

# ”Vi laver da bare en strategi”, artikel hos Dansk Magisterforening

Ledere i den offentlige sektor har store udfordringer med at udarbejde konkrete strategier og arbejde efter dem. En ny bog folder strategibegrebet ud og gør ledernes reelle strategiarbejde håndterbart og praksisnært. Af Martin Lundkvist, medejer af konsulentvirksomheden Alomentor, som blandt andet arbejder med ledelsesudvikling af ledere i den offentlige sektor.

19.09.2013

”Man bliver ikke våd af at sige vand”, var der engang en klog mand, der sagde, da han skulle forklare mig, at selvom man gentager noget mange gange, så er det ikke en garanti for, at der sker en handling, eller at den handling, der sker, er den rigtige. Det er sådan, jeg har det med strategi. Det er et begreb, som mange mennesker, herunder ledere, bruger i mange forskellige sammenhænge. 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.

## Strategi og taktik blandes sammen

Ledere i det offentlige har store udfordringer med at udarbejde konkrete strategier og arbejde efter dem. Forsøget på at lave strategier bliver ofte til nogle fluffy og ukonkrete ideer, visioner og mål, som er svære at oversætte til konkret implementering. Eller også bliver det så konkret og stramt målstyret, at det ikke har noget med strategi at gøre. Det er afgørende for at styrke kvaliteten af strategisk ledelse, at lederne klart kan skelne mellem strategisk performance og taktisk performance og kan arbejde struktureret og målrettet med begge dele i hverdagen.

Jeg har prøvet at iagttage, i hvilke situationer ordet strategi bruges i det

daglige, og min iagttagelse er entydig. Ordet strategi bruges som beskrivelse af handlinger i forskellige situationer hvor den, der bruger ordet strategi, har behov for at understrege seriøsiteten eller professionalismen i handlingen. "Strategi som ord og begreb er brugt og misbrugt, forstået og misforstået som kun få andre buzzwords de seneste 10-20 år" Det kan være en håndboldtræner, der fortæller i et interview efter kampen, at sejren skyldtes en god strategi. Han forveksler begrebet strategi med taktik, ligesom mange gør, når de lægger en taktik eller plan for et møde eller andre konkrete aktiviteter. På den måde er strategi som ord og begreb brugt og misbrugt, forstået og misforstået som kun få andre buzzwords de seneste 10-20 år.

## **Hovedløs implementering**

Hvorfor er det, at vi har så svært ved at forstå og konkretisere, hvad strategi er, og hvad det ikke er? Vi har jo relativt let ved at forstå andre ledelseskoncepter som LEAN, projektledelse, coaching eller målstyring. Så hvad er forskellen? At der er en udfordring med at forstå strategi er tydeligt, når man læser forskellig strategilitteratur, hvilket der i øvrigt er meget lidt af, rettet mod den offentlige sektor. Den sparsomme strategilitteratur kredser om to gennemgående temaer: strategianalyse og strategiimplementering. Begge elementer er ekstremt vigtige i en velsmurt virksomhed. De fleste strategibøger handler om strategiimplementering. Hvorfor? Fordi implementering kan gøres konkret og handlingsorienteret og derved styrke handlekraften, effektiviteten og resultaterne.

Men... Uden en strategi bliver strategiimplementeringen hovedløs, og resultatet er målrettede ledere, der løser opgaverne rigtigt i stedet for at løse de rigtige opgaver.

"Uden strategi bliver resultatet målrettede ledere, der løser opgaverne rigtigt i stedet for at løse de rigtige opgaver." De fleste bøger om strategiimplementering tager udgangspunkt i, at strategien allerede er udarbejdet, og at problemet derfor er at implementere den. Efter fem års research blandt ledere i den offentlige sektor er det min klare konklusion, at de fleste tilfælde af dårlig strategiimplementering skyldes, at der slet ikke er en strategi. Og hvordan skulle det være muligt at implementere noget, der ikke er der?

## **Strategi er et ledelseshåndværk**

Strategi og strategisk ledelse er et håndværk, der består af evnen til at have overblik over hele virksomheden, afdelingen, eller det som lederen overordnet har ansvaret for. Lederen skal kunne forholde sig realistisk til, hvordan det går på hvert område, som lederen har ansvar for. Lederen skal kunne vurdere, hvordan områdernes indbyrdes samspil fungerer, for det er i samspillet, at de strategiske landvindinger sker. Lederen skal gennem sit strategiske overblik skabe et samspil, der gør det muligt at skabe helt nye virkeligheder, som når Horsens ændrer image fra fængselsby til koncertby. Eller bryde med eksisterende negative virkeligheder, som når en virksomhed har et nærmest ubrydeligt højt sygefravær.

### **“De strategiske kompetencer er ikke forbeholdt topdirektører.”**

Den strategiske leder kan skabe forandringer uden, at det er præget af hovsæløsninger, og de strategiske kompetencer er ikke forbeholdt topdirektører. Det er mindst lige så vigtigt for afdelingslederen, områdelederen og teamlederen, for de er også ansvarlige for en række målsætninger og har en række hovedområder, som de skal have til at spille sammen.

### **Tre typer af ledere**

Jeg har researchet og analyseret den strategiske praksis hos flere hundreder offentlige ledere og fundet ud af, hvad der kendetegner hovedparten af disse ledere og deres tilgang til strategi.

Jeg vil i grove træk inddele dem i tre kategorier.

1. De dygtige strateger, som har naturligt flair for strategi. De er kendetegnet ved et godt overblik, højt abstraktionsniveau og en evne til at tænke langsigtet. Deres udfordring er, at de har svært ved at drøfte og handle strategisk, fordi andre i ledergruppen eller ledere ude i driften ikke har samme forståelse og flair for strategi, som de selv har. 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. I forhold til strategi

er de groft sagt ubevidst inkompetente, 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. Som leder 2 har de svært ved at se eget område i et sammenhængende perspektiv med andre områder, hvilket koster på evnen til reel tværfaglig udvikling. Ligesom leder 2 er de i konstant risiko for at løse opgaverne rigtigt i stedet for at løse de rigtige opgaver.

### **Måling af ledernes strategiske kompetencer**

I forbindelse med et igangværende forskningsprojekt, der undersøger kvaliteten af offentlige lederes strategiske kompetencer, er der foretaget den første måling af cirka 200 lederes strategiske kompetencer. Målingen viser blandt andet, at 44 procent af lederne oplever, at strategibegrebet ikke anvendes korrekt i virksomheden. 81 procent mener, strategi er en vigtig ledelseskompentence for fremtidens leder.

50 procent oplever, at deres kompetencer inden for strategi er på et tilfredsstillende niveau. 47 procent oplever, at de har konkrete værktøjer, der kan strukturere deres strategiarbejde. 49 procent mener, at de kan skelne sikkert mellem strategisk og taktisk performance. Tal er taknemmelige, og der skal en del målinger til for at sikre høj validitet. Men hvis vi antager, at det faktisk er et reelt billede hos ledere i den offentlige sektor, er det en indikation af, at der er behov for udvikling af ledernes strategiske kompetencer. I Sverige er der lavet en stor undersøgelse blandt ledere i den offentlige sektor om niveauet på ledernes kompetencer inden for en lang række ledelsesdiscipliner så som økonomistyring, jura, LEAN, coaching og mange andre. Her kom strategisk ledelse klart ind som den ledelsesdisciplin, lederne oplevede, de havde de dårligste kompetencer indenfor.

Jeg mener, disse resultater også peger i retning af lederuddannelsesområdet. Det er min lidt grove påstand, at undervisning i strategi, der konkret gør lederne i stand til at gå hjem og udarbejde en strategi, kan løftes kvalitativt flere niveauer. Min erfaring er, at der er for meget organisationsteori i undervisningen og amerikansk strategiteori, der skal oversættes til den offentlige kontekst.

## Hvad er strategi og hvorfor?

Forskellige teoretikere og forfattere har på fornem vis beskrevet, at strategi kommer af strategos og betyder hærfører.

Strategi er et gammelt militært begreb, der i årtusinder er brugt til at sikre effektiv krigsførelse. Og de fleste ledere kan beskrive, at taktik handler om at vinde det enkelte slag, mens strategi handler om at vinde hele krigen. Så langt er vi enige, men hvordan lægges denne strategi for hele krigen? Det vender jeg tilbage til lige om lidt.

Først vil jeg spørge, om der overhovedet er behov for strategi? Er behovet for strategi forøget? Og hvornår er der ikke behov for strategi?

“Taktik handler om at vinde det enkelte slag, mens strategi handler om at vinde hele krigen.”

Det sidste først: Der er ikke behov for strategi, når du blot bestyrer eller administrerer fx en skole. Altså når der ikke er målsætninger, du skal nå, men blot sikre, at driften gennemføres dag for dag. Behovet for strategi opstår, når der er afgørende målsætninger, der skal nås med begrænsede resurser. Så dengang der var penge nok i den offentlige sektor, som blot skulle administreres og koordineres, var der ikke behov for strategi men administration. Når der er behov for strategi inden for militæret, er det fordi, det er tvingende nødvendigt for at overleve og undgå udslettelse.

Strategi i militæret handler om – efter analysen/rekognosceringen – at skabe sammenhæng mellem den militære enheds forskellige fokusområder som:

1. evnen til at transportere sig
2. uddannelse af personel
3. udvikling af nye våben
4. økonomiske resurser
5. kommunikation
6. proviant.

Strategi handler om at skabe bedst mulig performance inden for hvert område og samtidig sikre sammenhæng imellem områderne. Med andre ord må man ikke risikere at have højt specialiserede soldater og samtidig benytte sig af gamle våben. Eller have gode systemer for transport af soldaterne til fronten, men samtidig stå uden proviant ude i krigszonen.

I den offentlige sektor er der også "krig". Det er en krig om resurser, og hvordan de skal prioriteres for at opnå bedst mulige resultater.

Der er krigen om god undervisning og god ledelse i folkeskolen, krigen om lavere sygefravær og højere medarbejdertrivsel på arbejdspladserne og høj kvalitet i fagligheden inden for fx sundhedssektoren. Hvis du som leder skal kunne håndtere at skabe resultater på en arbejdsplads, kræver det, at du kan arbejde strategisk, ellers er du i risiko for at fokusere forkert. At kunne arbejde strategisk er forudsætningen for at kunne prioritere og sikre, at du og dine medarbejdere bruger tiden på det rigtige.

Strategos 9-modellen

I erkendelse af, at strategi er svært at gøre konkret i praksis, har jeg lanceret Strategi 9-modellen. Et værktøj med 9 trin, som sikrer systematik og struktur i strategiarbejdet. Strategi 9-modellen består af følgende ni trin:

- Strategisk analyse
- Vision og overordnede målsætninger
- Fokusområder
- Status på performance
- Strategiske prioriteringer
- Ambitioner
- Strategiske træk
- Ledelseskraft
- Handlekraft

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 gennemarbejdet 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.

### **Strategi skaber stærk ejerskabsfølelse**

Mit råd er, at I skal tænke efter, om I reelt har en strategi, der løfter jeres virksomhed. Strategi skal bruges til at skabe en stærk ledelseskultur i virksomheden, den kan følges slavisk til en start og dernæst bruges som opfølgningsværktøj i en ledelseskultur, hvor lederskab og handlekraft ikke er baseret alene på individuelt drive, men på fordybelse i virksomhedens

strategiske perspektiver ud fra en tænkning, alle forstår.

Men hvor fx projektledelse netop handler om virksomhedens forskellige projekter med projektejere, der sikrer implementering af projekter i kerneydelsen, er strategi ikke et projektanliggende, men derimod et virksomhedsanliggende med alle ledere som ejere.

Denne artikel er fra DMs hjemmeside under fagligt forum.