

Strategi som værktøj til at **sikre de rette kompetencer**

At rekruttere, udvikle og fastholde ledere og medarbejdere er en langsigtet opgave og i praksis en stor udfordring i mange offentlige virksomheder. De offentlige virksomheder er under et økonomisk pres, der stiller større krav end nogensinde før til virksomhedernes evne til at anvende resurserne effektivt. Virksomhederne er afhængige af en stærk og kompetent arbejdsstyrke. Det er derfor nødvendigt, at de offentlige virksomheder lægger en strategi for, hvordan de vil arbejde med rekruttering, udvikling og fastholdelse af kompetente ledere og medarbejdere.

I dag bevæger udviklingen sig hastigt i retning af, at offentlige virksomheder er store og komplekse enheder, der stiller betydelige krav til ledernes egenskaber. Uanset størrelse, kompleksitet og sektor fordrer alle offentlige virksomheder, at ledelsen tænker og beslutter om fremtiden, prioriterer indsatser og aktiviteter og angiver mål og retning for medarbejdernes indsats. Alle ledere med ansvar eller delansvar for økonomi, personale, faglig kvalitet og effektiv resurseudnyttelse bør have stærke strategiske kompetencer for at sikre, at det kortsigtede driftsarbejde i virksomheden kobles til det langsigtede strategiarbejde. Mange ledere i det offentlige udfordres på at udarbejde konkrete strategier og efterfølgende arbejde efter dem, hvilket har konsekvenser for virksomhedens evne til at skabe relevant udvikling af medarbejderne ift. kerneopgaven og den tiltrækningskraft virksomheden har i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

Strategi – et fælles anliggende

Strategier udspringer ofte i toppen af en virksomhed, men en forudsætning for at de realiseres er, at de omsættes til praktisk handling i hele organisationen. Et hospital kan fx ikke realisere et strategisk fokus på flow og faglighed i patientforløb uden en række praktiske handlinger ned igennem og på tværs af organisationen. Traditionelt har det primært være topledelsen, der har skullet have fokus på det strategiske ansvar. Dette ansvar for strategi er nu på vej ned i ledelseshierarkiet. Derfor er det vigtigt, at alle ledere i en virksomhed er strategisk kompetente og motiverede.

For at sikre de rette lederkompetencer, er det vigtigt, at en virksomhed lægger en strategi for, hvordan de vil rekruttere, udvikle og fastholde virksomhedens ledere. Det koster mange penge at fejlansætte en leder. Det er de sidste år blevet tydeligt, hvor vigtigt det er at rekruttere de rette ledere og medarbejdere. Det er ikke længere helt så hyppigt, at man ser, at det er den dygtige specialist, der bliver ansat som leder. Fokus er i højere grad at ansætte den leder og medarbejder, der har den rette kompetenceprofil i forhold til de resultatmål og konkrete opgaver, lederen eller medarbejderen skal bestride.

Fødekæde

Rekrutteringsprocessen har afgørende betydning for at finde den rigtige leder, og for mange er det en udfordring at tilrettelægge en proces, hvor man får valgt den rigtige. Mange private virksomheder har professionaliseret rekruttering af ledere. Det er først i de senere år, at det offentlige for alvor har taget dette til sig. Det skyldes dels, at ledelse er for vigtig en funktion at overlade til tilfældighederne, dels er der mangel på lederemner. Lige så stor en udfordring er det at sikre, at der er ledertalenter at vælge imellem i virksomheden. Det er de sidste år ligeledes blevet tydeligt, hvor vigtigt det er at rekruttere kandidater fra egne rækker i virksomheden. Lederaspiranterne er attraktive, da de i forvejen er ansat i virksomheden og kender til kulturen og måden at tænke på, men de er også særlig attraktive, fordi ledelseslaget over har haft mulighed for at vurdere og udvælge de medarbejdere, man kan se som fremtidige ledere. Det er således, som en del af den strategiske indsats en ledelsesopgave at medvirke til, at ledelsesfaget bliver så attraktivt, at der altid findes et vækstlag af yngre medarbejdere, der har lyst til at gå ledelsesvejen.

Fra talent til kompetent

Som leder er der en lang række egenskaber og kompetencer, man skal være op udkig efter, når et ledertalent skal spottes. Der skal dog mere til end de rette kompetencer. De kommende ledes generelle kvalifikationer skal trænes og blive til kompetencer, før de kan blive gode ledere. Derfor er det vigtigt, at ledertalentet tilbydes teoretisk uddannelse, men at der også bliver skabt mulighed for, at ledertalentet får en bane at øve sig på i sin virksomhed. Det kan være på nogle arbejdsområder, hvor der indgår ledelse eller det kan være ordninger, hvor ledertalenterne flytter rundt i virksomheden og prøver særlige jobfunktioner, der understøtter deres læring og nødvendige træning. Ideen med at få en bane at øve sig på har direkte betydning for, hvordan nytten af ny viden øges, når den anvendes i praksis. Jo tættere denne anvendelse kommer på ledertalentets hverdag og daglige praksis, jo større nytte, fordi ledertalentet laver koblinger mellem teori og praksis og tilpasser, så det giver mening og genkendelse.

Strategisk kompetence og tiltrækningskraft

Undersøgelser blandt fx djøfere viser, at både ledere og medarbejdere tiltrækkes af virksomheder, som er visionære og har noget på hjerte. Det betyder, at offentlige virksomheder skal transformeres fra at fokusere på drift af en kendt kerneopgave med de kompetencer, som medarbejderne allerede har, til at kerneopgaven udvikles af medarbejdere i et strategisk perspektiv. En af de færdigheder, som er vigtig for at skabe resultater som leder er at kunne tænke og lede strategisk. At kunne arbejde strategisk er forudsætningen for, at det perspektiv som kerneopgaven mødes med er langsigtet og nytænkende. Ledere der kan skabe en arbejdskultur, hvor medarbejderne oplever, at de gør en forskel for virksomhedens fremtid gennem den faglighed, som de kvalificerer kerneopgaven med, har en langt større tiltrækningskraft på nye medarbejdere. Medarbejdere der har kompetencer til at kvalificere og nytænke kerneopgaven, er kendetegnet ved at de kan analysere mere grundlæggende problemstillinger i kerneopgaven, når fx de samme fejl bliver ved at ske i sagsbehandlingen eller i dokumentationen af denne. Disse medarbejdere tænker mere helhedsorienteret og inddrager flere perspektiver i opgaveløsningen såsom økonomi, borgerperspektivet og fagligheden. De har mindre sygefravær og færre opslidende konflikter i hverdagen. Men for at skabe stærke arbejdskulturer, der tiltrækker nye kvalificerede medarbejdere og udvikler de medarbejdere, som allerede er i virksomheden,

kræver det bedre strategiske kompetencer hos lederne. Strategiske kompetencer indeholder tre vigtige elementer, færdigheder i at arbejde med strategisk analyse af virksomhedens grundlæggende problemstillinger, strategiudvikling på baggrund af virksomhedens nuværende strategiske performance samt færdigheder i at kunne eksekvere strategien.

Ledere i det offentlige er oftest problemknusere med et stort drive.

Konsekvensen er her og nu ledelse, hvilket gør, at de har store udfordringer med at udarbejde konkrete strategier og arbejde efter dem. Forsøget på strategi bliver ofte til fluffy og ukonkrete ideer, visioner og mål, som er svære at oversætte til praktisk drift.

Her og nu ledelse koster på evnen til at vise retning virksomheden og dermed kerneopgaven i fremtiden, og dermed også på muligheden for at udvikle og fastholde en virksomhedskultur, der er kendetegnet ved medarbejdere, der har en mission for kerneopgaven.

For at strategiarbejdet bliver kompetent, kræver det et struktureret arbejde med strategisk analyse, udvikling og eksekvering. Et bud på hvordan lederen strukturerer sit strategiarbejde er Strategos 9 modellen, der fører lederen gennem et struktureret strategiarbejde.

Fakta:

Hvordan strukturerer man en ledelsesdialog om strategi? Bogen "Falkeblæk" er bygget op om Strategos 9-modellen, som strukturer strategiarbejdet og sikrer en konkret og praksisnær ledelsesdialog og en rød tråd fra strategi til implementering:

- Trin 1. Analysefasen
Analysefasen giver dig mulighed for at identificere trends i samfundet, afdække behov, uhensigtsmæssige paradigmer, trusler og muligheder i den udvikling, der sker på områder, som har betydning for din egen virksomhed.
- Trin 2. Vision og målsætninger som drivkraft
Skab en vision for virksomheden, som bliver drivkraft for organisationen.
Ledergruppen fastlægger

retning og de overordnede målsætninger for virksomheden.

- Trin 3. Identificer fokusområder
Identificer virksomhedens vigtigste fokusområder, der samler de områder, som virksomheden har ansvar for.
- Trin 4. Identificer statuskurven for performance
Identificer virksomhedens performance. Hvor godt præsterer organisationen/ledelsen på de strategiske fokusområder?
- Trin 5. Identificer strategiske prioriteringer
Identificer og udfordrer fremtidige strategiske prioriteringer. Lav et gennearbejdet grundlag i prioriteringsskemaet.
- Trin 6. Identificer fremtidskurve for ambitionsniveau
Virksomheden fastlægger hvilket ambitionsniveau, der skal være gældende for hvert fokusområde og sikrer, at der er sammenhæng i det samlede ambitionsniveau for alle virksomhedens fokusområder.
- Trin 7. Identificer de strategiske træk
Identificer virksomhedens strategiske træk. Gør bundlinjen op og træf afgørende strategiske beslutninger for, hvilke spor der skal følges i en kommende årrække.
- Trin 8. Ledelseskraft – sæt rammer for virksomhedens ledelseskraft
Sæt rammer for organisationens ledelseskraft og for, hvordan virksomheden

styrer og implementerer
den udarbejdede strategi og
de strategiske træk.

Ledelseskraft er det fænomen,
der opstår, når lederne i en ledergruppe
står sammen om at gøre
deres overordnede beslutninger
til virkelighed.

- Trin 9. Handlekraft – tid og
ressourcevurdering
Sæt fokus på virksomhedens
handlekraft i praksis og find evne
og vilje til eksekvering.