

Strategi, ikke kun for topledere

Strategi er noget toplederne tager sig af, og de øvrige ledere i organisationen implementerer den, mener mange. Men alle ledere med ansvar bør have stærke strategiske kompetencer.

Af Martin Lundkvist

Der er en udbredt opfattelse af, at virksomhedens topledere lægger strategien, som resten af organisationens ledere derefter implementerer i deres egen praksis. Men et godt bud på næste skridt i udviklingen af offentlig ledelse er, at lederne i driften skal kunne arbejde struktureret med strategi i praksis, fordi den offentlige sektor er under et økonomisk pres, der stiller større krav end nogensinde før til virksomhedernes evne til at anvende ressourcerne effektivt.

Hvis offentlige ledere reelt skal blive bedre til effektiv ressourceanvendelse, er det ikke nok med Lean eller større tillid i relationerne. En mere effektiv ressourceudnyttelse kræver bedre færdigheder i at folde det strategiske ledelsesarbejde ud i praksis. Strategi er at skabe langsigtede resultater gennem et struktureret samspil mellem virksomhedens strategiske fokusområder. Strategi bryder med eksisterende paradigmer eller virkeligheder, der er uhensigtsmæssige eller skaber nye paradigmer, der giver helt nye muligheder.

Stram styring og kortsigtede resultater

Det økonomiske pres i den offentlige sektor kræver resultater, og derfor er der opstået et stramt "styringstyranni" stort set alle vegne. Det munder ofte ud i kortsigtede resultater, som ikke gør en langsigtet forskel. Og det skaber tilmed frustrerede ledere, som oplever mistillid og at blive set på i nogen grad som uansvarlige ledere. Så hvis den offentlige sektor skal ud af dette dødvande, kræver det et reelt paradigmeskifte – ikke blot mindre stram styring.

De mange dygtige offentlige ledere skal lære at styre gennem kompetent strategiarbejde, der både sikrer kortsigtede og langsigtede resultater, men frem for alt binder de to ting sammen. Solidt strategiarbejde skal sikre, at det

kortsigtede driftsarbejde kobles til det langsigtede strategiarbejde. Ledere i det offentlige har store udfordringer med at udarbejde konkrete strategier og arbejde efter dem. Forsøget bliver ofte til fluffy og ukonkrete ideer, visioner og mål, som er svære at oversætte til praktisk drift. Det er afgørende for at styrke kvaliteten af strategisk ledelse, at lederne klart kan skelne mellem strategisk og taktisk performance, at de kan arbejde struktureret og målrettet med begge dele i hverdagen.

Strategi er et ledelseshåndværk

I min bog "Falkeblæk" folder jeg strategibegrebet ud og præsenterer blandt andet Strategi 9-modellen (se boks på modsatte side). For strategi og strategisk ledelse er et håndværk, der består af evnen til at have overblik over hele virksomheden, afdelingen eller det, lederen overordnet har ansvaret for.

Lederen skal kunne forholde sig realistisk til, hvordan det går på hendes enkelte ansvarsområder. Hun skal kunne vurdere, hvordan områdernes indbyrdes samspil fungerer, for det er i samspillet, at de strategiske landvindinger sker. Og hun skal gennem sit strategiske overblik skabe et samspil, der gør det muligt at skabe helt nye virkeligheder, som når Horsens ændrer image fra fængsels- til koncertby. Eller bryde med eksisterende negative virkeligheder, fx når en virksomhed har et nærmest ubrydeligt højt sygefravær.

Ledere kæmper med strategiarbejdet

Men strategiarbejdet er svært for de fleste ledere – på forskellige måder. I min research har jeg analyseret den strategiske praksis hos flere hundrede offentlige ledere og identificeret tre kategorier af ledere med forskellige tilgange til strategi:

1. De dygtige strateger med naturligt flair for strategi. De har et godt overblik, højt abstraktionsniveau og en evne til at tænke langsigtet. De har svært ved at drøfte og handle strategisk, fordi andre i ledergruppen eller i driften ikke den har samme forståelse og flair for strategi. De mangler værktøj til at konkretisere og strukturere deres strategitænkning og bliver derfor ofte svage i implementeringsfasen.

2. De handlekraftige ledere, der taler om strategi hele tiden, til trods for at hele deres ledelse er baseret på taktiske og operationelle handlinger. De er typisk målrettede og gode til at time forskellige aktiviteter, men de har meget svært ved at sætte mål, retning og fokus på den lange bane for virksomheden til stor frustration for medarbejderne. De har ikke forstået, hvad strategi er, og anvender ofte begrebet ukorrekt.

3. De fagligt og/eller administrativt stærke ledere. De interesserer sig grundlæggende ikke for strategi, men for, om der er faglig kvalitet eller stærke administrative strukturer for arbejdet. De har svært ved at se eget område i et sammenhængende perspektiv med andre, hvilket koster på evnen til reel tværfaglig udvikling. Og de er i konstant risiko for at løse opgaverne rigtig i stedet for at løse de rigtige opgaver.

Basis for en helt ny dialog

Så hvis du som leder skal kunne skabe resultater på en arbejdsplads, kræver det, at du kan arbejde strategisk for at undgå et forkert fokus. At kunne arbejde strategisk er forudsætningen for at kunne prioritere og sikre, at alle bruger tiden på det rigtige. Og kompetent strategiarbejde udfoldes gennem struktureret dialog, som samtidig folder de strategiske perspektiver ud. Ledelsesdialoger skal ikke være centreret om drift, opgaver og orientering om sager, men om konkrete strategiske drøftelser af om opgaveløsningen understøtter virksomhedens strategiske målsætninger.

Fakta: Strategi 9-modellen: Struktureret ledelsesdialog

Hvordan strukturerer man en ledelsesdialog om strategi? Bogen "Falkeblæk" er bygget op om Strategi 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, og 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 beskæftiger sig med.

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 udfordr 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.