floyd & Lane, 2000), samt at den hæmmer dem i at udføre de handlinger, som de tror på kan gøre en forskel for organisationen (Giddens, 2001).

Rolleopdatering som alternativ til rollebeskrivelser

Som et alternativ til den funktionalistiske tilgang til rollebegrebet angiver Raes et al. (2011) en løbende *rolleopdatering* i relation til strategieksekveringen. Denne rolleopdatering handler om, at topledelsen løbende skal arbejde med en række enablers, der gør mellemlederne bedre i stand til at udfylde deres roller. Mantere (2008) angiver følgende otte enablers, der indebærer, at topledelsen løbende skal: 1) Kommunikere om den indre logik i strategien, 2) sætte strategien i relation til de lokale kontekster, 3) allokere de nødvendige ressourcer, 4) udvise respekt overfor mellemlederne, 5) udvise tillid i forhold til mellemlederne, 6) agere hurtigt på udviklingen, 7) inkludere mellemlederne, samt 8) vurdere og bedømme nye idéer (Mantere, 2008). Rolleopdatering bliver dermed en dynamisk og løbende proces, fremfor at rollerne i relation til strategieksekveringen fx blot står nævnt med nogle punkter på en Power Point slide fra et strategiseminar. Især en af de otte enablers, nemlig tilstedeværelsen af tillid i forhold til mellemlederne, fremhæver Raes et al. (2011) som en afgørende forudsætning for at kunne høste fordelene ved interaktionen mellem topledere og mellemlederne. Baseret på de gennemførte interviews er det mit klare indtryk, at der generelt kun arbejdes sporadisk med rolleopdatering og de nævnte enablers for at holde rollerne i live og løbende udvikle dem. Dette er dermed en yderligere forklaring på, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier.

Interaktionen mellem topledere og mellemledere - et uudnyttet potentiale

Dette afsnit har gjort det tydeligt, at en væsentlig årsag til manglende strategieksekvering er den måde, som topledere og mellemledere interagerer med hinanden på. De gennemførte interviews tegner et mønster af, at virksomheder har store udfordringer med at få samarbejdet mellem topledere og mellemledere i relation til strategieksekveringen til at fungere optimalt, hvorved den potentielle strategieksekvering ikke bliver realiseret.

7.5 Opsummering: Diskussion om strategieksekvering

Dette afsnit skaber et kortfattet overblik over ovenstående diskussion ved at specificere de vigtigste pointer i tabelform. Formålet med tabellerne er at gøre det tydeligt, hvordan praksis i strategieksekvering i det empiriske felt hænger sammen med eller er i konflikt med pointerne

fra analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv, samt hvilke konsekvenser den eksisterende praksis får. Konsekvenserne vurderes i forhold til den empiri, som afhandlingen har indsamlet.

Tema 1: Udvikling vs. eksekvering

De vigtigste pointer om det første tema vedr. udvikling vs. eksekvering er specificeret i den følgende tabel:

Tabel 7-1: Udvikling vs. eksekvering

Adskilles udvikling fra eksekvering?		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Adskillelse af udvikling fra eksekvering er skadelig for virksomheders forretningsresultater • Adskillelse er næsten garanti for fiasko i eksekveringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling adskilles fra eksekvering • Adskillelsen kommer bl.a. til udtryk ved, at topledelsen udvikler strategien og giver den videre til mellemlederne • Udbredt, at topledelsen er virksomhedens hjerne, mens resten af organisationen er kroppen, der udfører strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende integration mellem udvikling og eksekvering hæmmer eller bremser eksekveringen
Betydningen af forståelse i overgangen fra udvikling til eksekvering		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Forståelse er et vigtigt element i forhold til at skabe konsensus om strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Antagelse om, at 'god forståelse' er bindeled mellem udvikling og eksekvering • Implicit forventning om, at mellemlederne kan eksekvere på baggrund af en forståelse af strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Forståelse kun en vigtig forudsætning for at kunne skabe Mening • Forståelse er ikke ensbetydende med, at de ansatte oplever Mening, Commitment og Handkraft • Ensidigt fokus på forståelse flytter fokus fra de kritiske faktorer for eksekvering • 'Manglende forståelse' er én ud af syv organisatoriske barrierer for eksekvering

Organisatoriske barrierer for eksekvering får næring i udviklingen		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> Hvis barrierer ignoreres, kan det hæmme eller forhindre eksekveringen 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatoriske barrierer indarbejdes ikke i planlægningen og udførelsen af aktiviteter, der indgår i strategieksekveringen 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatoriske barrierer får gode muligheder for at vokse sig stærke

Som det fremgår af tabellen, bliver udviklingen af strategier adskilt fra eksekveringen af dem, og den gennemsnitlige topledelse har en uholdbar antagelse om, at en god forståelse for strategien udgør bindeleddet mellem udvikling og eksekvering. Derudover får de organisatoriske barrierer for eksekvering næring gennem den måde, som aktiviteter i det strategiske arbejde udføres på, idet der ikke tages tilstrækkeligt højde for at indarbejde barriererne i planlægningen og udførelsen.

Tema 2: Topledelesens rolle i strategieksekveringen

De vigtigste pointer om det andet tema vedr. udvikling vs. eksekvering er specificeret i den følgende tabel:

Tablet 7-2: Topledelesens rolle i strategieksekveringen

De tre overordnede roller for en topledelse i det strategiske arbejde		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> Topledelesen kan indtage tre roller i det strategiske arbejde: 1) Tage total kontrol, 2) skabe den strategiske retning, og 3) abdicere strategisk. Hvis ikke topledelsen formår at kombinere de tre roller, får det negative konsekvenser for virksomhedens resultater 	<ul style="list-style-type: none"> Topledelesen tager total kontrol over udviklingen af strategien og supplerer med at skabe strategisk retning i udviklingen Topledelesen abdicerer strategisk fra mellemedernes eksekvering, hvorved topledelsen sætter sig selv uden for indflydelse på de mekanismer, der har størst indflydelse på at eksekvere strategien. 	<ul style="list-style-type: none"> Topledelesen påvirker kun under 10% af medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft Strategien bliver ikke styrende for hverdagen på alle organisatoriske niveauer Topledelesen får ikke 'adgang' til medarbejderne gennem mellemederne Mellemedernes eksekvering mangler styring Mellemederne mangler rollemødder for involvering og eksekvering

Topledelsens håndtering af involvering som virkemiddel		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Involvering er centralt for at kombinere topledelsens rolle med at tage total kontrol med de øvrige roller • Topledelsen skaber rammerne for involveringen af den øvrige organisation • Begrænset involvering af de øvrige organisationsmedlemmer gør dem til passive medspillere i det strategiske arbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederne på alle organisatoriske niveauer giver udtryk for, at involveringen af medarbejderne i strategien og handlingsplaner er utilstrækkelig • Mellemledere og medarbejdere er ikke tilfredse med den måde, som involveringen foregår på 	<ul style="list-style-type: none"> • U hensigtsmæssig involvering er en barriere for eksekveringen
Samspillet mellem det rationelle og det emotionelle		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Rationel forståelse skal kombineres med emotionel commitment • Eksekvering indebærer mange følelser og emotionelle dynamikker 	<ul style="list-style-type: none"> • Mange emotionelle dynamikker forbundet med involvering og eksekvering • Involvering og eksekvering kan fremstå som diffus, kompleks, abstrakt og ukonkret for en rationelt tænkende topledelse • Rationel tilgang til løsning af udfordringer i eksekveringen • Involvering uddelegeres til mellemlederne, hvorved topledelsen abdicerer strategisk, og mellemlederne bliver til 'frie fugle' 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionelle udfordringer kan ikke løses alene gennem rationelle argumenter • Emotionelle problemstillinger forbliver uløste eller håndteres for sent eller utilstrækkeligt • Rationel oplevelse af strategien (Mening) skal kombineres med at skabe Commitment og Handlekraft

Tabellen viser, at topledelsen tager total kontrol med udviklingen af strategien og supplerer med at skabe strategisk retning, også i udviklingen af strategien. Til gengæld abdicerer topledelsen fra mellemledernes eksekvering af strategien, og der er desuden blandt topledere en u hensigtsmæssig tilgang til involvering. Desuden bliver det stærke rationelle fokus fra udviklingen af strategien ikke kombineret med et tilsvarende fokus på at håndtere følelser og emotionelle dynamikker i involveringen og eksekveringen, hvilket skader eksekveringen.

Tema 3: Mellemledernes rolle i strategieksekveringen

De vigtigste pointer om det tredje tema vedr. mellemledernes rolle er specificeret i den følgende tabel:

Tabel 7-3: Mellemedernes rolle i strategieksekveringen

Mellemedernes mulige bidrag i strategieksekveringen		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> Mellemederne kan være et afgørende bindeled mellem organisatoriske niveauer, enheder og aktører Mellemederne kan også yde et værdifuldt bidrag, når der skal igangsættes nye strategiske initiativer, og desuden kan de støtte eller accelerere strategieksekveringen Mellemederne kan bremse eller sabotere eksekveringen af strategien Mellemederne kan udfylde roller som implementator, facilitator, synthesizer og champion 	<ul style="list-style-type: none"> Topledelsen har en implicit forventning om, at mellemederne kan kommunikere og eksekvere på overbevisende vis Mellemederne involveres først, når strategien er udviklet Mellemederne bidrager især til formidling af strategien, deltagelse i strategiske projekter, strategimøder og strategiseminarer, samt diverse koordinering og opfølgning Primært implementator rollen, som bliver udfyldt af mellemederne Topledelsen og mellemederne ansøger ikke eksekveringen som en fælles ledelsesopgave 	<ul style="list-style-type: none"> Mening, Commitment og Handlekraft er kritiske faktorer for strategieksekveringens udøvelse Topledelsen har kun lille effekt på medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft Mellemedernes samlede muligheder for at påvirke medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft er 5 - 10 gange større end topledelsens Mellemedernes potentiale bliver ikke realiseret i tilstrækkelig grad
Håndteringen af følelser under radikale forandringer		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> Mellemederne kan spille en vital rolle i håndteringen af de følelser under radikale forandringer i relation til strategieksekvering Følelser kan åbne op for nye muligheder og gøre det mere sandsynligt, at mennesker omprioriterer, identificerer nye handlinger, sætter nye mål og foretager fravalg Følelser kan hjælpe mennesker til at træde ind i det ukendte 	<ul style="list-style-type: none"> Overvejende fokus på rationelle forhold i relation til det strategiske arbejde Manglende fokus på håndteringen af medarbejdernes følelser i forbindelse med strategieksekveringen Kun sporadisk arbejde med følelser i relation til radikale forandringer Mellemederne bruger ikke medarbejdernes følelser som argumenter i strategiske diskussioner 	<ul style="list-style-type: none"> Virksomheder løber en stor risiko ved at ignorere vigtige følelser og stemninger, der over tid kan vokse til modstand og modvilje i forhold til strategien Virksomheder gør det sværere for dem selv end nødvendigt at eksekvere strategier ved ikke at have tilstrækkeligt fokus på håndteringen af medarbejdernes følelser under radikale forandringer
Betydningen af lederstile for strategieksekveringen		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> Mellemedernes lederstile i kombination med den valgte strategitype kan have betydelig indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi Meget svært for en leder at ændre sin lederstil, men dog ikke umuligt 	<ul style="list-style-type: none"> Lederstiltests indgår ikke som en naturlig del af forberedelserne til at forberede strategieksekveringen Virksomheder evaluerer ikke lederstilene i forhold til den valgte strategitype Vurdering af ledernes evner og adfærd indgår som en implicit del af en ny organisering som følge af en strategi 	<ul style="list-style-type: none"> Manglende fokus og opmærksomhed mod, om lederstile matcher den valgte strategitype, hæmmer strategieksekveringen

Tabellen viser, at mellemedernes potentielle bidrag til strategieksekveringen ikke bliver realiseret. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at mellemedernes nærhed i forhold til medarbejderne kun sporadisk tages i anvendelse, når det gælder håndteringen af følelser under radikale forandringer. Derved løber virksomheder en stor risiko og gør eksekveringen sværere end nødvendigt. Derudover viser tabellen, at lederstile ikke får den opmærksomhed, som kunne være ønskeligt i forhold til strategieksekveringen.

Tema 4: Interaktionen mellem topledelsen og mellemederne

De vigtigste pointer om det fjerde tema vedr. interaktionen mellem topledelsen og mellemederne er specificeret i den følgende tabel:

Tabel 7-4: Interaktionen mellem topledelsen og mellemederne

Den kognitive fleksibilitet hos topledelsen		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Kognitiv fleksibilitet hos topledelsen overfor mellemederne kan give bedre kvalitet i de strategiske beslutninger og i eksekveringen af strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Topledere ikke gode til at udvise kognitiv fleksibilitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilstrækkelig kognitiv fleksibilitet hæmmer evnen til strategieksekvering
Gensidig påvirkning baseret på envejs kommunikation?		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Den gensidige påvirkning skal være baseret på en tovejs proces • Den gensidige påvirkning skal skabe strategisk konsensus, både kognitivt og emotionelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationen om strategien er primært baseret på envejs kommunikation • Toplederen og mellemederne udvikler ikke fælles holdninger og strategisk konsensus • Høj emotionel tilknytning blandt lederne til at eksekvere strategien • Ledere oplever lav grad af strategisk konsensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplederen og mellemederne fraskriver sig selv muligheden for at påvirke hinandens oplevelse af strategien • Mindre sammenhæng i strategieksekveringen • Envejs kommunikationen gør, at hverken topledere eller mellemederne får tilstrækkelig adgang til at forme og påvirke refleksioner, tolkninger, bekymringer m.m. hos hinanden og hos medarbejderne

Muligheder for issue selling i interaktionen		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Issue selling kan gavne informationsudvekslingen og give bedre beslutninger og hurtigere reaktionstid på interne og eksterne udfordringer • Gennem issue selling kan medlemmerne påvirke topledelsen med det formål at modtage ressourcer til eksekvering, sikre en god modtagelse af deres input, samt få accept af nye idéer 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle medarbejdergrupper på nær topledelsen oplever at mangle tid til at eksekvere strategien • Funktionschefer og mellemledere oplever, at der ikke afsættes de nødvendige personalemæssige ressourcer, der muliggør, at strategien føres ud i livet • Meget stor variation i, hvordan issue selling i relation til strategien foregår i praksis 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilstrækkelige eller for sporadiske muligheder for at udføre issue selling hæmmer mulighederne for bedre beslutninger og hurtigere reaktionstid på interne og eksterne udfordringer
Betydningen af win-win situationer		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Konsekvenser baseret på empiri
<ul style="list-style-type: none"> • Målet for den integrative forhandling mellem topledelse og mellemledere skal være win-win situationer med udgangspunkt i og en anerkendelse af, at der er asymmetri i de to parter informationer, indflydelse og motiver 	<ul style="list-style-type: none"> • Den gennemsnitlige topleder har 3 - 4 gange så stor betydning på Mening, Commitment og Handlekraft som den gennemsnitlige mellemleder • Summen af mellemledernes betydning i hele virksomheden i forhold til Mening, Commitment og Handlekraft er i gennemsnit 4 - 6 gange større end summen af topledelsens betydning • Tendens til både at kommunikere lige vigtige og i samme båd • Mulighederne for win-win dyrkes kun sporadisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Topledere og mellemledere er ikke lige, hvad angår magt og påvirkningsmuligheder, men begge parter er til gengæld dybt afhængige af hinanden, hvilket understreger betydningen af at skabe win-win situationer • Win-win situationer opstår ikke i det omfang, som de kunne, hvis der blev taget udgangspunkt i, og hvis der var en anerkendelse af asymmetri i informationer, indflydelse og motiver
Betydningen af kritiske faktorer for eksekvering på strategimøder og -seminarer		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Empirisk konsekvens
<ul style="list-style-type: none"> • Den rationelle og emotionelle oplevelse, samt oplevelsen af at kunne handle er kritisk for eksekveringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Meget stor variation i, hvor meget fokus virksomhederne på deres strategimøder og strategiseminarer har på de tre kritiske faktorer • Overvejende fokus på at midde informationer fra topledelsen til mellemlederne ud fra den grundlæggende antagelse om, at forståelse for strategien er afgørende for, at der bliver handlet på strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på 'forståelse' imødekommer kun én af de syv organisatoriske barrierer • Utilstrækkeligt fokus i kontakt-episoderne på de vigtige faktorer for strategieksekvering kan bidrage til, at virksomheder ikke eksekverer i det ønskede omfang

Tilgang til rollerne i interaktionen		
Analyse i teoretisk perspektiv	Eksekveringspraksis	Empirisk konsekvens
<ul style="list-style-type: none"> • Topledelsen har meget funktionalistisk tilgang til selve rollebegrebet, hvor de enkelte organisationsmedlemmer udfylder en specifik rolle i et komplekst system, som var de organer i en krop • Denne tilgang til rollebegrebet kan fastholde organisationens medlemmer i roller, der ikke er udtømmende og ikke længere matcher omgivelserne, samt at den hæmmer dem i at udføre de handlinger, som de tror på kan gøre en forskel for organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Topledelsen har primært funktionalistisk tilgang til selve rollebegrebet • I perioderne uden kontakt drøftes strategien ikke løbende med kollegerne 	<ul style="list-style-type: none"> • De aftalte roller i forbindelse med strategieksekveringen bliver ikke holdt i live og efterlevet • De aftalte roller i eksekveringen bliver ikke tilpasset udviklingen i omgivelserne og internt • Perioderne uden kontakt bidrager ikke til strategieksekveringen i det ønskede omfang • Den organisatoriske barriere 'strategien er dekoblet hverdagen' hæmmer strategieksekveringen

Ovenstående tabel illustrerer, at en utilstrækkelig kognitiv fleksibilitet hos topledelsen hæmmer strategieksekveringen, og at en overvejende envejs kommunikation i relation til kommunikation af strategien gør det samme. Mellemlederne har begrænsede muligheder for issue selling, og win-win situationer dyrkes ikke i tilstrækkelig grad i interaktionen mellem topledelsen og mellemlederne. De kritiske faktorer for eksekvering indarbejdes ikke i tilstrækkelig grad i de strategimøder og -seminarer, som gennemføres i virksomhederne, hvorved perioderne uden kontakt mellem topledelsen og mellemlederne ikke bidrager i tilstrækkelig grad til eksekveringen. Denne tendens forstærkes af en funktionalistisk tilgang til rollebegrebet, hvor der ikke sker en løbende og dynamisk tilpasning af rollerne til udviklingen i omgivelserne.

8 Konklusion

Formålet med afhandlingen var at opnå en større forståelse for strategieksekvering i praksis med henblik på at komplementere eksisterende teori om strategieksekvering. Det overordnede forskningsspørgsmål var: ”Hvorfor lykkes virksomheder ikke i tilstrækkeligt omfang med at eksekvere deres strategier? Dette kapitel vil først besvare afhandlingens tre underordnede forsknings-spørgsmål og i forlængelse heraf beskrive implikationerne for hhv. teori og praksis.

8.1 Besvarelse af afhandlingens forskningsmæssige spørgsmål

Afhandlingens overordnede spørgsmål er blevet besvaret gennem tre underspørgsmål, som jeg vil gennemgå i det følgende.

Underspørgsmål 1: Hvilke aktiviteter er forbundet med strategieksekvering, og hvem er typisk involveret i dem?

En analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere identificerede syv hovedaktiviteter, som virksomheder gennemfører i relation til strategieksekveringen: 1) Konkretisering af strategien, 2) iværksættelse af strategiske projekter, 3) skabelse af overblik og rammer for eksekveringen, 4) strategimøder og seminarer, 5) kommunikation af strategien, 6) opfølgning, 7) lederudvikling og -træning. Disse syv aktiviteter gennemføres med det udgangspunkt, at virksomheder i deres strategiske arbejde adskiller udvikling af strategien fra eksekveringen, hvilket har en skadelig indvirkning på eksekveringen af strategien. Topleddelsen tager total kontrol over udviklingen af strategien med det udgangspunkt, at topleddelsen er virksomhedens hjerne, mens resten af organisationen er kroppen, der skal føre strategien ud i livet. Rollen som dem, der tager total kontrol over udviklingen af strategisk, suppleres med at skabe strategisk retning for resten af organisationen gennem brug af symbolske virkemidler, rationelle analyser og tiltag, samt i et vist omfang gennem lærings- og feedback mekanismer i relation til strategien.

Topleddelsens tilgang til udviklingen af strategien bliver kombineret med, at den ikke i praksis involverer sig i mellemledernes eksekvering af strategien, hvilket er baseret på en fejlagtig antagelse om, at en god forståelse blandt mellemlederne for strategien er nøglen til at eksekvere strategien. Denne fejlagtige antagelse supplerer topleddelsen typisk med en implicit forventning om, at mellemlederne er i stand til at kommunikere strategien til deres respektive medarbejdere på en overbevisende måde, samt at mellemlederne herefter kan involvere deres egen organisation og sikre eksekveringen af strategien. Hverken den nævnte antagelse eller implicitte for-

ventning er holdbare, og derudover formår topledelsen typisk ikke at gøre mellemliderne til aktive medspillere i eksekveringen og på den baggrund udnytte deres potentiale i relation til strategien, hvor summen af mellemlidernes påvirkningskraft ud mod medarbejderne i relation til strategien er min. 5-10 gange så stor som topledelsens.

Mellemliderne bidrager i praksis typisk med formidling af strategien, deltagelse i strategiske projekter, strategimøder og strategiseminarer, samt diverse koordinering og opfølgning. Dette står i stærk kontrast til de roller, som mellemliderne kunne udfylde, særligt i forhold til at katalysere forslag og idéer, være forkæmpere for vigtige tiltag, facilitere meningssskabende processer ud mod medarbejderne, samt sørge for at sælge vigtige budskaber igennem til topledelsen. Desuden bliver mellemlidernes muligheder for at håndtere medarbejdernes følelser i relation til strategien og dertil hørende radikale forandringer kun i sporadisk omfang udnyttet. I gennemførelse af mellemlidernes aktiviteter i relation til strategieksekveringen er der derudover ikke tilstrækkelig opmærksomhed mod, hvordan og i hvor høj grad de eksisterende lederstile blandt mellemliderne påvirker evnen til at eksekvere virksomhedens strategi.

Hvor topledelsen tager total kontrol over udviklingen af virksomhedens strategi, abdicerer den til gengæld strategisk fra mellemlidernes eksekvering af strategien, dvs. topledelsen ikke involverer sig i mellemlidernes måde at løse denne opgave på. Dermed sætter topledelsen sig selv uden for indflydelse i forhold til de faktorer og mekanismer, der har størst indflydelse på eksekveringen af strategien. I forlængelse heraf kan den løbende interaktion mellem topledelsen og mellemliderne karakteriseres som hæmmende for strategieksekveringen. Dette skyldes bl.a., at topledelsen ikke udviser tilstrækkelig kognitiv fleksibilitet i forhold til mellemliderne, og at de to aktørgrupper primært anvender envejs kommunikation om strategien og ikke gensidigt påvirker hinanden på en måde, hvor de får tilstrækkelig adgang til at påvirke og præge hinandens refleksioner og tolkninger i relation til strategien. Derudover skabes der ikke tilstrækkeligt grundlag for win-win situationer, især som følge af en manglende anerkendelse af, at der er asymmetri i de to aktørgruppers informationer, indflydelse og motiver.

Endvidere er der utilstrækkeligt fokus på de kritiske faktorer for strategieksekvering, når virksomhedens leder afholdes strategimøder og strategiseminarer, og imellem topledelsens og mellemlidernes kontaktepisoder bliver strategien ikke holdt tilstrækkeligt i live. Dette skyldes bl.a. en meget funktionalistisk tilgang til rollebegreber, hvor man ikke løbende og dynamisk opdaterer hinanden på rollerne, så de matcher omgivelserne og de opgaver, der gør den største forskel for virksomheden at løse i relation til strategien.

Selvom de ovenfor nævnte aktiviteter, der indgår i strategieksekveringen, trods alt bidrager positivt til eksekveringen på forskellig vis, planlægges og udføres aktiviteterne samtidig på en måde, hvor der ikke er tilstrækkeligt fokus på de kritiske faktorer for strategieksekvering. Desuden tages der ikke tilstrækkeligt højde for en række organisatoriske barrierer, der gør det problematisk og udfordrende at eksekvere strategien.

Underspørgsmål 2: Hvilke barrierer findes der for at eksekvere strategier, og hvorfor opstår de?

Afhandlingen identificerede syv organisatoriske barrierer, der hvis de bliver ignoreret, vil gøre det svært eller umuligt at eksekvere strategien. Disse syv barrierer, der blev identificeret i afhandlingens kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere, er: 1) Manglende forståelse for strategien, 2) strategien er ikke foldet ud, 3) utilstrækkelige lederkompetencer, 4) strategien lever ikke i hverdagen, 5) oplevet mangel på tid og ressourcer, 6) uhenigtsmæssig involvering, samt 7) manglende konsensus. Afhandlingens kvantitative analyse af strategieksekveringen kunne efterfølgende bekræfte tilstedeværelsen af de syv organisatoriske barrierer. Barriererne opstår bl.a. fordi, at virksomhederne gennemfører aktiviteterne i relation til strategieksekveringen på en måde, hvor de på trods af de bedste intentioner i virkeligheden gør eksekveringen sværere for dem selv.

Barrieren *Manglende forståelse for strategien* opstår ofte som konsekvens af, at de strategiske budskaber bliver for komplicerede, eller fordi de er baseret på logik, der ikke er gennemarbejdet eller for svær at forstå. Som følge af, at kommunikationen om strategien i overvejende grad går én vej, hvilket vil sige nedad i organisationen, bliver det også en udfordring at få adgang til medarbejdernes tanker, refleksioner, tvivl og bekymringer i relation til strategien. Da budskaber om radikale forandringer kan tolkes i mange forskellige retninger og i øvrigt fremkalde stærke følelser, forstærker dette problemerne ved en kommunikationsform, som er envejs baseret. Dette skal ses i lyset af, at de færreste har modet til at sige ”det forstår jeg ikke” i større forsamlinger, især når det forventes, at man burde være i stand til at forstå budskaberne.

Barrieren *Strategien er ikke foldet ud* opstår bl.a. som følge af, at virksomheder oplever udfordringer forbundet med at finde den rette struktur med dertil hørende budskaber, målsætninger og målepunkter i arbejdet med at nedbryde og oversætte strategien. De ofte komplekse budskaber i strategien også i praksis selv for de strategiansvarlige være svære at huske og rumme, selvom der ofte gøres en ihærdig indsats for at gøre strategien konkret og vedkommende for de

enkelte områder i virksomheden. Derudover sker der ofte det for mange virksomheder, at omgivelserne og situationen ændrer sig, hvorfor én måde at udfolde strategien på i tidspunkt A ikke nødvendigvis passer til tidspunkt B. Opgaven med at oversætte de overordnede budskaber i strategien er desuden en helt særlig udfordring, hvor mange virksomheder ikke lykkes med at gøre strategien enkel, vedkommende og vigtig for den enkelte medarbejder i det enkelte område. En yderligere forklaring på, hvorfor barrieren opstår, handler om, at der i mange virksomheder er en modsætning mellem strategiens langsigtede perspektiv og hverdagens mere kortsigtede fokus.

Barrieren *Utilstrækkelige lederkompetencer* tager udgangspunkt i topledelsens implicite forventning om, at mellemlederne i forvejen kan oversætte, kommunikere og eksekvere strategien. Dette er ofte ikke tilfældet i praksis, og fordi mange ledere er blevet forfremmet som følge af deres ikke-ledelsesfaglige kompetencer, kan der i mange virksomheder være et betydeligt efterslæb på basale lederevner, hvorfor lederne ofte skal opgraderes på disse kompetencer før på de specifikke kompetencer, der har med strategieksekvering at gøre. En del virksomheder supplerer derfor med hurtige løsninger, ofte i form af korte introduktionsforløb til, hvordan strategien skal formidles, og der udarbejdes i den forbindelse kommunikationspakker til lederne med dertil hørende kommunikative virkemidler. I mange tilfælde mangler lederne på denne baggrund de nødvendige kompetencer til at udfylde deres roller på en tilfredsstillende måde i relation til eksekveringen af virksomhedens strategi.

Barrieren *Strategien er dekoblet hverdagen* opstår bl.a. som følge af, at strategien helt fra starten af dens udvikling i kommunikationen og aktiviteterne i øvrigt gøres til noget ekstraordinært og separat fra hverdagen. Desuden er hele grundlaget for en ny strategi ofte noget ekstraordinært i form af udskiftning i topledelsen, en ny ejer, vækst, frasalg eller lignende. Desuden kan strategien af de ansatte ofte blive opfattet som en urealistisk drømmeverden, der ligger meget fjernt fra hverdagens driftsmæssige udfordringer.

Oplevet mangel på tid og ressourcer er en barriere, som i meget høj grad er til stede i mange virksomheder. Dette hænger bl.a. sammen med, at strategien opleves som noget, der kommer oven i det normale arbejde, og som der ofte ikke er afsat ressourcer til. Barrieren hænger dermed meget sammen med den ovenfor nævnte barriere om, at strategien er dekoblet hverdagen. Praksis viser dog samtidig, at en stor grad af begejstring og entusiasme for en strategi kan bidrage til, at der alligevel kan findes de nødvendige ressourcer i forhold til at bidrage til eksekveringen af en strategi. Dette betyder, at det er de ansattes *oplevelse* af strategien og ressourcesitu-

ationen, der er afgørende for, om der kan findes de nødvendige ressourcer i bred forstand til at bidrage til eksekveringen af strategien.

Uhensigtsmæssig involvering tager som barriere udgangspunkt i den måde, som virksomhedens topledelse vælger at involvere sig selv i eksekveringen og resten af organisationen i udviklingen af strategien. Involvering opleves af de fleste virksomheder som nødvendig for at skabe ejerskab til en strategi, men i praksis er involvering ikke nødvendigvis ensbetydende med ejerskab. I mange tilfælde bliver strategien således tilrettelagt og gennemført på en måde, der resulterer i bristede forventninger, frustrationer og utilfredshed blandt de involverede ledere eller medarbejdere. Praksis viser også, at der i mange tilfælde er stærke følelser forbundet med involvering, hvilket for mange rationelt tænkende personer kan være svært at håndtere. Involveringen kan derfor nemt køre af sporet og blive uhensigtsmæssig.

Barrieren *Manglende konsensus* hænger meget sammen med, at det i praksis kan være svært og tidskrævende for ledergrupper at blive enige internt, hvilket kan skyldes både rationelle og emotionelle forhold. Mennesker har kognitive begrænsninger for, hvor meget man er i stand til at forstå, hvilket ofte forstærkes af en travl og presset hverdag med driftsmæssige udfordringer, der skal håndteres på meget kort sigt. Af disse årsager bliver vigtige beslutninger udskudt, og den manglende konsensus får ledere til at gå i forskellige retninger, hvilket i høj grad kan hæmme eksekveringen af den samlede strategi.

Underspørgsmål 3: Hvilke faktorer er vigtige for eksekveringens udøvelse, og hvordan udfoldes de i praksis?

Analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv identificerede tre kritiske faktorer for eksekveringens udøvelse: 1) Den rationelle oplevelse af strategien, 2) den emotionelle oplevelse af strategien, og 3) oplevelsen af at kunne handle på strategien. Disse tre faktorer dannede baggrund for at opstille tre udsagn om, hvordan de enkelte faktorer påvirker strategieksekveringen. Den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningsansvarlige kvalificerede disse tre udsagn, og i denne kvalitative analyse supplerede jeg desuden med at opstille to yderligere udsagn om, hvordan de tre faktorer indbyrdes påvirker hinanden. Afhandlingens kvantitative analyse af eksekveringsadfærden kunne i forlængelse heraf validere de fem udsagn med enkelte modifikationer. De tre kritiske faktorer for eksekveringens udøvelse kan efter en faktoranalyse defineres på følgende måde:

- *Mening*: Indebærer, at organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.
- *Commitment*: organisationsmedlemmerne føler begejstring og ansvar for strategien, samt hvis de er parate til acceptere fravalg for at føre strategien ud i livet.
- *Handlekraft*: Indebærer, at organisationsmedlemmerne oplever, at de generelt er i stand til at kunne handle på strategien.

Den kvantitative analyse kunne derudover påvise følgende sammenhænge:

1. Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever strategien som fornuftig og rigtig set i forhold til situationen og kravene samt virksomhedens langsigtede målsætninger.
2. Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne føler begejstring og ansvar for strategien, samt hvis de er parate til at acceptere fravalg for at føre strategien ud i livet.
3. Det vil have en positiv indvirkning på eksekveringen af en virksomheds strategi, hvis organisationsmedlemmerne oplever, at de generelt er i stand til at kunne handle på strategien.
4. Den rationelle oplevelse af en strategi hænger sammen med den emotionelle oplevelse af en strategi.
5. Den emotionelle oplevelse af en strategi påvirker hos medlemmer af en organisation påvirket deres oplevelse af at kunne handle på strategien.

I afhandlingens afsluttende case studie i en udvalgt virksomhed blev de tre centrale faktorer for strategieksekvering samt de identificerede barrierer for strategieksekvering eksemplificeret og illustreret.

8.2 Implikationer for teorien

Gennem skabelsen af en større forståelse for 'strategieksekvering i praksis' har formålet med denne afhandling været at komplementere eksisterende teori om strategieksekvering. I dette afsnit vil jeg derfor give mine vurderinger af og refleksioner om, på hvilke måder afhandlingen kan siges at bidrage til eksisterende teori indenfor strategieksekvering.

8.2.1 Udvikling må ikke adskilles fra eksekvering

Adskillige forskere har fremhævet, at det er skadeligt for en virksomheds forretningsresultater at adskille udvikling fra eksekvering (Andrews, 1971; Mintzberg, 1978; Hrebiniak, 2006; Hrebiniak & Joyce, 2006; Martin, 2010). Denne afhandling har underbygget, at det kan være skadeligt at adskille udviklingen af en strategi fra eksekveringen af den. Gennem den kvalitative analyse af eksekveringsadfærden blandt beslutningstagere har afhandlingen identificeret et tydeligt mønster, hvor topledelsen tager total kontrol over udviklingen af strategien (Hart, 1992), men til gengæld abdicerer strategisk, når det gælder mellemlidernes eksekvering af strategien ud mod deres medarbejdere. Dermed bliver de roller, som Floyd & Wooldridge (1992b) har identificeret i deres forskning, ikke udfoldet i praksis i virksomhederne, og mellemlidende bliver derfor ikke gjort til de aktive spillere, som de kunne blive (Hart, 1992). Min vurdering er derfor, at fremtidig forskning, der vedrører adskillelsen af udvikling fra eksekvering af strategien, med fordel kunne sætte fokus på rollefordelingen mellem topledelsen og mellemlidende.

8.2.2 Kritiske faktorer for strategieksekvering

Afhandlingen har som et supplement til eksisterende teori om strategieksekvering identificeret tre kritiske faktorer, som det er en fælles ledelsesopgave at indarbejde i en virksomheds strategiske arbejde:

Mening

Et centralt element i strategisk arbejde er, at en strategi skal være baseret på fakta og rationelle overvejelser og analyser (e.g. Chandler, 1962; Andrews, 1971, Stewart, 1963; Grinyer & Spender, 1979; Bonoma, 1984; Kotler, 1984; Aaker, 1988; Schaap, 2006). Afhandlingen har underbygget, at den rationelle oplevelse af strategien er et afgørende parameter, idet den kvantitative analyse identificerede *Mening* som en kritisk faktor for eksekveringen af en strategi. Den bagvedliggende virkelighedsanskuelse i afhandlingen handler dog som nævnt om, at der ikke findes en objektiv sandhed, og at mennesket konstruerer sin opfattelse af en strategi på baggrund af sine egne fortolkninger af verden (Darmer et al., 2010). Man kan derfor tale i relation til meningsbegrebet i denne afhandling tale om oplevet rationalitet. Dette udgangspunkt har medført, at i den survey, der indgår i afhandlingens kvantitative analyse af strategieksekveringen, er respondenterne bl.a. blevet bedt om at besvare, i hvor høj grad de oplever, at strategien virker rigtig, fornuftig og som passende til situationen. Begrebet Mening er derfor rationel i sin natur, men det er resultatet af den individuelle opfattelse af og tolkning på strategien, der gør udfaldet for, i hvor høj grad den enkelte respondent oplever Mening. I fremtidig forskning vurderer jeg det som særligt relevant at undersøge, hvordan meningsbe-

grebet kan udfolde sig i forskellige typer organisationer, samt hvordan processerne for at komme frem til Mening fungerer i praksis.

Commitment

Foruden det stærke rationelle indhold i en strategi, har analysen af strategieksekvering i teoretisk perspektiv vist, at en strategi kan fremkalde stærke følelser som fx glæde, entusiasme, tilfredshed, anerkendelse, spændthed, frygt, utilfredshed, skuffelse, skam, usikkerhed og anerkendelse (Huy, 2002), ikke mindst fordi eksekveringen af en strategi ofte indebærer radikale forandringer (Greenwood & Hinings, 1996). Afhandlingen har på den baggrund identificeret *Commitment* som en anden kritisk faktor for strategieksekveringen, hvilket kan supplere hidtidig forskning om, hvordan følelser og emotionelle dynamikker kan påvirke menneskers parathed og motivation til at bidrage til radikale forandringer, fx i forbindelse med en strategi. Et interessant område at forske videre i kunne derfor være at identificere, hvilke specifikke følelser, der gør sig gældende under radikale forandringer som følge af en strategi, samt hvordan disse følelser kan håndteres af top- og mellemledere.

Handlekraft

Som udfoldet i Harts (1992) integrative framework sætter topledelsen scenen for, i hvor høj grad de øvrige organisationsmedlemmer får mulighed for at bidrage til strategieksekveringen som aktive medspillere. Oplevelsen af at kunne handle skal derfor ses i lyset af det handle rum, som topledelsen og mellemlederne tilsammen skaber i relation til det strategiske arbejde. Jeg vurderer, at det kunne være gavnligt, hvis fremtidig forskning yderligere ville udforske fænomenet Handlekraft, herunder hvordan begrebet kan defineres og udfolde sig i forskellige kontekster og sammenhænge.

Overordnet vurdering af de tre kritiske faktorer

Samlet set har afhandlingen gennem identificeringen af de tre kritiske faktorer for strategieksekvering bidraget med ny viden, der kan komplementere eksisterende teorier, samt undersøgt, hvordan de tre faktorer indbyrdes er forbundet med hinanden. Det vurderes som oplagt at undersøge, hvordan Mening, Commitment og Handlekraft vil udfolde sig i en endnu større empirisk kontekst, samt i forskellige subkulturer.

8.3 Implikationer for praksis

Afhandlingens kortlægning af eksisterende praksis har identificeret en række svar på spørgsmålet om, hvorfor virksomheder ikke lykkes med at eksekvere deres strategier. Der tegner sig på

den baggrund et overordnet billede af, at udfordringerne i strategieksekveringen er en logisk konsekvens af den måde, som det strategiske arbejde gribes an på. Afhandlingen har også kortlagt, at strategieksekvering er en kompleks opgave, der ikke mindst kræver en stor holdningsmæssig indsats fra topledelsens side i forhold til den rolle, som topledelsen udfylder i det strategiske arbejde. Et centralt budskab i forhold til topledelsens roller i det strategiske arbejde (tage total kontrol, give strategisk retning, abdicere strategisk) er, at topledelsen skal formå at kombinere rollerne i forhold til situationen, strategitypen, ledelsens sammensætning, organisationskulturen m.m. Jeg vurderer, at en kombination af rollerne kan være krævende og udfordrende at udføre i praksis, hvilket øger kompetencekravene i fremtiden til topledelsen.

Set i lyset af resultaterne fra afhandlingens kvantitative analyse af strategieksekveringen må mange topledelser også gøre op med sig selv, om de fortsat vil sætte sig selv uden for indflydelse på de faktorer og mekanismer, der har størst betydning for eksekveringens udøvelse, eller om de vil forblive i en illusion om, at de har stor indflydelse på medarbejdernes oplevelse af Mening, Commitment og Handlekraft. En vigtig implikation for praksis er således, at strategieksekvering er en fælles ledelsesopgave for topledelsen og mellemlederne, og at de to aktørgrupper er dybt afhængige af hinanden. Samarbejdet imellem de to grupper bliver derfor i mange virksomheder af afgørende betydning for det praktiske arbejde med afhandlingens svar på, hvorfor strategieksekveringen ikke lykkes.

En yderligere implikation for praksis bliver efter min vurdering også, at der i mange virksomheder vil være behov for en mere fokuseret og omhyggeligt tilrettelagt proces forud for lanceringen af en strategi, hvor alle ledere gradvist oparbejder et højt niveau af Mening, Commitment og Handlekraft i forhold til de dele af strategien, som er relevante for dem. Dette står i kontrast til den eksisterende praksis i gennemsnittet af danske virksomheder, hvor mellemlederne ofte får en grundig envejs formidling, kombineret med muligheden for at stille afklarende spørgsmål til topledelsen samt diverse kommunikationsmateriale af forskellig art. Min vurdering er dermed, at den til tider overfladiske kommunikation af strategien bør erstattes af en mere dybdegående proces, hvor mellemlederne gennem dialog med topledelsen og træning bliver gjort i stand til at præge eksekveringen blandt deres egne medarbejdere i væsentligt højere grad og sikre, at strategien kommer til at leve i hverdagen gennem et kontinuerligt højt niveau af Mening, Commitment og Handlekraft.

8.4 Strategieksekvering nu og i fremtiden

På baggrund af de gennemførte analyser har afhandlingen bidraget til at skabe en større forståelse for, hvordan danske virksomheder i praksis arbejder med at eksekvere strategier, samt ikke mindst, hvorfor virksomheder *ikke* lykkes med at eksekvere deres strategier. Baseret på et øjebliksbillede af situationen i cirka 20 virksomheder er der blevet gennemført analyser, der viser tydelige mønstre i, hvordan strategieksekveringen gribes an. Disse analyser er blevet gennemført med en vished om, at vi som mennesker konstruerer den virkelighed, som vi lever i, og at der ikke findes nogen objektiv sandhed. Det vil derfor til stadighed være nødvendigt at opdatere den eksisterende viden om strategieksekvering med ny forskning, der kan belyse fænomenet fra nye vinkler og i nye kontekster. Dette skal ses i lyset af, at vigtigheden af at kunne eksekvere strategier kun vil stige i fremtiden, fordi kravene og konkurrencesituationen stiller stadigt større krav til enhver virksomhed. Set i det lys bliver evnen til at eksekvere strategier en kontinuerlig drivkræft i arbejdet med at udvikle konkurrencemæssige fordele og realisere de økonomiske gevinster heraf.

Litteraturliste

- Aker, David, A. 2001. *Strategic Market Management*. 6th Ed., New York: John Wiley & Sons,. Chapter 2,. pp. 18-34
- Amason, Allen C. 1996. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams." *Academy of Management Journal* 39 (1): 123-148.
- Andersen, Torben Juul. 2004. "Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments." *Journal of Management Studies* 41 (8): 1271-1299.
- Andrews, Kenneth Richmond. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. 1st ed. Homewood: Richard D. Irwin Publishing.
- Ansoff, H. I. 1987. "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior." *Strategic Management Journal* 8 (6): 501-515.
- Anthony, Giddens. 2001. *Sociology*. Oxford: Polity Press
- Argyris, C. and D. A. Schön. 1978. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, Chris. 1980. "Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program." *Academy of Management Review* 5 (2): 291-298.
- Atkinson, Helen. 2006. "Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard?" *Management Decision* 44 (10): 1441-1460.
- Atkinson, J. M. 1982. "Understanding Formality: The Categorization and Production of 'Formal' Interaction." *The British Journal of Sociology* 33 (1): 86-117.
- Balogun, Julia and Johnson, Gerry. 2004. "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking." *Academy of Management Journal* 47 (4): 523-549.
- Barry, David and Michael Elmes. 1997. "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse." *Academy of Management Review* 22 (2): 429-452.

- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal. 1993. "Beyond the Reform: Toward a Managerial Theory of the Firm." *Strategic Management Journal* 14: 23-46.
- Berger Peter, L. and T. Luckmann. 1991. *The Social Construction of Reality, a Treatise in the Sociology of Knowledge*, Harmondsworth: Anchor
- Biggart, Nicole Woolsey. 1977. "The Creative-Destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office." *Administrative Science Quarterly* 22 (3): 410-426.
- Bigler, William R. "The New Science of Strategy Execution:How Incumbents Become Fast, Sleek Wealth Creators." *Strategy & Leadership* 29 (3): 29-34.
- Bonoma, Thomas V. 1984. "Making Your Marketing Strategy Work." *Harvard Business Review* 62 (2): 69-76.
- Bossidy, Larry, Ram Charan, and Charles Burck. 2002. *Execution*. London: Random House Business.
- Bourgeois III, L. J. and David R. Brodwin. 1984. "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon." *Strategic Management Journal* 5 (3): 241-264.
- Brews, Peter J. and Michelle R. Hunt. 1999. "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning school/learning School Debate." *Strategic Management Journal* 20 (10): 889-913.
- Burgelman, Robert A. 1983. "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy." *Academy of Management Review* 8 (1): 61-70.
- Burr, Vivien. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London; New York: Routledge.
- Carlopio, James and Michael Harvey. 2012. "The Development of a Social Psychological Model of Strategy Implementation." *International Journal of Management* 29: 75-85.
- Chamberlain, G. P. 2010. *Understanding Strategy* XLIBRIS Corporation.
- Chandler Alfred, D. 1962. *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, edited by Massachusetts Institute of Technology. MIT. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology. MIT;

- Clark, Delwyn N. 2000. "Implementation Issues in Core Competence Strategy Making." *Strategic Change* 9 (2): 115-127.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence and Morrison, Keith. "Research Methods in Education." RoutledgeFalmer.
- Collins, J. 2002. *Good to Great: Why some Companies make the Leap...and Others Don't* HarperCollins.
- Conner Daryl, R. 1995. *Managing at the Speed of Change, how Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York:.
- Cowan, David A. 1986. "Developing a Process Model of Problem Recognition." *Academy of Management Review* 11 (4): 763-776.
- Cramer, Duncan. 2004. *Advanced Quantitative Analysis*. Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Creswell, John W. and Vicki L. Plano Clark. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Crossan, Mary M. and Iris Bedrow. 2003. "Organizational Learning and Strategic Renewal." *Strategic Management Journal* 24 (11): 1087-1105.
- Currie, Graeme and Stephen J. Procter. 2005. "The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy." *Journal of Management Studies* 42 (7): 1325-1356.
- Damasio Antonio, R. 1994. *Descartes' Error, Emotion, Reason and the Human Brain*. New York: Random House
- Darmer, P., B. Jordansen, M. J. Astrup (eds) , and J. Thomsen. 2010. *Paradigmer i Praksis, Anvendelse Af Metoder Til Studier Af Organisierungs- Og Ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- De Kluyver, C. A. and J. A. Pearce. 2003. *Strategy: A View from the Top* Prentice Hall PTR.

- Dean Jr., James W. and Mark P. Sharfman. 1996. "Does Decision Process Matter? a Study of Strategic Decision-Making Effectiveness." *Academy of Management Journal* 39 (2): 368-396.
- Dooley, Robert S. and Gerald E. Fryxell. 1999. "Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams." *Academy of Management Journal* 42 (4): 389-402.
- Dutton, Jane E. and Susan J. Ashford. 1993. "Selling Issues to Top Management." *Academy of Management Review* 18 (3): 397-428.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill, and Katherine A. Lawrence. 2001. "Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change." *Academy of Management Journal* 44 (4): 716-736.
- Dutton, Jane E. and Robert B. Duncan. 1987. "The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis." *Strategic Management Journal* 8 (3): 279-295.
- Dutton, Jane E., Liam Fahey, and V. K. Narayanan. 1983. "Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis." *Strategic Management Journal* 4 (4): 307-323.
- Dutton, Jane E. and Susan E. Jackson. 1987. "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action." *Academy of Management Review* 12 (1): 76-90.
- Edmondson, Amy C. and Stacy E. McManus. 2007. "Methodological Fit in Management Field Research." *Academy of Management Review* 32 (4): 1155-1179.
- Edmondson, Amy C., Michael A. Roberto, and Michael D. Watkins. 2003. "A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams." *The Leadership Quarterly* 14 (3): 297-325.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments." *Academy of Management Journal* 32 (3): 543-576.
- Eisenhardt, Kathleen M. and L. J. Bourgeois III. 1988. "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory." *Academy of Management Journal* 31 (4): 737-770.

- Evans James, R. and Lindsay William M. 1999. *The Management and Control of Quality*. Cincinnati, Ohio:.
- Finn, Borum. 1995. *Strategier for Organisationsændring*, edited by Handelshøjskolen i København. København: Handelshøjskolen i København;.
- Finnie, William C. 1997. "A Four-Cycle Approach to Strategy Development and Implementation." *Strategy & Leadership* 25 (1): 24.
- Fiol, C. M. and Marjorie A. Lyles. 1985. "Organizational Learning." *Academy of Management Review* 10 (4): 803-813.
- Floyd, Steven W. and Peter J. Lane. 2000. "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal." *Academy of Management Review* 25 (1): 154-177.
- Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge. 1999. "Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23 (3): 123-143.
- Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge. 1992a. "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation." *Executive (19389779)* 6 (4): 27-39.
- Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge. 1992b. "Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note." *Strategic Management Journal* 13: 153-167.
- Floyd, Steven W. and Bill Wooldridge. 1997. "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance." *Journal of Management Studies* 34 (3): 465-485.
- Govindarajan, Vijay. 1988. "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy." *Academy of Management Journal* 31 (4): 828-853.
- Greenwood, Royston and C. R. Hinings. 1993. "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes." *Academy of Management Journal* 36 (5): 1052-1081.
- Grinyer, Peter H. and J. -C Spender . 1979. *Turnaround : Managerial Recipes for Strategic Success : The Fall and Rise of the Newton Chambers Group*. London: Associated Business Press.

- Guth, William D. and Ian C. MacMillan. 1986. "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest." *Strategic Management Journal* 7 (4): 313-327.
- Håkonsson, Dorthe D., Richard M. Burton, Bø Obel, and Jø Lauridsen. 2012. "Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs." *Long Range Planning* 45 (2): 182-208.
- Hambrick, Donald C. and Richard A. D'Aveni. 1988. "Large Corporate Failures as Downward Spirals." *Administrative Science Quarterly* 33 (1): 1-23.
- Hambrick, Donald C. and Phyllis A. Mason. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers." *Academy of Management Review* 9 (2): 193-206.
- Hancock, Gregory R. & Mueller, Ralph O. 2010: "The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences", Taylor & Francis.
- Hart, Stuart L. 1992. "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes." *Academy of Management Review* 17 (2): 327-351.
- Hart, Stuart and Catherine Banbury. 1994. "How Strategy-Making Processes can make a Difference." *Strategic Management Journal* 15 (4): 251-269.
- Hax, A. 1990. "Redefining the Concept of Strategy." In *Strategy: Process, Content and Context*, edited by B. De Wit and R. Meyer, pp. 8-12. New York, NY: West Publishing.
- Henry, Mintzberg. 1998. *Strategy Safari, the Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*, edited by Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph. Harlow; Hemel Hempstead: .
- Hickson, David J., Susan J. Miller, and David C. Wilson. 2003. "Planned Or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic Decisions." *Journal of Management Studies* 40 (7): 1803-1836.
- Higgs, Malcolm and Deborah Rowland. 2005. "All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership." *Journal of Change Management* 5 (2): 121-151.
- Hill, Charles W. and Gareth R. Jones. 1995. *Cases in Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin

- Homburg, Christian, Harley Krohmer, and John P. Workman Jr. 2004. "A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation." *Journal of Business Research* 57 (12): 1331-1340.
- Hoon, Christina. 2007. "Committees as Strategic Practice: The Role of Strategic Conversation in a Public Administration." *Human Relations* 60 (6): 921-952.
- Hopkins, Willie E. and Shirley A. Hopkins. 1997. "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination." *Strategic Management Journal* 18 (8): 635-652.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joyce, William F.,. 2006. "Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research." In *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, edited by Hitt, Michael A., Freeman, Edward R., and Harrison, Jeffrey S., 602: Blackwell Publishing.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joyce, William F. . 1984. *Implementing Strategy*. Illustrated ed. MacMillan.
- Hrebiniak, Lawrence G. 2005. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change* Wharton School Publishing.
- Hrebiniak, Lawrence G. 2006. "Obstacles to Effective Strategy Implementation." *Organizational Dynamics* 35 (1): 12-31.
- Huy, Quy Nguyen. 2002. "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers." *Administrative Science Quarterly* 47 (1): 31-69.
- Huy, Quy Nguyen. 2011. "How Middle Managers' Group-Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation." *Strategic Management Journal* 32 (13): 1387-1410.
- Jarzabkowski, Paula and Andreas Paul Spee. 2009. "Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field." *International Journal of Management Reviews* 11 (1): 69-95.
- Jarzabkowski, Paula, Andreas Paul Spee, and Michael Smets. 2013. "Material Artifacts: Practices for Doing Strategy with 'stuff'." *European Management Journal* 31 (1): 41-54.
- Jarzabkowski, Paula and David Seidl. 2008. "The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy." *Organization Studies* (01708406) 29 (11): 1391-1426.

- Jick, Todd D. 1979. "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action." *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 602-611.
- Jim, Collins and Jerry Porras. 1994. *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins.
- Johnson, Gerry. 1992. "Managing Strategic Change— Strategy, Culture and Action." *Long Range Planning* 25 (1): 28-36.
- Johnson, Gerry. 1990. "Managing Strategic Change; the Role of Symbolic Action." *British Journal of Management* 1 (4): 183.
- Johnson, R. Burke, Anthony J. Onwuegbuzie, and Lisa A. Turner. 2007. "Toward a Definition of Mixed Methods Research." *Journal of Mixed Methods Research* 1 (2): 112-133.
- Kahneman, Daniel. 2003. "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics." *American Economic Review* 93 (5): 1449-1475.
- Kahneman, Daniel and Amos Tversky. "On the Psychology of Prediction." *Psychological Review* 80 (4): 237-251.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2001. *Fokus på Strategier*. København: Børsen.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* Harvard Business School Publishing India Pvt. Limited.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2008. "Matering the Management System." *Harvard Business Review* 86 (1): 62-77.
- Kay, John. 2011. "Think again: Summer 1993 the Structure of Strategy." *Business Strategy Review* 22 (2): 80-85.
- Kim, W. C. A. and R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and make Competition Irrelevant* Harvard Business School Publishing India Pvt. Limited.

- King, Adelaide Wilcox and Carl P. Zeithaml. 2001. "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox." *Strategic Management Journal* 22 (1): 75.
- Kotler, P. 1984. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 5th ed. Prentice-Hall.
- Kotter John, P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press
- Kvale, S. 2000. *InterView - En Introduktion Til Det Kvalitative Forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lehner, Johannes. 2004. "Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives." *Management Revue* 15 (4): 460-480.
- Lichtenthaler, Ulrich. 2009. "Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and the Complementarity of Organizational Learning Processes." *Academy of Management Journal* 52 (4): 822-846.
- Lippitt, Mary. 2007. "Fix the Disconnect between." *T+d* 61 (8): 54-57.
- Lægaard, Jørgen og Vest, Mikael. 2003. *Strategi i Vindervirksomheder*, 1st ed., Viby J: Jyllandsposten
- Mankins, Michael C. and Richard Steele. 2005. "Turning Great Strategy Into Great Performance. (Cover Story)." *Harvard Business Review* 83 (7): 64-72.
- Mantere, Saku. 2008. "Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency." *Journal of Management Studies* 45 (2): 294-316.
- March, James G. 1995. *Fornuft Og Forandring - Ledelse i En Verden Beriget Med Uklarhed*. Translated by Kristian Kreiner and Marianne Risberg. Gylling: Samfundslitteratur.
- Marlow, Susan, Scott Taylor, and Amanda Thompson. 2010. "Informality and Formality in Medium-Sized Companies: Contestation and Synchronization" *British Journal of Management* 21 (4): 954-966.
- Martin, Jeffrey A. and Kathleen M. Eisenhardt. 2010. "Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations." *Academy of Management Journal* 53 (2): 265-301.

- Martin, Roger L. 2010. "The Execution Trap. (Cover Story)." *Harvard Business Review* 88 (7): 64-71.
- McKinsey. "Taking Organizational Redesigns from Plan to Practice: McKinsey Global Survey Results." McKinsey Quarterly, last modified December, 2010, accessed March 27, 2013, http://www.mckinseyquarterly.com/Taking_organizational_redesigns_from_plan_to_practice_McKinsey_Global_Survey_results_2721.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Coleman Henry J. 1970. "Organizational Strategy, Structure, and Process." *The Academy of Management Review* 3 (3): 546-562.
- Miller, C. Chet and Laura B. Cardinal. 1994. "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research." *Academy of Management Journal* 37 (6): 1649-1665.
- Miller, G. A. 1956. "The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information". *Psychological Review* 63 (2): 81-97.
- Mintzberg, Henry. 1978. "Patterns in Strategy Formation." *Management Science* 24 (9): 934-948.
- Mintzberg, Henry and Joseph Lampel. 1999. "Reflecting on the Strategy Process." *Sloan Management Review* 40 (3): 21-30.
- Mintzberg, Henry and James A. Waters. 1985. "Of Strategies, Deliberate and Emergent." *Strategic Management Journal* 6 (3): 257-272.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organization* Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Morphew, Christopher C. and Matthew Hartley. 2006. "Mission Statements: A Thematic Analysis of Rhetoric Across Institutional Type." *The Journal of Higher Education* 77 (3): 456-471.
- Morris, Elinor. 1987. "Vision and Strategy: A Focus for the Future." *Journal of Business Strategy* 8 (2): 51-58.
- Morse, Janice M. 1994. "Critical Issues in Qualitative Research Methods." Thousand Oaks: Sage Publications, .

- Neilson, Gary L., Karla L. Martin, and Elizabeth Powers. 2008. "The Secrets to Successful STRATEGY EXECUTION. (Cover Story)." *Harvard Business Review* 86 (6): 60-70.
- Nielsen, Mie Femø. 2013. "'Stepping Stones" in Opening and Closing Department Meetings." *Journal of Business Communication* 50 (1): 34-67.
- Nisbett, Richard E. and Lee Ross . 1980. *Human Inference : Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Noble, Charles H. 1999. "The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research." *Journal of Business Research* 45 (2): 119-134.
- Nohria, Nitin, William Joyce, and Bruce Roberson. 2003. "What really Works." *Harvard Business Review* 81 (7): 42-52.
- Nørreklit, Hanne. 2003. "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard." *Accounting, Organizations and Society* 28 (6): 591-619.
- Nutt, Paul C. 1987. "Identifying and Appraising how Managers Install Strategy." *Strategic Management Journal* 8 (1): 1-14.
- Nutt, Paul C. 1999. "Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail." *Academy of Management Executive* 13 (4): 75-90.
- Okumus, Fevzi. 2003. "A Framework to Implement Strategies in Organizations." *Management Decision* 41 (9): 871-882.
- Pedersen, S. G. and J. S. Arlbjørn. 2011. "Implementering Af Strategi." *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 3: 35-56.
- Pellegrinelli, Sergio and Cliff Bowman. 1994. "Implementing Strategy through Projects." *Long Range Planning* 27 (4): 125-132.
- Penrose, Edith T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Peters Thomas, J. 1982. *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, edited by Waterman Robert H. Cambridge:.

- Pettigrew, Andrew M. 1977. "Strategy Formulation as a Political Process." *International Studies of Management & Organization* 7 (2): 78-87.
- Pfeffer, Jeffrey. 1992. "Understanding Power in Organizations." *California Management Review* 34 (2): 29-50.
- Porter, Michael E.,. 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Powell, Thomas C. 2004. "Strategy, Execution and Idle Rationality." *Journal of Management Research* (09725814) 4 (2): 77-98.
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68 (3): 79-91.
- Quy, Nguyen Huy. 2001. "In Praise of Middle Managers." *Harvard Business Review* 79 (8): 72-79.
- Raes, Anneloes M. L., Mariëlle G. Heijltjes, Ursula Glunk, and Robert A. Roe. 2011. "The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model." *Academy of Management Review* 36 (1): 102-126.
- Reid, David M. 1989. "Operationalizing Strategic Planning." *Strategic Management Journal* 10 (6): 553-567.
- Riis, O. 2005. *Samfundsvidenskab i Praksis - Introduktion Til Anvendt Metode*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Robson, Colin. 2002. *Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford, UK; Madden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Rosemary, Stewart. 1963. *The Reality of Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Sashittal, Hemant C. and David Wilemon. 1996. "Marketing Implementation in Small and Midsized Industrial Firms: An Exploratory Study." *Industrial Marketing Management* 25 (1): 67-78.
- Schaap, James I. 2006. "Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry." *UNLV Gaming Research & Review Journal* 10 (2): 13-37.

- Schein, Edgar H. 1996. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies." *Administrative Science Quarterly* 41 (2): 229-240.
- Schoorman, F. D., Roger C. Mayer, and James H. Davis. 2007. "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future." *Academy of Management Review* 32 (2): 344-354.
- Seawright, Jason and John Gerring. "Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options." *Political Research Quarterly* 61 (2): 294-308.
- Senge Peter, M. 1990. *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. New York:.
- Shenhar, Aaron J., Dov Dvir, Ofer Levy, and Alan C. Maltz. 2001. "Project Success: A Multidimensional Strategic Concept." *Long Range Planning* 34 (6): 699-725.
- Simsek, Zeki, Ciaran Heavey, John F. Veiga, and David Souder. 2009. "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes." *Journal of Management Studies* 46 (5): 864-894.
- Singh, Daniele Thomassin. 1998. "Incorporating Cognitive Aids into Decision Support Systems: The Case of the Strategy Execution.." *Decision Support Systems* 24 (2): 145.
- Smith, Ken A. and Elizabeth Kofron. 1996. ""Toward a Research Agenda on Top Management Teams and Strategy Implementation." *Irish Business and Administrative Research*. (17): 135-152.
- Sull, Donald N. 2007. "Closing the Gap between Strategy and Execution." *MIT Sloan Management Review* 48 (4): 30-38.
- Sy, Thomas, Stéphane Côté, and Richard Saavedra. 2005. "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes." *Journal of Applied Psychology* 90 (2): 295-305.
- Thomassin Singh, Danièle. 1998. "Incorporating Cognitive Aids into Decision Support Systems: The Case of the Strategy Execution Process." *Decision Support Systems* 24 (2): 145-163.
- Thompson, A. A. and A. J. Strickland, eds. 2003. *Strategic Management : Concepts and Cases*, edited by Thompson, Arthur A & Strickland, A. J. Vol. 13th. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

- Uzzi, Brian. 1996. "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect." *American Sociological Review* 61 (4): 674-698.
- Vaara, Eero and Richard Whittington. 2012. "Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously." *The Academy of Management Annals* 6 (1): 285-336.
- van Zomeren, Martijn, Tom Postmes, and Russell Spears. 2008. "Toward an Integrative Social Identity Model of Collective Action: A Quantitative Research Synthesis of Three Socio-Psychological Perspectives." *Psychological Bulletin* 134 (4): 504-535.
- Varadarajan, P. R. 1999. *Strategy Content and Process Perspectives Revisited*. Vol. 27 Springer Science & Business Media B.V.
- Vera, Dusya and Mary Crossan. 2004. "Strategic Leadership and Organizational Learning." *Academy of Management Review* 29 (2): 222-240.
- Weick, Karl E. 1987. "Organizational Culture as a Source of High Reliability." *California Management Review* 29 (2): 112-127.
- Weick, Karl E. 2006. "Leadership When Events Don't Play By the Rules." University of Michigan Ross School of Business. <http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/Research/>
- Weiss, Janet A. 1989. "The Powers of Problem Definition: The Case of Government Paperwork." *Policy Sciences* 22 (2): 97-121.
- Wenneberg Søren Barlebo. 1999. *Den Nye Videnskab, Et Studie Af Videnskab Under Forandring*, edited by Handelshøjskolen i København. HHK Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. LPF, Copenhagen Business School.
- Wernerfelt, Birger. 1984. "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5 (no. 2 April-June): 171-180.
- Wernham, Roy. 1985. "Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry." *Journal of Management Studies* 22 (6): 632-648.
- Westen, D. 1985. *Self and Society: Narcissism, Collectivism, and the Development of Morals* Cambridge University Press.

- Wooldridge, Bill and Steven W. Floyd. 1990. "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance." *Strategic Management Journal* 11 (3): 231-241.
- Wooldridge, Bill, Torsten Schmid, and Steven W. Floyd. 2008. "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research." *Journal of Management* 34 (6): 1190-1221.
- Yang, Li, Sun Guohui, and Martin Eppler. 2010. "Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation." Chap. 8, In *Handbook of Research on Strategy Process*, edited by P. Mazzola and F. W. Kellermanns: Edward Elgar Publishing, Incorporated.
- Yin, R. K. 1981. "The Case Study Crisis: Some Answers." *Administrative Science Quarterly* 26 (1): 58-65.
- Yin, R. K. 2006. "Mixed Methods Research: Are the Methods Genuinely Integrated Or Merely Parallel?" *Research in the Schools* 13 (1): 41-47.

TITLER I PH.D.SERIEN:**2004**

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
9. Norsk ph.d.
10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
*Between Hopes and Realities:
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analysen af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
 11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors: A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
“Living the brand” som en brandorienteret dialogisk praksis: Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
*Employers meet employees
Essays on sorting and globalization*
25. Rasmus Johnsen
*The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity*
26. Ha Thi Van Pham
*Internationalization, Competitiveness
Enhancement and Export Performance
of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam*
27. Henriette Balieu
*Kontrollbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse*
- 2010**
1. Yen Tran
*Organizing Innovation in Turbulent
Fashion Market
Four papers on how fashion firms create
and appropriate innovation value*
2. Anders Raastrup Kristensen
*Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment
in Work-Life Management*
3. Margrét Sigrún Sigurdardóttir
*Dependently independent
Co-existence of institutional logics in
the recorded music industry*
4. Ásta Dis Óladóttir
*Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and
Management*
5. Christine Secher
*E-deltagelse i praksis – politikernes og
forvaltningens medkonstruktion og
konsekvenserne heraf*
6. Marianne Stang Våland
*What we talk about when we talk
about space:*
7. Rex Degnegaard
*Strategic Change Management
Change Management Challenges in
the Danish Police Reform*
8. Ulrik Schultz Brix
*Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception
og synliggørelse af værdi i rekrutterings-
og udvælgelsesarbejdet*
9. Jan Ole Similå
*Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse
og kontraktshåndtering, belyst via fire
norske virksomheter*
10. Susanne Boch Waldorff
*Emerging Organizations: In between
local translation, institutional logics
and discourse*
11. Brian Kane
*Performance Talk
Next Generation Management of
Organizational Performance*
12. Lars Ohnemus
*Brand Thrust: Strategic Branding and
Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two
Critical Concepts*
13. Jesper Schlamovitz
*Håndtering af usikkerhed i film- og
byggeprojekter*
14. Tommy Moesby-Jensen
*Det faktiske livs forbindtlighed
Føroskratisk informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger*
15. Christian Fich
*Two Nations Divided by Common
Values
French National Habitus and the
Rejection of American Power*

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
24. Justine Grøn bæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts*
13. Katja Joo Dyppe
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"
16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation - patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation
17. Frans Bévort
*Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers*
18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools*
25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings
26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music
9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context
14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealtyper forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv
17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser
18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study
19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation
21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production
22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningsindssygdommens historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolarere stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelselivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse
23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern
24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search
25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices
26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Lærke Højgaard Christiansen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
*Local Adaption and Meaning Creation
in Performance Appraisal*
30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv
på strategisk arbejde*
31. Thomas Høgenhaven
*Open Government Communities
Does Design Affect Participation?*
32. Kirstine Zinck Pedersen
*Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
33. Anne Petersen
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse
af hverdagen i psykiatriske
organisationer*
34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde
35. Mark Holst-Mikkelsen
*Strategieksekvering i praksis
– barrierer og muligheder!*

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*