Strategisk ledelse af mennesker – når strategi skal kunne mærkes i hverdagen

Om strategisk kommunikation og kompetence- og kulturudvikling som to centrale strategiske ledelseskompetencer.

De fleste strategier fejler næppe, fordi organisationen mangler ambitioner. Udfordringen opstår langt oftere i bevægelsen fra det, der er besluttet, til det mennesker faktisk gør anderledes mandag morgen.

Strategien kan være både skarp og veldokumenteret. Men hvis medarbejderne ikke forstår, hvad den betyder for deres arbejde, hvis lederne ikke kan oversætte den til prioriteringer, og hvis organisationen mangler de nødvendige kompetencer eller den rette kultur, bliver strategien let noget, vi taler om – snarere end noget, vi handler efter.

Derfor bør **strategisk ledelse af mennesker** ses som et selvstændigt strategisk domæne.

Strategi bliver først virkelig, når mennesker kan se meningen, forstå deres bidrag og har kompetencerne og rammerne til at handle på den.

I den sammenhæng står to kompetencer særligt centralt: **strategisk kommunikation** samt **kompetence- og kulturudvikling**.

Hvad er strategisk ledelse af mennesker?

Strategisk ledelse af mennesker kan defineres som **lederens evne til at omsætte organisationens strategiske retning til mening, adfærd, kompetencer og kultur, så medarbejdernes daglige handlinger understøtter den ønskede udvikling.**

Det er altså mere end klassisk personaleledelse.

Det handler heller ikke alene om motivation, trivsel eller god kommunikation – selv om alt dette er vigtigt. Det strategiske ligger i koblingen mellem **mennesker og organisationens fremtidige behov**.

Lederen må derfor kunne bevæge sig mellem to spørgsmål:

Hvad skal organisationen lykkes med strategisk?

og:

Hvad kræver det af vores mennesker, vores samarbejde og vores måde at arbejde på?

Det er netop forbindelsen mellem disse spørgsmål, der gør ledelse af mennesker strategisk.

En ny strategi kan f.eks. kalde på større kundeorientering, mere innovation, hurtigere beslutninger eller øget tværgående samarbejde. Men ingen af disse ambitioner opstår, fordi de bliver skrevet ind i strategiplanen.

De kræver ændringer i adfærd.

Og ændret adfærd kræver igen, at medarbejderne forstår retningen, oplever en mening med den og udvikler de kompetencer og samarbejdsformer, som gør den mulig.

Strategisk ledelse af mennesker handler derfor i høj grad om at skabe **bevægelse mellem strategi og praksis**.

Kompetence 1: Strategisk kommunikation

Strategisk kommunikation er ikke det samme som at informere om strategien.

Det er en væsentlig forskel.

Information kan fortælle medarbejderne, *hvad* organisationen har besluttet. Strategisk kommunikation hjælper dem med at forstå, *hvorfor det betyder noget*, *hvad det betyder for os* – og *hvad vi derfor skal gøre anderledes*.

Strategisk kommunikation kan derfor defineres som **lederens evne til at oversætte organisationens retning til en forståelig og meningsfuld fortælling, som gør medarbejderne i stand til at koble strategien til deres egen hverdag og deres egne handlinger.**

Det centrale ord er måske netop **oversættelse**.

Organisationens strategi vil ofte være formuleret på et overordnet niveau: vækst, digitalisering, kundeorientering, effektivisering, bæredygtighed eller innovation.

Men en medarbejder arbejder sjældent direkte med "strategisk vækst" eller "transformation".

Medarbejderen arbejder med en kunde, en opgave, et produkt, en borger, en proces eller et problem.

Lederens opgave bliver derfor at skabe forbindelsen mellem de to niveauer.

Hvis strategien f.eks. siger, at virksomheden skal være mere kundeorienteret, er det ikke tilstrækkeligt at gentage budskabet på endnu et personalemøde.

Lederen må hjælpe teamet med at forstå:

Hvad betyder kundeorientering konkret hos os? Hvilken adfærd skal vi forstærke? Hvad skal vi gøre mindre af? Hvilke beslutninger kan vi fremover træffe anderledes?

Det er her, strategien begynder at få organisatorisk kraft.

Fra information til mening

Der er stor forskel på at have kommunikeret og at have skabt klarhed.

En leder kan have præsenteret strategien på 25 PowerPoint-slides, udsendt materialet på intranettet og gennemført et informationsmøde – og medarbejderne kan fortsat være usikre på, hvad strategien betyder for dem.

Strategisk kommunikation bør derfor vurderes på modtagernes forståelse – ikke på afsenderens aktivitet.

Et interessant spørgsmål til lederen bliver derfor:

Kan mine medarbejdere med deres egne ord forklare, hvor organisationen er på vej – og hvordan deres arbejde bidrager til det?

Hvis svaret er uklart, er kommunikationsopgaven næppe afsluttet.

Strategisk kommunikation kræver også gentagelse. Ikke mekanisk gentagelse af det samme budskab, men en løbende kobling mellem strategien og de situationer, der opstår i hverdagen.

Når der prioriteres ressourcer, træffes en vanskelig beslutning eller sættes et nyt initiativ i gang, bør lederen kunne skabe forbindelsen:

Det er derfor, vi gør dette.

Strategi bliver på den måde ikke en årlig begivenhed. Den bliver et løbende fortolkningspunkt for organisationens handlinger.

Hvordan træner man strategisk kommunikation?

En enkel ledelsesdisciplin er at øve sig i at oversætte strategien gennem tre niveauer:

Retning - betydning - handling.

- Retning: Hvad ønsker organisationen at opnå?
- Betydning: Hvad betyder det konkret for vores område og vores team?
- Handling: Hvad skal vi gøre anderledes som konsekvens?

Lederen kan med fordel vælge ét strategisk tema om ugen og bruge fem minutter på et teammøde til at skabe netop denne forbindelse.

En anden træningsform er at spørge medarbejderne, hvad de selv forstår ved strategien. Ikke som en test, men som feedback på egen ledelse.

Hvis fem medarbejdere giver fem fundamentalt forskellige svar på, hvad der er vigtigst, har lederen fået værdifuld information.

Strategisk kommunikation handler nemlig ikke om at tale mere.

Det handler om at skabe mere mening.

Kompetence 2: Kompetence- og kulturudvikling

Den anden strategiske kompetence handler om organisationens evne til at kunne det i morgen, som strategien kræver.

En strategi er altid også en antagelse om fremtidige kompetencer.

Hvis en organisation ønsker at digitalisere, internationalisere, skabe større kundeorientering eller arbejde mere tværgående, følger der nødvendigvis nye krav til medarbejdernes og ledernes kompetencer med.

Derfor kan kompetence- og kulturudvikling defineres som **lederens evne til systematisk at udvikle de kompetencer, det mindset og de samarbejdsformer, som organisationens strategiske retning kræver.**

Her opstår en klassisk udfordring.

Kompetenceudvikling bliver ofte behandlet som noget, der sker ved siden af strategien. Vi gennemfører MUS-samtaler, kurser og lederudvikling – og bagefter vender vi tilbage til strategiarbejdet.

Men strategisk kompetenceudvikling begynder det modsatte sted:

Hvilke kompetencer skal vi være stærkere på, hvis vores strategi skal lykkes?

Først derefter bør vi spørge, hvordan disse kompetencer skal udvikles.

Det flytter samtalen fra individuelle kursusønsker til organisatorisk kapacitetsopbygning.

Strategien kræver også en kultur

Kompetencer er imidlertid ikke tilstrækkelige.

En medarbejder kan have kompetencen til at samarbejde tværgående, men hvis organisationen belønner lokal optimering, bliver kompetencen næppe anvendt.

En leder kan ønske innovation, men hvis fejl primært mødes med kritik, vil medarbejderne hurtigt lære at minimere risiko.

Organisationens kultur kan med andre ord enten accelerere eller bremse strategien.

Strategisk kulturudvikling handler derfor ikke om at formulere nye værdier til væggen.

Det handler om at identificere, hvilke konkrete adfærdsmønstre strategien kræver – og derefter skabe organisatoriske betingelser, der understøtter dem.

Hvis strategien kræver mere samarbejde, må lederen f.eks. undersøge, om mål, mødestrukturer, belønningssystemer og egen adfærd faktisk understøtter samarbejde.

Her bliver lederens egen adfærd central.

Medarbejdere orienterer sig ikke alene efter det, ledelsen siger er vigtigt.

De orienterer sig i høj grad efter det, ledelsen **spørger til, bruger tid på, belønner og reagerer på**.

Kultur formes derfor gennem mange små ledelsessignaler.

Hvordan træner man kompetence- og kulturudvikling?

En praktisk tilgang er hvert kvartal at gennemføre et enkelt strategisk kompetencetjek.

Tag udgangspunkt i de vigtigste strategiske ambitioner og spørg:

Hvad skal vi kunne bedre om 12–24 måneder, end vi kan i dag?

Dernæst:

Hvor er vores største kompetencegab?

Og endelig:

Hvordan udvikler vi kompetencen gennem den daglige praksis – ikke kun gennem kurser?

Det sidste spørgsmål er vigtigt.

Kompetencer udvikles gennem undervisning, men i høj grad også gennem nye opgaver, feedback, sparring, eksperimenter og refleksion.

Udviklingssamtalen bliver dermed et strategisk ledelsesgreb.

I stedet for alene at spørge medarbejderen, hvad vedkommende gerne vil blive bedre til, kan lederen spørge:

Hvis du skal bidrage endnu stærkere til den retning, vi bevæger os i, hvad skal du så kunne mere af?

Dermed kobles individuel udvikling og organisatorisk strategi langt tættere sammen.

Det samme gælder kulturen.

Vælg én ønsket strategisk adfærd – f.eks. tværgående samarbejde – og observer i en måned, hvad organisationen konkret gør for at understøtte eller modarbejde den.

Hvilken adfærd belønnes? Hvilke historier fortæller vi? Hvad accepterer vi? Og hvad gør ledelsen selv?

Det er ofte i disse små observationer, at den virkelige kultur bliver synlig.

Når mennesker bliver en del af strategien

Strategisk kommunikation og kompetence- og kulturudvikling hænger tæt sammen.

Kommunikationen skaber forståelsen af, **hvorfor vi skal bevæge os**.

Kompetence- og kulturudviklingen skaber forudsætningerne for, **at vi faktisk kan bevæge os**.

Den ene kompetence uden den anden er utilstrækkelig.

En organisation kan have meget tydelig strategisk kommunikation, men mangle kompetencerne til at realisere ambitionerne. Omvendt kan organisationen have dygtige medarbejdere, men mangle en fælles forståelse af, hvilken retning deres kompetencer skal anvendes i.

Strategisk ledelse af mennesker opstår derfor i samspillet mellem **mening, retning, kompetence og adfærd**.

Og måske er det netop her, lederens strategiske rolle bliver tydeligst.

Strategien skal ikke alene forstås i direktionslokalet.

Den skal kunne mærkes i organisationens hverdag.

Den skal kunne ses i de spørgsmål, vi stiller, de samtaler vi fører, de kompetencer vi udvikler, den adfærd vi anerkender – og de beslutninger vi træffer.

Derfor kunne et godt afsluttende refleksionsspørgsmål til enhver leder være:

Hvordan omsætter jeg strategi til mening – og hvad ville mine medarbejdere score mig på?

For strategisk ledelse af mennesker handler måske i sidste ende om noget ganske enkelt:

At skabe en organisation, hvor mennesker ikke blot kender strategien – men forstår den, kan den og handler på den.