

STRATEGISK LEDELSE

SKOLEVÆSENET, SILKEBORG KOMMUNE

3. NOVEMBER 2022

MORGENSANG

1. Da du kom hertil fra et underfuldt sted,
blev verden skabt nok en gang
Uden ord og sprog fik du givet besked,
og sunget din morgensang.

Tanker kan flyve, højt over land,
håber du ser, hvor langt man kan,

drømme og forstå,
men også huske på,
- at lykken er dér, hvor du er!

2. Og nu står du her, som en del af en bog,
du skriver med levet liv.
For historien, dén er en del af dit sprog,
så jeg siger: Bare skriv!

Du giver mening, sig hvad du vil!
Latter og gråd vil komme til

Ordet er nu dit!
Er både nyt og slidt.
- fortæl os I lykke og lys

MORGENSANG

3. Først et enkelt punkt, så et lysende Ord
og intet blev alt med ét
Stemmer én for én bliver sammen I kor
for alting består af lidt!

Sangene danner folk
I et folk, Sangen er livets meningstolk.

Og det folk består,
hvor mennesker forstår:
- vi skabes og skaber med ord

4. Man fortabes i idealernes spejl,
og dømmes sig selv så hårdt!
Du er helt perfekt: du har masser af fejl!
Jeg siger det ganske kort:

Nedskrives kan alverdens værdier.
Fejlfrit er kun et tomt papir!

Tænk at møde dig!
for du opskriver mig!
- og lykken er dér, hvor vi er!

MORGENSANG

5. Og nu er du her, et vidunderligt sted,
hvor sproget er, det du fik.
Ord kan slå ihjel eller kalde på fred,
og hvad er så din replik?

Råb ind i mørket, før du går hjem.
Lyset kan nemlig tales frem!

Kærlighedens dåb,
vil hviske tro og håb,
- på lykken som er, hvor vi er!

6. Når du ta'r herfra I et underfuldt sted,
begynder endnu en bog.
Du kan aldrig ta' alle sangene med,
de synger dit glædessprog.

Mere end sum af dele, er vi!
Menneskeliv er ren magi!

Jeg er sikker på,
at alting nok skal gå.
- for lykken er dér, hvor du er!

Rammesætning og diverse v. Thomas

Velkommen til nye kolleger



"Grundlag for Skoleledelse"

Anno 2016



"Ledelse i Skoleafdelingen"

Anno 2022





Organisa-
torisk
forståelse

Ledelse i
Skoleafdelingen



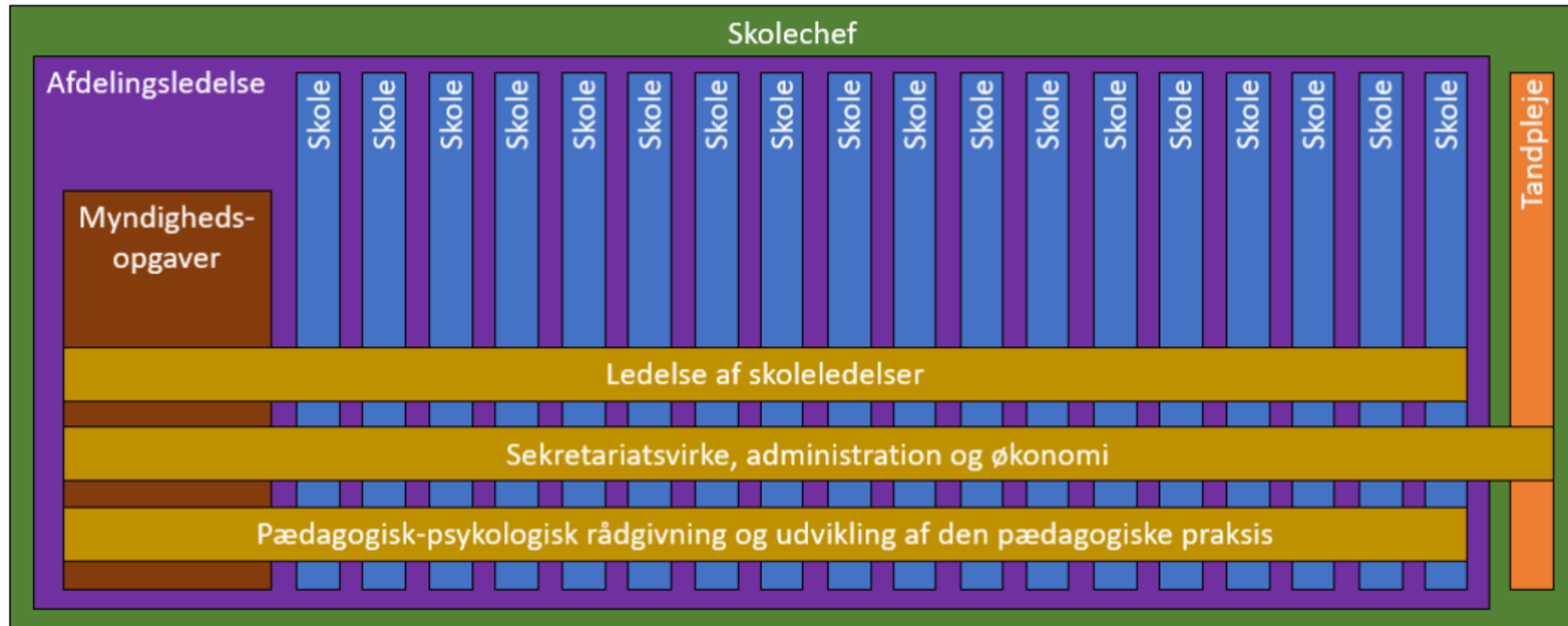
Ledelsesmæssig
forståelse



Ansvar og roller

Organisatorisk forståelse

En del af koncernen Silkeborg Kommune →
Ledelsesgrundlag, overordnet ledelsesstruktur mm.



Ledelsesmæssig forståelse

Man skal som leder både kunne give og få mandat til at bedrive ledelse på fællesskabets vegne

At udøve ledelse sammen betyder, at vi altid bedriver ledelse på det organisatoriske fællesskabs vegne

Vores tilgang til ledelse kræver en stor grad af åbenhed, dialog og koordination og er samtidig et udtryk for stor tillid til alle ledere i organisationen

Alle ledere i Skoleafdelingen arbejder i professionelle læringsfællesskaber

Vi samarbejder, støtter hinanden og finder måder til at undersøge egen praksis og sammen lære nye og bedre tilgange, der vil øge organisationens læring

Roller og ansvar

Ledelse handler også om ansvar og den rolle, den enkelte har i fællesskabet

Med forskellige funktioner og placeringer i organisationen følger også et behov for at tydeliggøre ansvar og roller for den enkelte

Overordnede ansvars- og rollebeskrivelse for de forskellige ledelsesmæssige funktioner

Job- og Personprofiler



Læringsfællesskab

Retning

Ledelse som fag

Ledelseskonference

Sammenhæng

Oversættelse

Tilgang



Status på Alle Skal Med

PK PLF 2017 – 2020

- Styrkelse af professionelle kapitel gennem professionelle læringsfællesskaber

Analysen i 2018

- Almenområdet skal løftes økonomisk og kompetencemæssigt
- Der skal skabes mulighed for at etablere lokale mellemformer”
- Ny tildelingsmodel og incitamentsstrukturer
- At skolerne supporteres tidligt, hurtigt og fleksibelt
- Indsatser, der iværksættes vha. ekstern support har fokus på lokal kapacitetsopbygning
- Tilpasning af visitationsprocedure



Status på Alle Skal Med

Et ønske om et tydeligere fælles afsæt, retning og tilgang



Vores proces med mission, vision og værdier

Et nyt fagudvalg præsenteres for vores udfordringer



Ønske om formulering af en politisk ambition for folkeskolen

Status på Alle Skal Med

Hvad kan en politisk ambition bruges til?

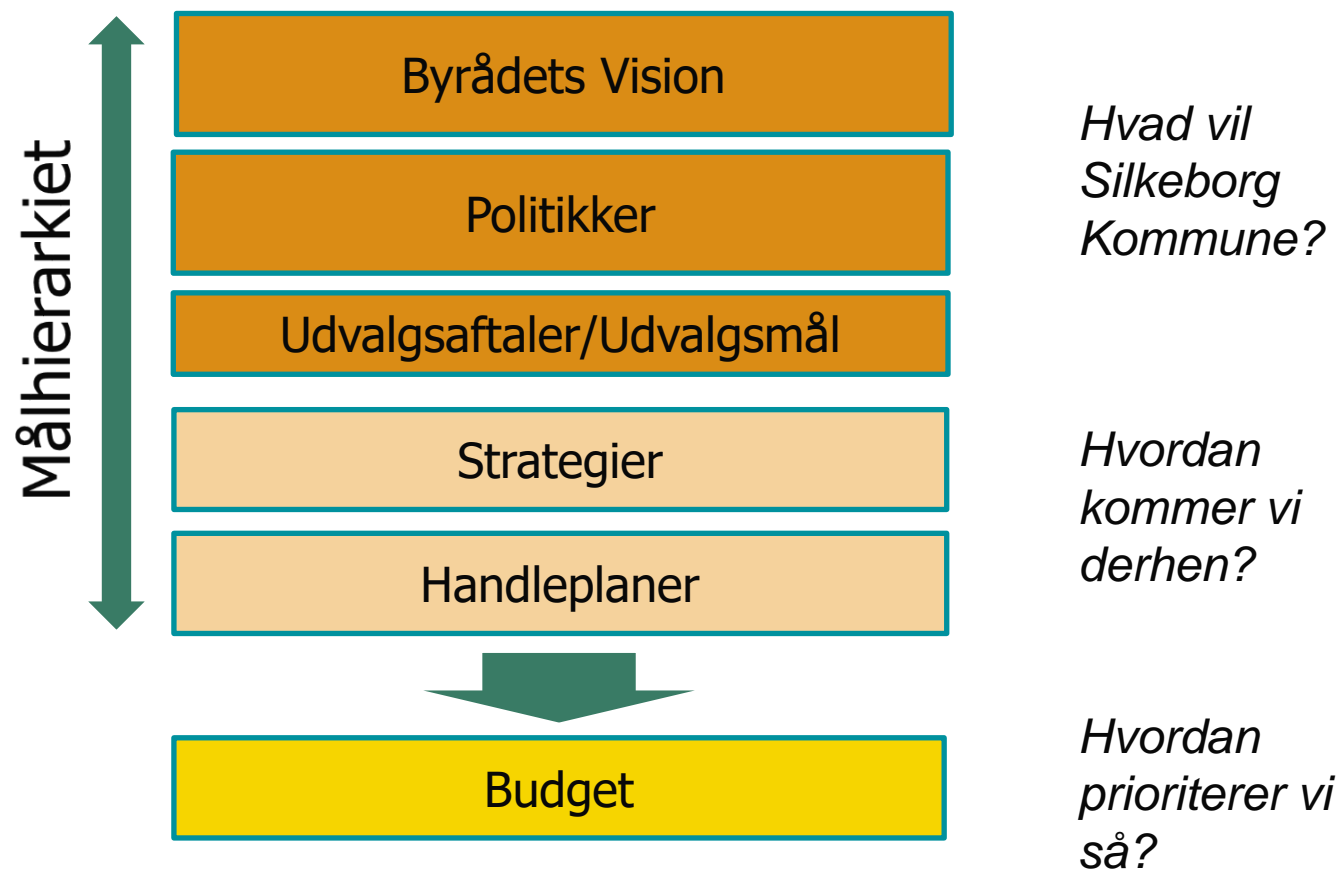
En beskrivelse af udvalgets værdimæssige "fællesmængde" – et håndslag på hvad der er vigtigt

Et afsæt for fremtidige politiske beslutninger, der måske kan reducere behovet for efterfølgende afklarende politiske processer

En adressering af de store strategiske udfordringer og opgaver i vores skolevæsen

Status på Alle Skal Med

Hvilken sammenhæng skal en politisk ambition passe ind i?



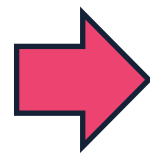
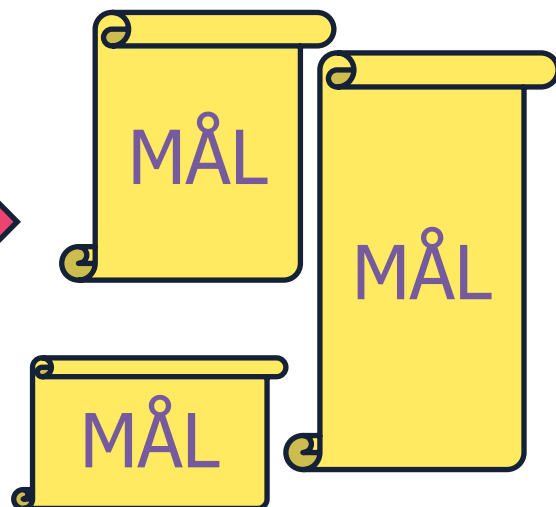
Status på Alle Skal Med

Fra politisk ambition til indsatser og handlinger i et skolevæsen

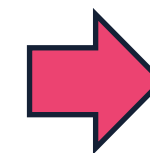
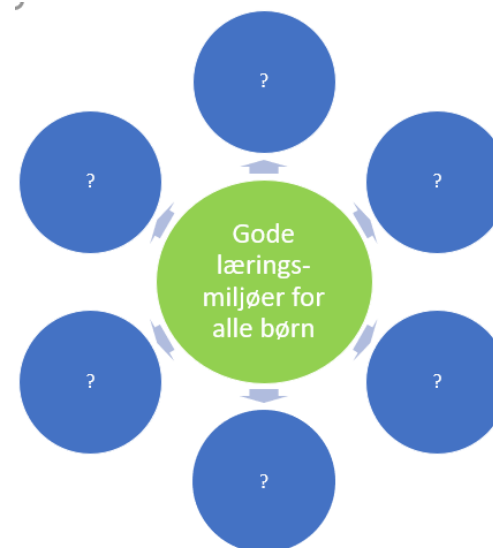
"Udvalgsaftale"



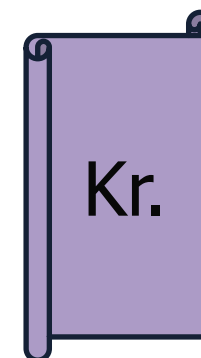
"Udvalgsmål"



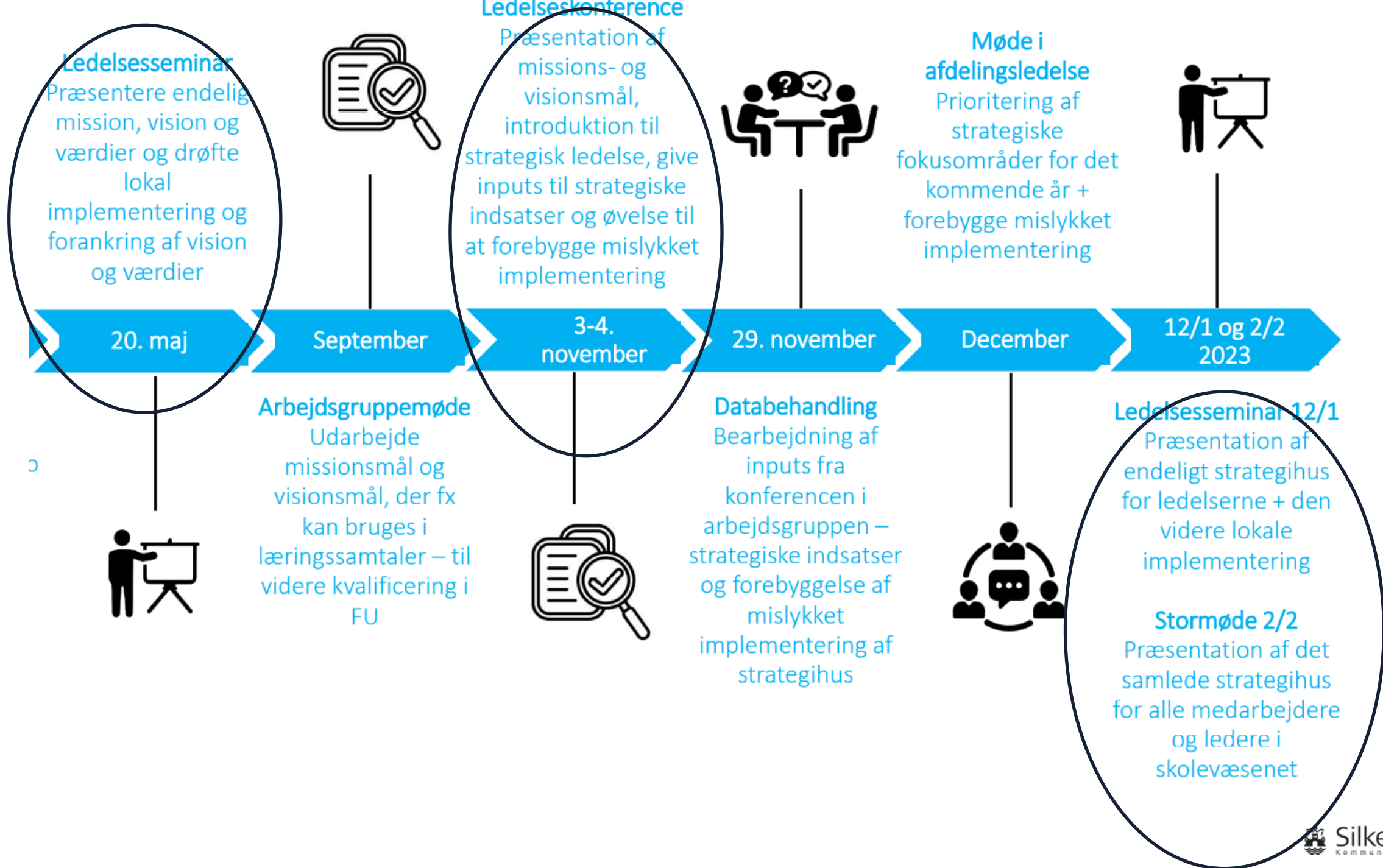
"Strategier og handleplaner"



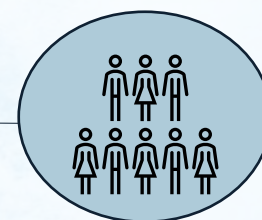
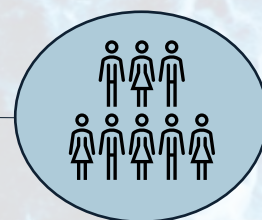
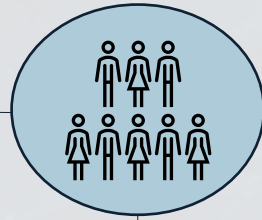
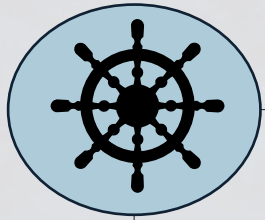
"Budget"



De næste skridt ift. vores mission, vision og værdier og
koblingen til i dag v. Charlotte



PROCES FOR ALLE MEDARBEJDERE I SKOLEVÆSENET



November 2022
Skolelederkonference

Introduktion til strategisk ledelse

- *Hvad er strategisk ledelse*
- *Hvordan mestrer vi denne ledelsesdisciplin?*

November/december 2022

Personalemøde

- Præsentation af **mission**, proces og baggrund
- Refleksioner i teams

Januar/februar 2023

Personalemøde

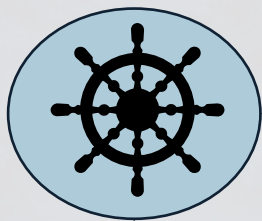
- Præsentation af fælles **vision**
- Refleksioner i teams

Marts/April 2023

Personalemøde

- Præsentation af fælles **værdier**
- Refleksioner i teams

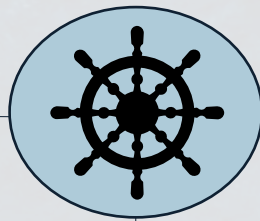
PROCES FOR ALLE MEDARBEJDERE I SKOLEVÆSENET



April 2023

Seminardag

Kvalificering af strategiske fokusområder samt kobling til politisk ambition og visionsproces (strategihuset)



Juni 2023

Skoleledermøde

Præsentation af endeligt strategihus



August 2023

Personalemøde

- Præsentation af **strategiske fokusområder**
- Refleksioner i teams

MATERIALE TIL PERSONALEMØDER

[Personalemøde 1: Mission](#)

[Personalemøde 2: Vision](#)

Slidepakkerne til personalemøderne er udarbejdet som inspirationsmateriale, som I frit kan anvende, ændre og justere, så det giver mening hos jer på skolen.

Der er under nogle slides bemærkninger i kommentarfeltet, som I med fordel kan læse. I kommentarfeltet under det sidste slide vedrørende refleksionsspørgsmål finder I nogle supplerende spørgsmål.

Vi håber, at det kan give lidt inspiration til, hvordan arbejdet med mission, vision og værdier kan inddrages på personalemøder.

Siden opdateres løbende med slidepakker til:

1. Personalemøde med arbejdsværdier (marts/april)
2. Personalemøde om strategiske fokusområder (august)



Pause



Christian Nyvang Qvick

Chefkonsulent

Cand.scient.pol. med speciale i offentlig ledelse

cnq@lead.eu / 26 79 85 93

Udvalgt erhvervserfaring

Chefkonsulent, LEAD (2022 -)

Ledelseskonsulent, LEAD (2020 - 2021)

Organisationskonsulent, COL (2018 - 2020)



Bibeskæftigelse

Forfatter

Klummeskribent

Netværksleder

Specialistområder

Visionsledelse

Værdibaseret ledelse

Formålsdrevet ledelse

Strategisk ledelse

Forandringsledelse

Adfærdsdesign

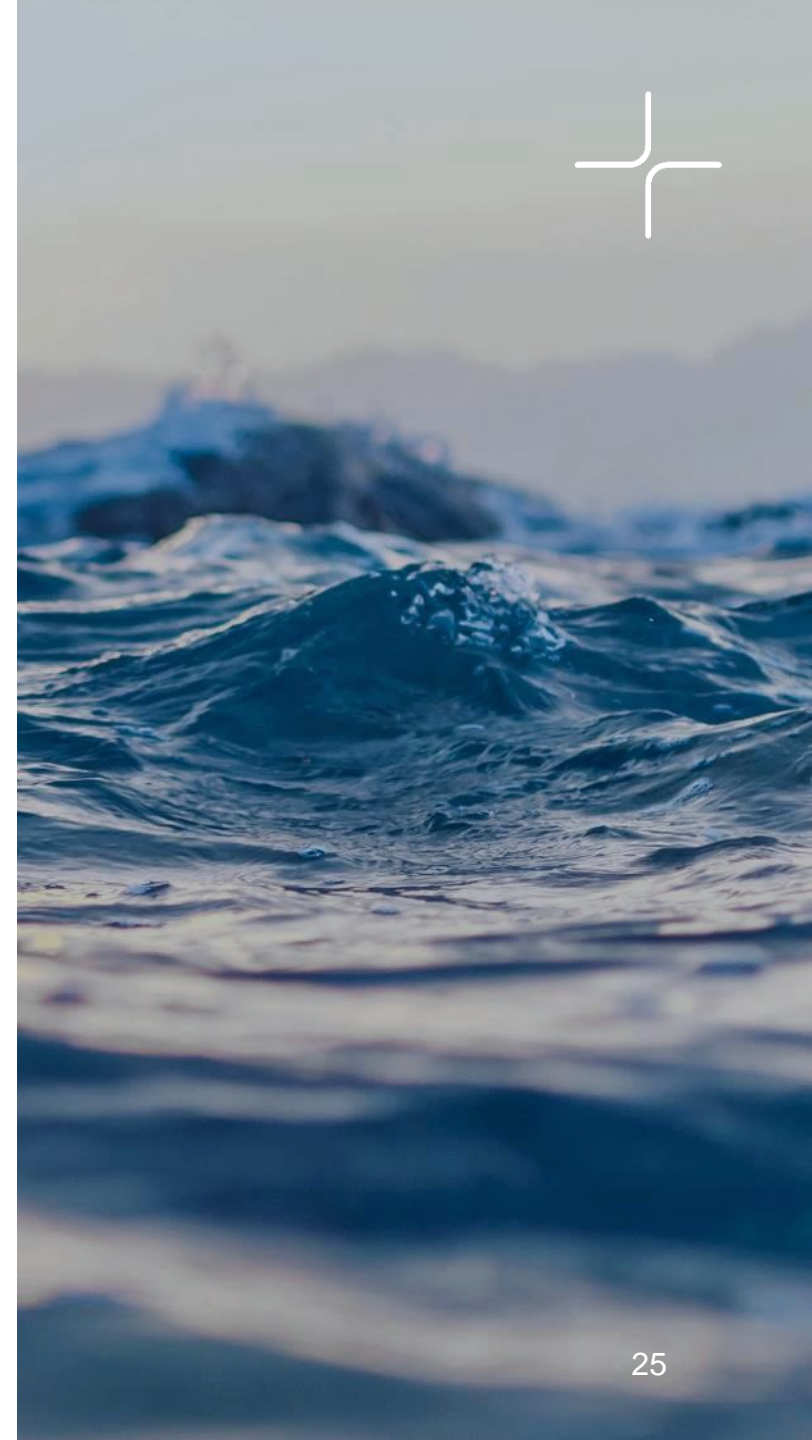
Distribueret ledelse

Medarbejdermotivation

Styringsparadigmer

DAGENS FORMÅL

- + Genopfriske forskellene på de fire ledelsesformer, som indgår i det samlede kompetenceudviklingsforløb
- + Give jer viden om og drøfte jeres erfaringer med...
 - Begreberne der er relevante at kende til, når man skal arbejde strategisk
 - Forskellige tilgange til arbejdet med strategiudvikling
 - Opmærksomhedspunkter og faldgruber i forbindelse med strategiimplementering



DAGENS PROGRAM

08.30-09.20	Rammesætning og orientering om diverse v/ Thomas og Charlotte
09.20-09.30	Pause
09.30-10.45	Oplæg og drøftelse: De fire ledelseskompetencer i forløbet + Strategisk ledelse i offentlige organisationer + hvad er strategi?
10.45-11.00	Pause
11.00-12.15	Oplæg og drøftelse: De vigtigste strategirelaterede begreber + lavpraktisk metode til strategiudvikling
12.15-13.15	Frokost



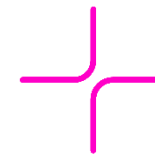
DAGENS PROGRAM

- | | |
|--------------------|---|
| 13.15-13.30 | Oplæg: Hvordan kan man arbejde strategisk? Strategiske ståsteder og strategiske perspektiver |
| 13.30-14.15 | Walk and talk + fælles opsamling |
| 14.15-14.30 | Pause |
| 14.30-15.00 | Artefaktøvelse |
| 15.00-15.55 | Oplæg og drøftelse: Få strategien til at leve |
| 15.55-16.00 | Afrunding og den videre proces efter i dag |



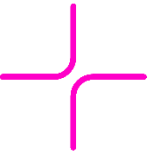
DE FIRE LEDELSESFORMER I KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØB ET

HVORDAN ADSKILLER STRATEGI SIG FRA BESLÆGTEDE LEDELSESBEGREBER?



	Mission (det vi skal)	Vision (det vi vil)	Værdier (det vi efterlever)	Strategi (det vi prioriterer)
Er udtryk for	Organisationens fundamentale formål – vores eksistensberettigelse	Den ønskværdige, langsigtede fremtid for organisationen – det vi særligt vil lykkes med	Den interne facitliste for, hvordan vi bør handle	De prioriterede indsatser organisationen bringer i spil for at leve op til mission, realisere vision og håndtere omgivelser
Besvarer spørgsmålet	Hvorfor eksisterer vi – hvad er vores grundlæggende kerneopgave?	Hvad er det ekstraordinære vi som organisation stræber efter at opnå i fremtiden?	Hvilke hensyn skal vi tage, principper skal vi følge og vejledende idealer skal guide vores adfærd?	Hvilke indsatser skal vi prioritere?
Har fokus på	HVORFOR eksisterer vi?	HVORHEN skal vi?	HVORDAN bør vi agere?	HVORDAN realiserer vi mission og vision og håndterer omgivelser?

FORSKELLIG ADFÆRD OG FORSKELLIGE HENSIGTER MED DE FIRE LEDELSESKOMPETENCER I FORLØBET



Formålsdrevet ledelse

Visionsledelse

Værdibaseret ledelse

Strategisk ledelse

FORMÅLSDRETVET LEDELSE

Udøvelsen af formålsdrevet ledelse indebærer, at du som leder understøtter en proces, hvor du sammen med andre...

- Formulerer et formål,
- Forbinder formålet til organisationens dag-til-dag-aktiviteter, og
- Forener organisationens formål og medarbejderes ønsker til formålet

Med henblik på at tydeliggøre, hvilken værdi organisationen er sat i verden for at skabe og fremme medarbejderes bidrag og følgeskab hertil



VISIONSLEDELSE

Udøvelsen af visionsledelse indebærer, at du som leder understøtter en proces, hvor du sammen med andre...

- Formulerer en vision,
- Formidler visionen for resten af organisationen, og
- Fastholder visionen på langt sigt

Med henblik på at sætte en klar retning for, hvad din organisation skal lykkes med at opnå i fremtiden og fremme medarbejderes bidrag og følgeskab hertil



VÆRDIBASERET LEDELSE

Udøvelsen af værdibaseret ledelse indebærer, at du som leder understøtter en proces, hvor du sammen med andre...

- Formulerer organisatoriske værdier,
- Formidler værdierne i resten af organisationen,
- Forankrer værdierne på langt sigt

Med henblik på at tydeliggøre de generelle idealer, der skal guide ansattes adfærd og fremme ansattes efterlevelse heraf



STRATEGISK LEDELSE

Udøvelsen af strategisk ledelse indebærer, at du som leder understøtter en proces, hvor du sammen med andre...

- Udvikler strategier, og
- Implementerer strategier...

Med henblik på at sikre, at organisationen lever op til sin mission, realiserer sin vision og håndterer sine indre og ydre omgivelser



STRATEGISK LEDELSE I OFFENTLIGE ORGANISATIONER

STRATEGISK LEDELSE I DET OFFENTLIGE

“Noget af det, jeg savner i de eksisterende (lære)bøger, er, at der tages højde for, at betingelserne for at praktisere strategisk ledelse er forskellige i (...) offentlige organisationer, private virksomheder og frivillig nonprofitorienterede organisationer (...)

... ganske langsomt og gradvist er der dog begyndt at komme bøger, som søger at anlægge et strategisk perspektiv på det offentlige og opsamle på, hvad strategisk ledelse i det offentlige er og kunne dreje sig om”

(Klausen 2020: 18).



FØRSTE PROBLEM MED DEN PRIVATE STRATEGILITTERATUR

Privatorienteret strategilitteratur

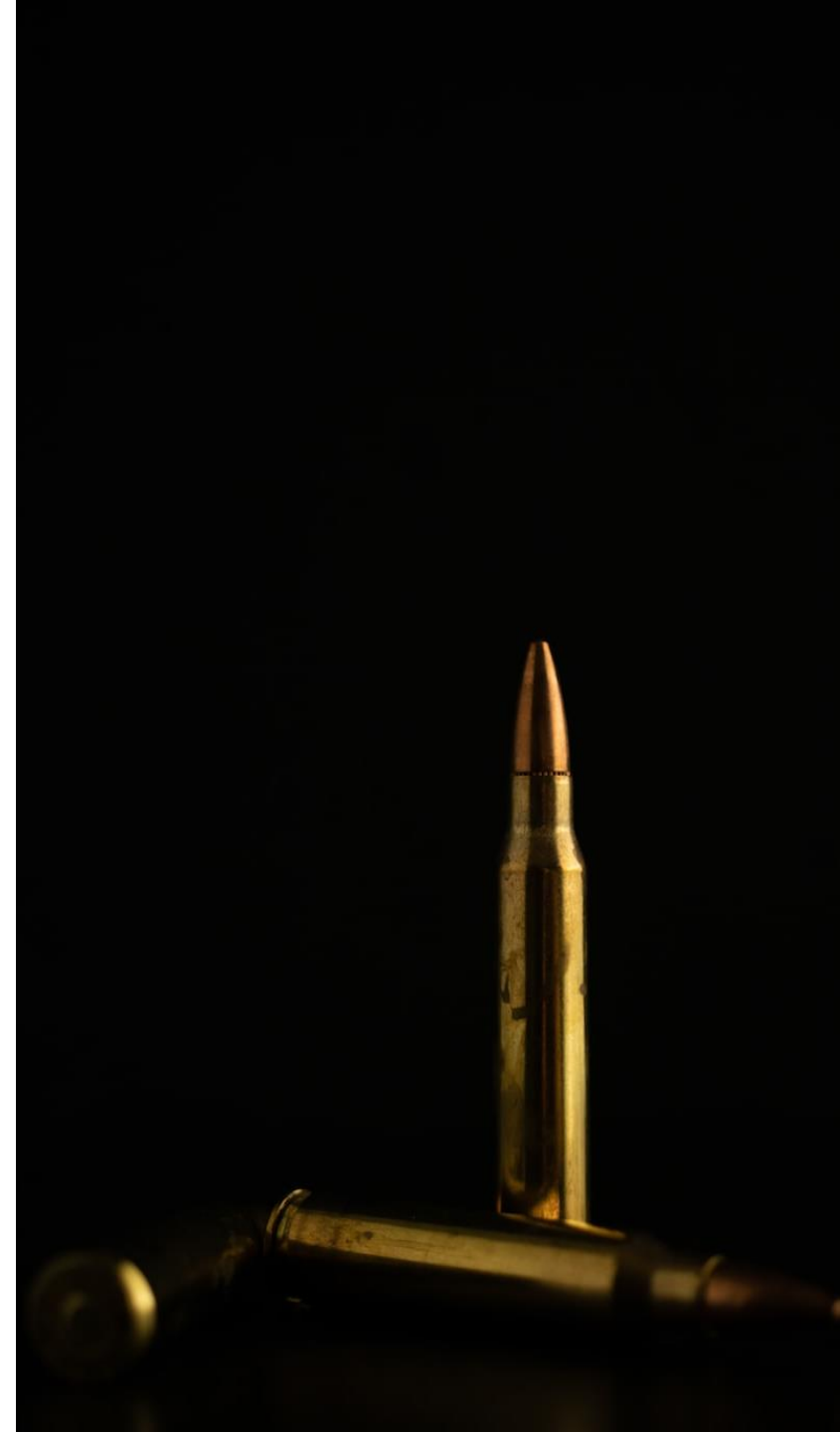
- Betragter strategi som et "våben", der skal bruges til at banke konkurrenterne – erobre markedsandele, vinde kundesegmenter og lignende

Offentlig virkelighed

- Her bliver strategi først og fremmest set som et middel til at forbedre offentlige ydelser
- "markedet" er i mange tilfælde givet på forhånd – bortset fra organisationer, der er underlagt fritvalgsordninger

Konsekvens

- Mange konkurrenceorienterede strategimodeller og –teorier kan ikke anvendes i den offentlige kontekst



ANDET PROBLEM MED DEN PRIVATE STRATEGILITTERATUR

Privatorienteret strategilitteratur

- Antager at ledere *frit* kan vælge hvilke ydelser de vil levere og hvilke målgrupper de vil servicere

Offentlig virkelighed

- Ledere kan ikke fravælge levering af bestemte ydelser, eller fravælge at servicere bestemte målgrupper

Konsekvens

- Nogle strategier vil være "givet på forhånd" hos offentlige organisationer



TV 2 SÆTTER FOKUS PÅ

**INKLUSION I
FOLKESKOLEN**

TV2.DK

TREDJE PROBLEM MED DEN PRIVATE STRATEGILITTERATUR

Privatorienteret strategilitteratur

- Tager ikke højde for, at ”den strategiske scene” ofte allerede er sat for offentlige organisationer

Offentlig virkelighed

- Offentlige organisationer er i højere grad underlagt statslig, regulering – måltal, planlægssystemer, budgetopfølgninger, evalueringer, årsrapporter etc.

Konsekvens

- Offentlige organisationer begrænses mere i deres strategiske udfoldelsesmuligheder – vanskeligere ved ”entreprenant” adfærd, da handlinger altid skal være acceptable i ”regulatorers” øjne



HVAD ER STRATEGI?

STRATEGIBEGREBETS OPHAV OG UDVIKLING

Strategibegrebet udspringer af militært tankegods

- Handlede om, hvordan man skulle agere for at finde krige
- Strategia = generalens kunst
- Strategos = hærledelse

Strategilitteraturens første fase – strategisk krigsførelse (500 f.Kr. og frem til 1880'erne)

- Sun Tzu, Clausewitz, Von Moltke
- Strategi som et system af formålstjenstlige midler



STRATEGIBEGREBETS OPHAV OG UDVIKLING

Strategilitteraturens anden fase – strategisk planlægning (1960'erne)

- Chandler, Andrews, Ansoff, Porter
- Strategi betragtes som en planlagt, bevidst, analytisk, rationel størrelse
- Strategiarbejdet er lineært og inddelt i to faser – først udvikler man en strategi og efterfølgende implementerer man den
- Strategi er noget man "formulerer på forhånd" og noget som organisationen "har"



STRATEGIBEGREBETS OPHAV OG UDVIKLING

Strategilitteraturens tredje fase – strategiske processer (1970'erne)

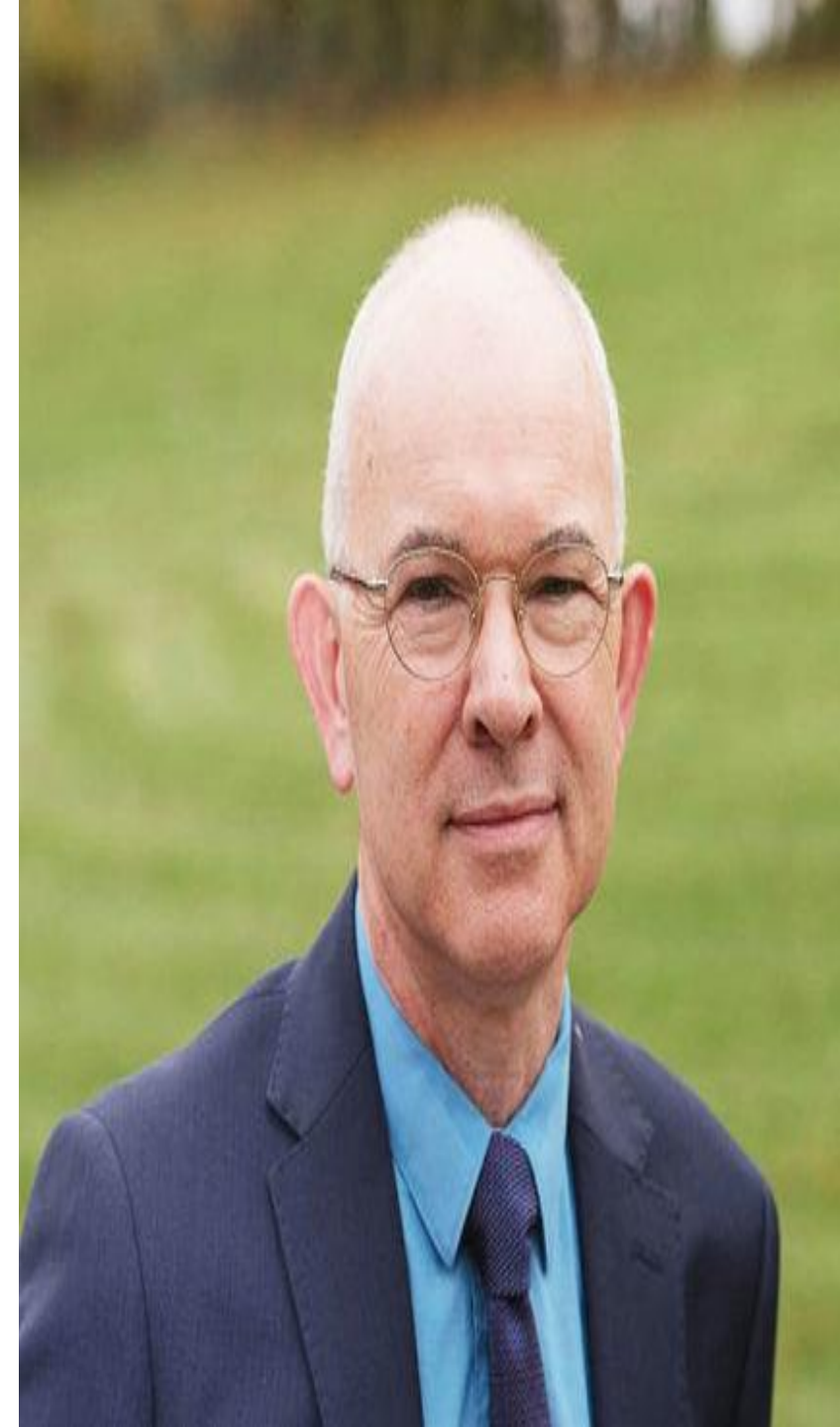
- Mintzberg, Weick, Stacey
- Strategi betragtes ikke som en bevidst eller intenderet størrelse, men er snarere udtryk for de handlinger, der i øjeblikket virker mest rigtige at foretage sig i lyset af det organisationen skal lykkes med
- Strategiarbejdet er cirkulært, hvor strategiudvikling og strategiimplementering foregår i en vekselvirkning
- Strategi er noget, der "former sig hen ad vejen" og noget som organisationen "gør"



STRATEGIBEGREBETS OPHAV OG UDVIKLING

Strategilitteraturens fjerde fase – strategisk ledelse i det offentlige (1990'erne)

- Boyne, Walker, Ferlie, Klausen
- Strategi i det offentlige er noget særligt, da rammebetingelserne for strategiarbejdet er anderledes end i det private
- Strategiarbejdet kan både være lineært og cirkulært, alt efter, hvad man strategisk skal lykkes med
- Strategi kan dermed både være noget organisationen "har" og "gør"



DEFINITIONER AF STRATEGI I DEN OFFENTLIGE STRATEGILITTERATUR

*Langsigtede intentioner, ideer eller **planer** for, hvordan organisationen implementerer sin mission og vision (Holmgren & Nüssler 2020: 20)*

DEFINITIONER AF STRATEGI I DEN OFFENTLIGE STRATEGILITTERATUR

*Langsigtede intentioner, ideer eller **planer** for, hvordan organisationen implementerer sin mission og vision (Holmgren & Nüssler 2020: 20)*

*Et **mønster af handlinger**, som organisationen bruger til at opnå ønskede mål, modificere nuværende omstændigheder og/eller realisere latente muligheder (Rubin 1988: 88)*

DEFINITIONER AF STRATEGI I DEN OFFENTLIGE STRATEGILITTERATUR

*Langsigtede intentioner, ideer eller **planer** for, hvordan organisationen implementerer sin mission og vision (Holmgren & Nüssler 2020: 20)*

*Et **mønster af handlinger**, som organisationen bruger til at opnå ønskede mål, modificere nuværende omstændigheder og/eller realisere latente muligheder (Rubin 1988: 88)*

*Måden hvorpå en organisation forsøger at opnå de målsætninger, som den selv har valgt, eller som er **blevet valgt** på organisationens vegne (Walker 2013: 676)*

DEFINITIONER AF STRATEGI I DEN OFFENTLIGE STRATEGILITTERATUR

*Langsigtede intentioner, ideer eller **planer** for, hvordan organisationen implementerer sin mission og vision (Holmgren & Nüssler 2020: 20)*

*Et **mønster af handlinger**, som organisationen bruger til at opnå ønskede mål, modificere nuværende omstændigheder og/eller realisere latente muligheder (Rubin 1988: 88)*

*Måden hvorpå en organisation forsøger at opnå de målsætninger, som den selv har valgt, eller som er **blevet valgt** på organisationens vegne (Walker 2013: 676)*

***Midler** som organisationen bruger til at forbedre deres resultatskabelse og levere bedre ydelser (Boyne & Walker 2010: 185)*

DEFINITIONER AF STRATEGI I DEN OFFENTLIGE STRATEGILITTERATUR

***Langsigtede** intentioner, ideer eller **planer** for, hvordan organisationen implementerer sin mission og vision (Holmgren & Nüssler 2020: 20)*

*Et **mønster af handlinger**, som organisationen bruger til at opnå ønskede mål, modificere nuværende omstændigheder og/eller realisere latente muligheder (Rubin 1988: 88)*

*Måden hvorpå en organisation forsøger at opnå de målsætninger, som den selv har valgt, eller som er **blevet valgt** på organisationens vegne (Walker 2013: 676)*

***Midler** som organisationen bruger til at forbedre deres resultatskabelse og levere bedre ydelser (Boyne & Walker 2010: 185)*

***Prioriterede indsatser**, som rummer forestillinger om, hvordan vi kan forme fremtiden (...) strategi er en teori om, **hvordan** vi kan nærme os de mål, vi har sat os, og undgå eller omgå de forhindringer, der er på vejen mod målet (Klausen 2014: 17)*

SAMMENFATTENDE ER STRATEGI I DET OFFENTLIGE UDTRYK FOR...

”De prioriterede midler som organisationen bringer i spil for at leve op til sin mission, realisere sin vision og håndtere sine indre og ydre omgivelser”

(Qvick, 2023, in press)



SIDEMANDSINTERVIEW

Sidemannedsinterview - foretag interview af hinanden og byt rolle som interviewer og interviewperson efter 12 minutter (25 min.)

- Hvilke erfaringer har du med at bedrive strategisk ledelse? Hvad har været let? Hvad har været svært?
- Hvilke strategier har du ledt med afsæt i – overordnede koncernstrategier eller delstrategier på f.eks. Forvaltnings-, skole- eller afdelingsniveau? Giv gerne eksempler.
- Oplever du primært, at strategier er noget I ”formulerer på forhånd og har” eller snarere at det er noget, der ”former sig ad hen vejen og er noget I gør” i skolevæsenet i Silkeborg Kommune? Giv gerne eksempler.

Fælles opsamling (10 min.)





Pause

DE VIGTIGSTE STRATEGIRELATEREDE BEGREBER

Strategien som broen, der forbinder nutiden og den ønskede fremtid

A photograph of a steel truss bridge spanning a deep canyon. The bridge is made of a complex network of steel beams and girders. The canyon walls are made of layered rock. The sky is blue with some light clouds. The text is overlaid on the image in a clean, sans-serif font.

Oplevet nutid
Status quo – den
nuværende
situation, der
påkræver handling

Strategi
De ídsatser vi
prioriterer for at
komme fra oplevet
nutid til ønsket fremtid

Ønsket fremtid
Den fremtidige
ønskværdige
situation – der hvor
vi opnår det vi vil

Strategien som broen, der forbinder nutiden og den ønskede fremtid

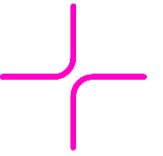
Oplevet nutid
Sygefraværet blandt vores ansatte er gennemsnitligt 15 dage pr. år

Strategiske fokusområder
Forebyggende sundhedstilbud til syge med risiko for langtidssygemelding
Tæt ledelsesmæssig opfølgning på sygefravær i den første periode

Fra fravær til nærvær
– lær af de langtidsfriske

Ønsket fremtid
Til et sygefravær på højst 11,3 dage pr. år, så kvaliteten i opgaveløsningen er høj og omkostninger til vikarforbrug er lavt

DE FORSKELLIGE BEGREBER I STRATEGIARBEJDET



Strategiske mål

Strategiske fokusområder

Strategiske indsatser

Handleplaner

Er udtryk for

De konkrete mål som er relateret til strategien, som organisation skal forsøge at opnå

De overordnede fokusområder vi forestiller os, at vi skal arbejde med for at opnå de strategiske mål

De konkrete tiltag, aktiviteter og initiativer, der bliver igangsat under hvert af de strategiske fokusområder

En nedskrevet plan, der tydeliggør lavpraktiske detaljer i forhold til implementering af de strategiske indsatser

Besvarer spørgsmålet

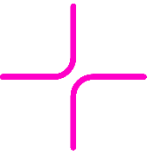
Hvad er det for nogle konkrete mål vi ønsker at opnå via arbejdet med strategien?

Hvad er de vigtigste områder vi som organisation skal fokusere på, investere tid og ressourcer i og give ledelsesopmærksomhed?

Hvilke konkrete tiltag, aktiviteter og initiativer vil vi igangsætte under hvert strategiske fokusområde med henblik på at opnå de strategiske mål?

Hvem gør hvad hvornår i forhold til hver af de strategiske indsatser?

MANGE STRATEGIER EKSISTERER OFTE SAMTIDIGT

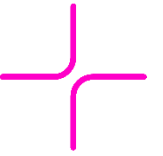


**VISION OG
MISSION**

STRATEGIER

ET EKSEMPEL: SYGEFRAVÆRSSTRATEGIEN

Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

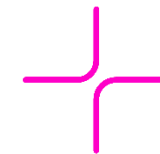


STRATEGISKE
MÅL

ET EKSEMPEL: SYGEFRAVÆRSSTRATEGIEN

Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

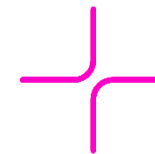
Forebyggende sundhedstilbud til ansatte med risiko for langtidssygemelding



STRATEGISKE
MÅL

STRATEGISKE
FOKUSOMRÅDER

ET EKSEMPEL: SYGEFRAVÆRSSTRATEGIEN



STRATEGISKE
MÅL

STRATEGISKE
FOKUSOMRÅDER

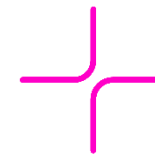
STRATEGISKE
INDSATSER

Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

Forebyggende sundhedstilbud til ansatte med risiko for langtidssygemelding

Tilbud til alle medarbejdere om massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp

ET EKSEMPEL: SYGEFRAVÆRSSTRATEGIEN



STRATEGISKE
MÅL

STRATEGISKE
FOKUSOMRÅDER

STRATEGISKE
INDSATSER

HANDLEPLAN

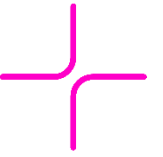
Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

Forebyggende sundhedstilbud til ansatte med risiko for langtidssygemelding

Tilbud til alle medarbejdere om massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp

Sundhedsbussen ankommer til hver af forvaltningens institutioner en gang hver 14. dag og tilbyder mulighed for behandling uden tidsbestilling

ET EKSEMPEL: SYGEFRAVÆRSSTRATEGIEN



STRATEGISKE
MÅL

STRATEGISKE
FOKUSOMRÅDER

STRATEGISKE
INDSATSER

HANDLEPLAN

Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

Forebyggende sundhedstilbud til ansatte med risiko for langtidssygemelding

Tæt ledelsesmæssig opfølgning på sygefravær i den første periode

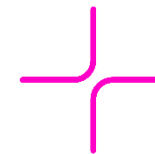
Tilbud til alle medarbejdere om massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp

Tidlige og systematiske samtaler med sygemeldte

Sundhedsbussen ankommer til hver af forvaltningens institutioner en gang hver 14. dag og tilbyder mulighed for behandling uden tidsbestilling

Leder ringer til sygemeldt medarbejder efter 3 og 8 dages sygefravær. Første samtale holdes inden 14 dage. Den syge skal melde sig syg første dag til lederen personligt

ET EKSEMPEL: SYGEFRAVÆRSSTRATEGIEN



STRATEGISKE
MÅL

STRATEGISKE
FOKUSOMRÅDER

STRATEGISKE
INDSATSER

HANDLEPLAN

Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

Forebyggende sundhedstilbud til ansatte med risiko for langtidssygemelding

Tæt ledelsesmæssig opfølgning på sygefravær i den første periode

Fra fravær til nærvær – lær af de langtidsfriske

Tilbud til alle medarbejdere om massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp

Tidlige og systematiske samtaler med sygemeldte

Interviews med ansatte på arbejdspladser med meget lavt sygefravær for at lære om arbejdsvilkår, kulturer og ledelse, der understøtter lavt sygefravær

Sundhedsbussen ankommer til hver af forvaltningens institutioner en gang hver 14. dag og tilbyder mulighed for behandling uden tidsbestilling

Leder ringer til sygemeldt medarbejder efter 3 og 8 dages sygefravær. Første samtale holdes inden 14 dage. Den syge skal melde sig syg første dag til lederen personligt

Arbejds miljøkonsulenter fra HR-forvaltning foretager 3 fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra de 3 decentrale institutioner med lavest fravær og sammenfatter indsigter om arbejdsvilkår, kultur og ledelse i rapport

STRATEGIUDVIKLING – HVORDAN?

STEPS I SIMPEL STRATEGIUDVIKLINGSPROCES

Step 1: Tydeliggør hvad I konkret vil – formulér derfor fx...

- Mission og afledte missionsindikatorer
- Vision og afledte visionsindikatorer
- Strategiske mål

Step 2: Brainstorm over mulige indsatser – kortlæg derfor...

- Eksisterende indsatser der skal skrues op for, som bidrager til mission/vision/strategiske mål
- Nye indsatser der skal begyndes på som noget nyt, som bidrager til mission/vision/strategiske mål

Step 3: Gruppering af strategiske indsatser under strategiske fokusområder

- Gruppér de strategiske indsatser og se hvilket mønster der tegner sig af overordnede strategiske fokusområder

Step 4: Prioritering af strategiske indsatser – via dot voting

Step 5: Opsummér de strategiske indsatser, som flest mener I skal arbejde med

Step 6: Konkretisér de strategiske indsatser

STEP 1: TYDELIGGØR HVAD I VIL OPNÅ



PEJLEMÆRKET
"EN VERDEN SBORGER
FRA MIDDELFA RT"

PEJLEMÆRKET
"BÆREDYGTIGHED
SOM FUNDAMENT"

PEJLEMÆRKET
"ET LIV I
BEVÆGELSE"

PEJLEMÆRKET
"ET ATTRAKTIVT
TILBUD"

STEP 2: BRAINSTORM – GØR & BØR



STEP 3: GRUPPERING – STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER



STEP 4: DOT VOTING

Dot voting (10 min.)

- Runde 1: Tag en tusch og sæt en prik i højre nederste hjørne på de 5 eksisterende indsatser du synes er vigtigst at fortsætte med, i forhold til at kunne bidrage mest muligt til pejlemærket "En verdensborger fra Middelfart"
- Runde 2: Sæt tilsvarende en prik i højre nederste hjørne på de 5 nye indsatser du mener rummer det største potentiale i forhold til at kunne bidrage mest muligt til pejlemærket "En verdensborger fra Middelfart"



STEP 5: OPSUMMÉR RELEVANTE STRATEGISKE INDSATSER

Visionens pejle mærker	En Verdensborger fra Middelfart	Bæredygtighed som fundament	Et liv i bevægelse	Et attraktivt tilbud
Strategiske indsatser	<p>Kompetenceudvikling på tværs for pædagoger med fokus på børns håndtering og regulering af følelser, sprogudvikling og motorik (evt. v/ Susan Hart)</p> <p>Ny organisering af tværfagligt samarbejde - gentænke organiseringen omkring KT- og TV-møder og skabe tydelighed herom</p> <p>Fælles grundlag for hvordan vi arbejder med sammenhænge og overgange</p> <p>Mere samarbejde med lokale kulturinstitutioner omkring aktiviteter for børnene – fælles kulturdage / kulturfestival / kulturdag for 4-årige</p>	<p>Bedre udnyttelse af specialistkompetencer på tværs – fx ernæringseksperter der kan bruges i flere tilbud i stedet for kun et</p> <p>Udvide eksisterende arbejde med Byttecentral – og derudover forære det vi ikke kan bruge til Mødrehjælpen</p> <p>Udvide mulighedsrummet for lokale indkøb af særligt madvarer – både af hensyn til klimaaftryk og af hensyn til sponsorsamarbejde med lokale dagligvarebutikker</p>	<p>Videreudvikle ERFA-grupper indenfor hvert område sammen med børn, så vi ikke "slæber personale væk" fra børnene</p> <p>Kompetenceudvikling i forhold til bevægelse – enten via interne i kommunen eller via eksterne</p> <p>Vedligeholdelsespulje til renovering af bygninger og legepladser</p>	<p>Etablering af vikarbank, så vi kan tilbyde fuldtidsstilling og derved øge medarbejderfastholdelse ved ansættelse i flere dagtilbud</p> <p>Større tilstedeværelse på uddannelsesmesser og seminarer med henblik på at fortælle om det unikke ved ansættelse i BUF</p> <p>Jobrotationsordninger – både for dem der selv ønsker det og dem der trænger til det</p> <p>Understøttelse af det gode fysiske og psykiske arbejdsmiljø med afsæt i lokale udfordringer i det enkelte dagtilbud</p> <p>Rekrutteringsindsats koblet til muligheden for at være ansat i en visions- og værdibaseret organisation – med henblik på at højne procentandelen af uddannet personale der kan løfte kvaliteten i opgaveløsningen</p>

STEP 6: KONKRETISÉR DE STRATEGISKE INDSATSER

STRATEGISK INDSATS	
PEJLEMÆRKE: Hvilket pejlemærke i visionen skal den strategiske indsats særligt bidrage til?	
DEN STRATEGISKE INDSATS: Hvad er overskriften på den strategiske indsats I ønsker at igangsætte? Hvilke konkrete aktiviteter ligger inde under den strategiske indsats – hvad skal der konkret sættes i gang?	
VÆRDISKABELSE: Hvilken værdi mener I, at denne strategiske indsats kan skabe? For børnene, medarbejderne, økonomien, organisationen etc.	
INDIKATORER: Hvilke indikatorer kan I opstille på kort og langt sigt, som kan fortælle jer, om den strategiske indsats skaber den værdi den skal?	
ORGANISERING: Hvem gør hvad hvornår i forhold til indsatsen? Hvordan fordeler I med andre ord roller og ansvarsområder i forhold til at igangsætte og drive indsatsen?	
RESSOURCER: Hvilke ressourcer kræver det for at lykkes med den strategiske indsats? Bemanding, økonomi m.v.	
RISICI: Hvilke udfordringer kan den strategiske indsats møde? Hvordan kan disse udfordringer håndteres?	

DRØFTELSE

+ Drøftelse ved bordene (20 min.)

- I hvilken grad har I selv arbejdet systematisk med at formulere strategiske mål, strategiske fokusområder og strategiske indsatser – og eventuelt også dertilhørende handleplaner?
- Hvordan har I hidtil arbejdet lavpraktisk med at udvikle strategier – hvilke ”greb” har I gode erfaringer med, når I skal sikre, at der bliver ”sat strøm” til det I skal opnå på skolerne?

+ Kort fælles opsamling (10 min.)



Frokost



HVORDAN KAN MAN ARBEJDE STRATEGISK? STRATEGISKE STÅSTEDER

TO FORSTÅELSER AF, HVAD DET VIL SIGE AT ARBEJDE STRATEGISK

+ Udvælg jeres strategiske ståsted

- Vil I indtage et pionerende, besindigt eller lydært ståsted forbindelse med jeres strategiarbejde?

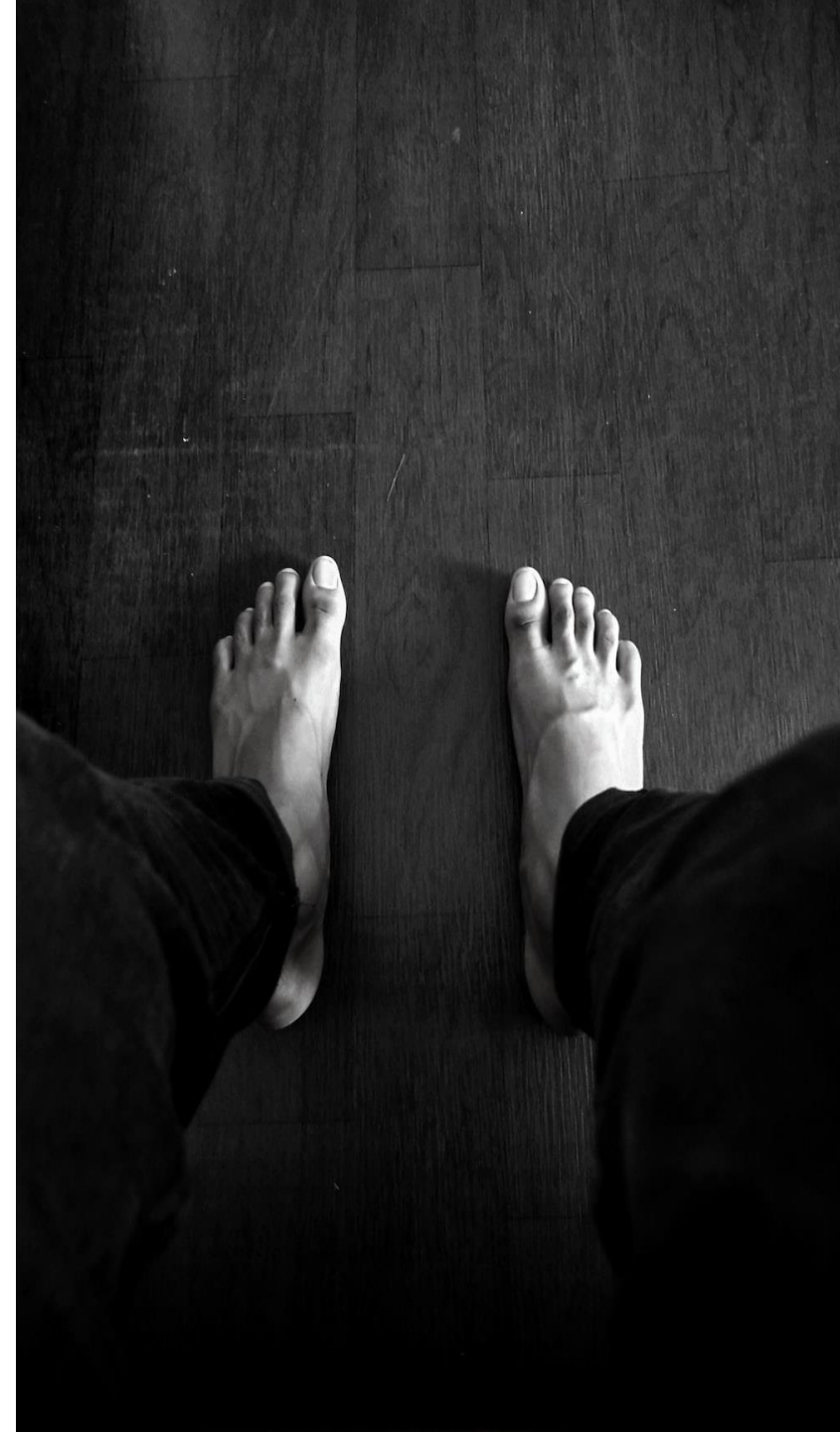
+ Udvælg jeres strategiske perspektiv

- Vil I indtage en planmæssig eller processuel tilgang til jeres strategiarbejde?



STRATEGISKE STÅSTEDER

- + Handler om, hvordan I kan ”stille jer”, når I arbejder strategisk – skal I have en proaktiv eller reaktiv tilgang til strategiarbejdet?
- + Tre strategiske ståsteder
 - Det pionerende ståsted
 - Det besindige ståsted
 - Det lydhøre ståsted



ORGANISATIONER DER INDTAGER DET PIONERENDE STÅSTED...

- + Er **innovative** - vil ofte være firstmovers på deres område ved f.eks. at udvikle nye ydelser
- + Er **proaktive** – responderer hurtigt på nye omstændigheder
- + Er **eksternt rettede** – er optaget af at ”stå ud” i forhold til andre

- + Har fokus på at udvikle nye ydelser, eller finde nye måder at levere eksisterende ydelser på – f.eks. STX, der opretter nye valgfag

- + Klarer sig godt, fordi de er i stand til at udvikle nye indsatser og gribe muligheder i omgivelserne

- + Kan til gengæld have problemer med at koordinere de mange indsatser som de igangsætter



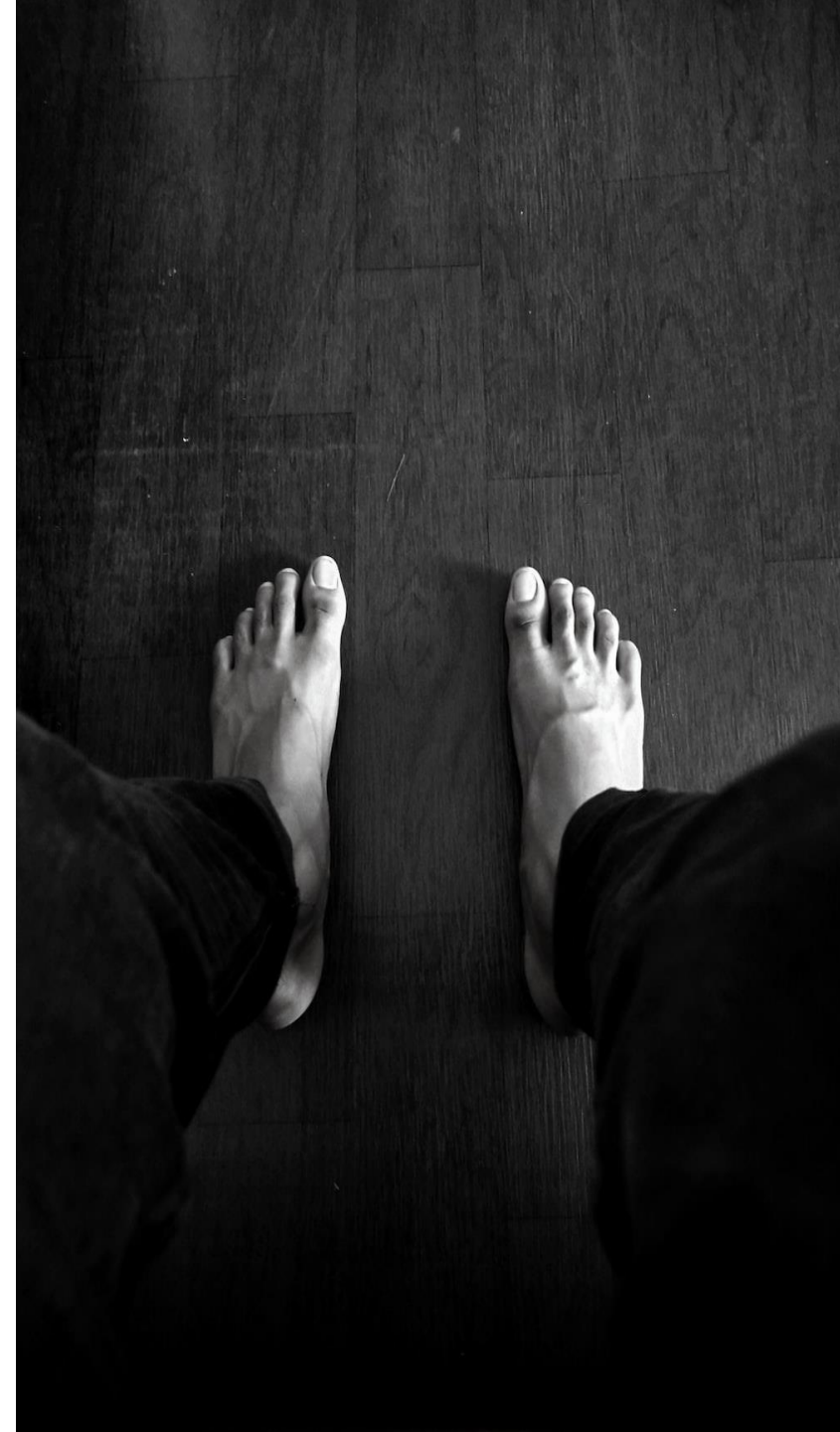
ORGANISATIONER DER INDTAGER DET BESINDIGE STÅSTED...

- + Er **afventende** – igangsætter først indsatser, når de er efterprøvet af andre eller effekten er dokumenteret på anden vis
- + Er **kvalitetsorienterede** – er optaget af at forfine organisations kerneydelser snarere end at udvikle nye ydelser
- + Er **internt rettede** – sikre stordriftsfordele og holde omkostninger nede
- + Har fokus på at forfine eksisterende ydelser på – f.eks. STX, fokuserer på at opretholde en høj kvalitet i de obligatoriske fag
- + Klarer sig godt, fordi de er prioriterer stabilitet, troværdighed og effektivitet
- + Kan til gengæld have problemer med at udnytte muligheder i omgivelser, som følge af manglende fleksibilitet



ORGANISATIONER DER INDTAGER DET LYDHØRE STÅSTED...

- + Er **tilbageholdende** – tager ikke selv initiativ til strategier
- + Er **lydhøre** – er optaget af at imødekomme magtfulde interessenters ønsker til organisationens strategi og lader dette diktere strategien
- + F.eks. STX, der udbyder nye fag, eller reviderer undervisningsplaner i obligatoriske fag, hvis det er det, som interessenter ønsker
- + Klarer sig godt, fordi de udviser lydhørhed overfor skiftende krav og eksterne interessenter – men kun når de også er i stand til at respondere effektivt på interessenters dagsordener og ønsker



HVORNÅR ER HVERT AF STÅSTEDERNE SÆRLIGT EGNET?

+ Det pionerende ståsted

- Velegnet når ”opskrift på succes” ikke er der – usikker kausalkæde
- F.eks. ”wicked problems” – indvandrerkvinder på arbejdsmarkedet

+ Det besindige ståsted

- Velegnet når ”opskrift på succes” er der – sikker kausalkæde
- F.eks. Resocialiseringsindsatser for fængselsindsatte

+ Det lydøre ståsted

- Ståstedet anbefales i udgangspunktet ikke – medmindre området er ”betændt” eller har stor ekstern bevågenhed
- F.eks. Kulturelle temauger i daginstitutioner



HVORDAN KAN MAN ARBEJDE STRATEGISK? STRATEGISKE PERSPEKTIVER

STRATEGISKE PERSPEKTIVER

- + Handler om, hvordan I går til strategiformuleringen – skal det være noget I *formulerer på forhånd* eller noget, der *former sig* hen ad vejen?
- + To strategiske perspektiver
 - Strategi som en plan – strategier er noget vi ”har”
 - Strategi som en proces – strategier er noget vi ”gør”

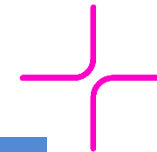


STRATEGI SOM PLAN ELLER PROCES?



	STRATEGI SOM EN PLAN	STRATEGI SOM EN PROCES
Forståelse af det strategiske arbejde	Lineær forståelse, hvor det strategiske arbejde består af to faser – først udvikling af et <u>detaljeret</u> strategidokument og dernæst implementering heraf	Cirkulær forståelse, hvor strategiudvikling og strategiimplementering foregår i en vekselvirkning. Udvikling af <u>overordnet</u> strategidokument, som tilpasses i lyset af uforudsete muligheder og trusler, der viser sig
Strategi dokumentets form og indhold	Strategidokumentet fortæller, hvad der skal opnås og hvad der konkret skal gøres. Strategidokumentet rummer mål, fokusområder, indsatser og dertilhørende handleplaner. Strategien rummer en høj grad af formalisering	Strategidokumentet beskriver en overordnet strategisk retning, f.eks. udtrykt ved mål og fokusområder, som skal sikre et mønster i en strøm af beslutninger og processer, der skal bidrage til at ønskede mål opnås. Strategien rummer en lav grad af formalisering.
Bagvedliggende antagelser	Verden står stille – omgivelserne rummer en høj grad af forudsigelighed. Derfor bør man arbejde strategisk planlæggende flere år ud i fremtiden. Planlægning og struktur over intuition og løbende læring.	Verden bevæger sig – omgivelserne rummer en høj grad uforudsigelighed. Derfor bør man tilpasse strategien i lyset af omgivelserne og via feedbackmekanismer i organisationen. Intuition og løbende læring over planlægning og struktur.

STRATEGI SOM PLAN ELLER PROCES?



STRATEGI SOM EN PLAN

Organisationen som et styret system med en hierarkisk top-down beslutningsstruktur. Organisationen er præget af harmoni, hvor alle stræber efter samme mål

Lederne har en særlig viden, der gør dem i stand til at beskrive indholdet i strategien, som skal medføre, at organisationen lykkes med sine mål. Topledelsen formulerer strategien, og resten af organisationen udfører den. Lederne får ting til at ske

Ledelsen, planlæggere og analytikere

STRATEGI SOM EN PROCES

Organisationen som en forhandlingsarena, der er præget af interessekonflikter mellem forskellige aktører, som har forskellige holdninger til hvordan strategiarbejdet skal gribes an og hvad det skal føre med sig

Lederne er i en forhandlingssituation med andre og må løbende holde sig orienteret om de interne og eksterne muligheder og trusler, der viser sig, og "holde dem op" mod den strategiske retning. Strategiformulering sker kollektivt og emergent. Gruppen får ting til at ske

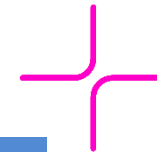
Ledelsen samt øvrige toneangivende og magtfulde individer og grupper i organisationen

**Syn på
organisationen**

Ledernes rolle

**Dem der særligt
spiller en rolle i
strategiarbejdet**

STRATEGI SOM PLAN ELLER PROCES?



Fordele ved perspektivet

STRATEGI SOM EN PLAN

Skaber klarhed over forløbet i strategiarbejdet.
Reducerer flertydighed og usikkerhed over
"hvad der skal ske".

Giver kontrol over arbejdet og mulighed for
løbende ledelsesmæssig opfølgning på, om
det der er beskrevet i strategien, også bliver
implementeret i praksis.

Særligt anvendelig i relativt stabile omgivelser

Hvis topledelsen skal formulere strategien,
kræver det, at de er lige så godt informeret
som resten af organisationen – er urealistisk.

Hvis topledelsen formulerer strategien alene,
vil den ikke opnå ejerskab hos andre.

Den lineære forståelse holder ikke i
virkeligheden – strategien bliver for statisk og
tager ikke højde for hurtige ændringer i
omgivelserne

Kritik af perspektivet

STRATEGI SOM EN PROCES

Håndterer kompleksiteten og uforudsigeligheden
i strategiarbejdet.

Bidrager til, at strategier ikke møder så meget
modstand, når de først er besluttet, som følge af
involvering af toneangivende interessenter.

Særligt anvendelig i relativt ustabile omgivelser

Risiko for, at der ikke bliver formuleret en
egentlig strategi, men blot mindre taktiske
manøvrer uden et overordnet mål.

Der kan opstå en oplevelse af, at det er uklart
"hvad der skal ske", hvilket kan risikere at føre
til stagnation i strategiimplementeringen.

Risiko for mange diskussioner og uproduktive
møder i organisationen som følge af kollektive
processer, hvor mange skal høres

WALK AND TALK

+ Walk and talk (35 min.)

- Hvilket strategisk ståsted har I særligt indtaget på din skole indtil nu? Hvad har været grunden til, at det lige netop er dette strategiske ståsted I primært har indtaget?
- Har I primært arbejdet ud fra et planperspektiv eller procesperspektiv på din skole indtil videre? Hvilke fordele og ulemper oplever du der er ved de to perspektiver?

+ Fælles opsamling (10 min.)





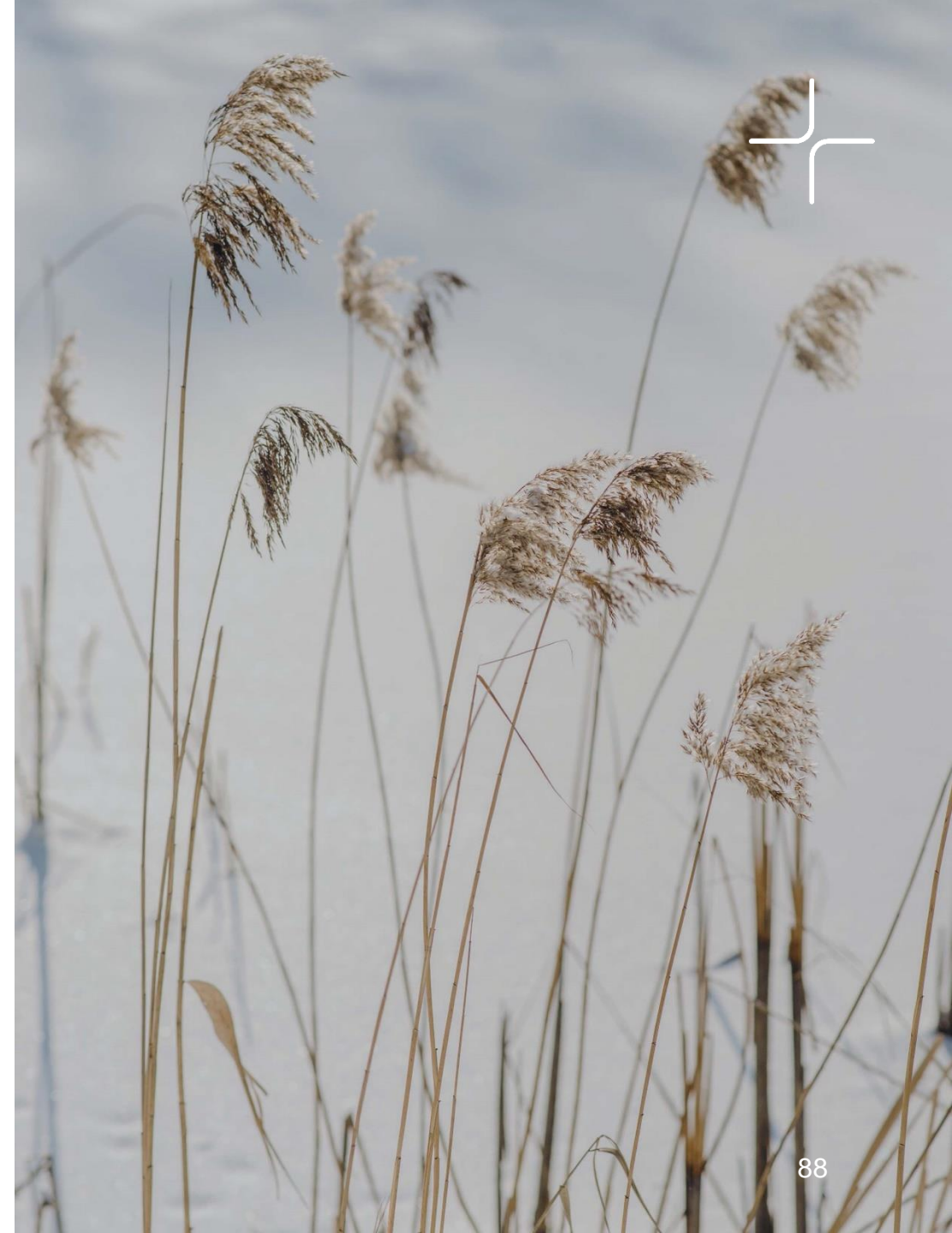
Pause

ARTEFAKTØVELSE

Præsentation af ledelsesteams artefakter ved bordene + nominering af bordets bedste artefakt (cirka 1½ minut pr. person – 10 min. I alt)

- + Hvilken genstand har dit ledelsesteam medbragt?
- + Hvordan siger denne genstand noget om, hvad der er jeres bedste "greb" når I skal lykkes med at implementere strategier på jeres skole?

Præsentation af hvert bords bedste artefakt i plenum (20 min.)



FÅ STRATEGIEN TIL AT LEVE

LEAD+
enter next level

2 FORKLARINGER PÅ, HVORFOR STRATEGI IKKE KOMMER TIL AT LEVE

- + Ringe oversættelse og deraf manglende forståelse for strategiens betydning på handlingsniveau
- + Topledelsens urealistisk høje forventninger til strategiarbejdet



RINGE OVERSÆTTELSE AF STRATEGIEN

OVERSÆTTELSESOPGAVEN ER IKKE ALTID LIGE LET...

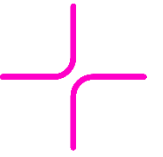
42 % af kommunale ledere oplever vanskeligheder ved at kunne oversætte politiske strategier, så de giver mening for medarbejderne

Kilde: Center for Offentlig Kompetenceudvikling (2015): *Kommunal ledelse 2015 – en undersøgelse med fokus på kommunale lederes virkelighed.*





KÆRT BARN HAR MANGE NAVNE

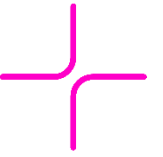


- Oversættelse
- Omsættelse
- Nedbrydning

Men handler om det samme:

+ *Hvordan der kan blive skabt en kobling mellem strategien og den daglige opgaveløsning i organisationen*

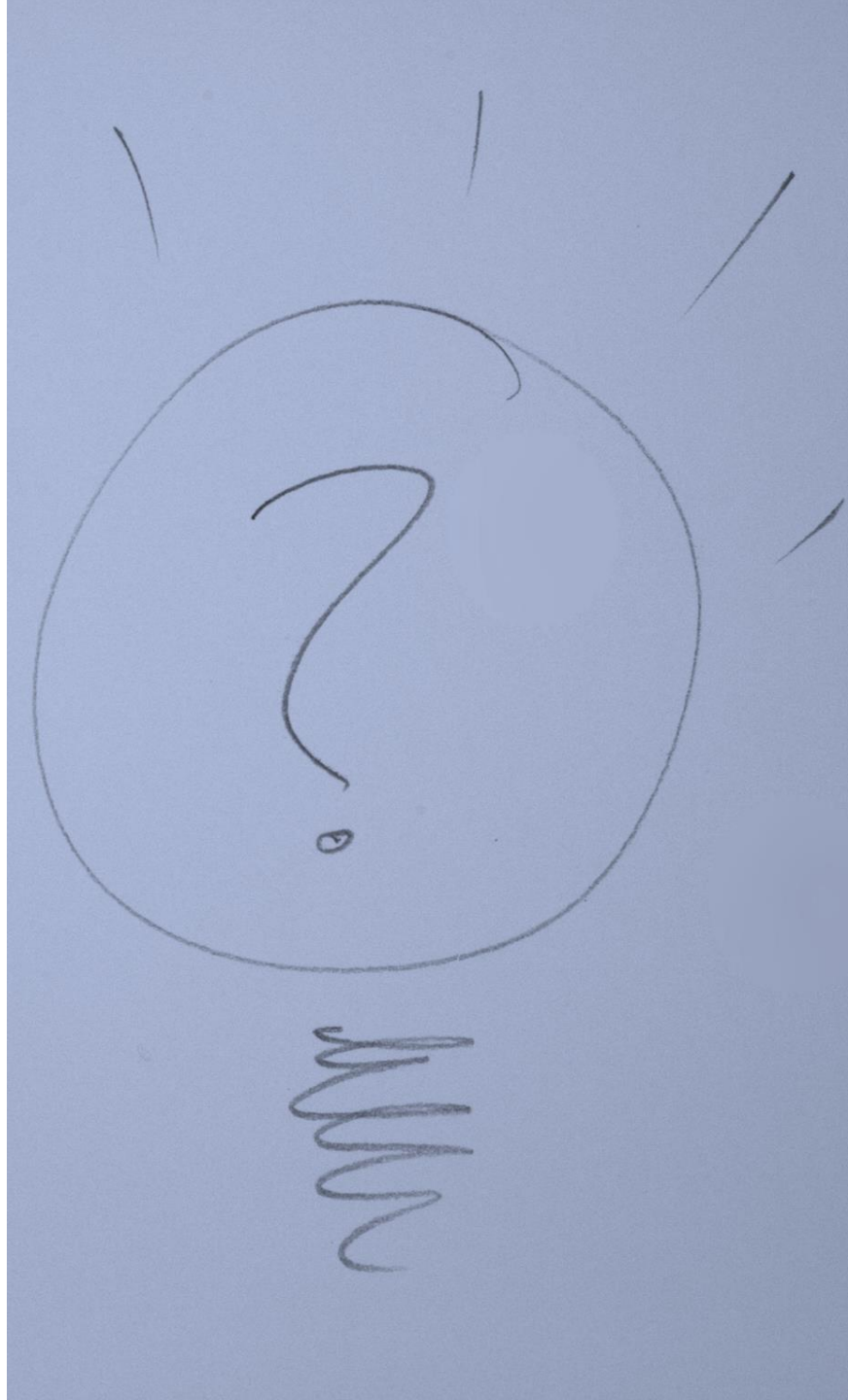
FALDGRUBE: VI TROR, AT ALLE HAR DEN SAMME OPFATTELSE AF STRATEGIEN SOM OS SELV...



HVAD VIL DET EGENTLIG SIGE AT...

- + "Arbejde med et **helhedsblik** på opgaverne"
- + "Arbejde med at **fremme et godt arbejdsmiljø** på alle niveauer i organisationen"

Risikoen for forskellige opfattelser af ordenes betydning er stor...




FORBANDELSEN VED VIDEN

Forbandelsen ved viden

Når noget virker intuitivt for os selv, har vi svært ved at forestille os, hvordan det må være ikke at besidde denne viden

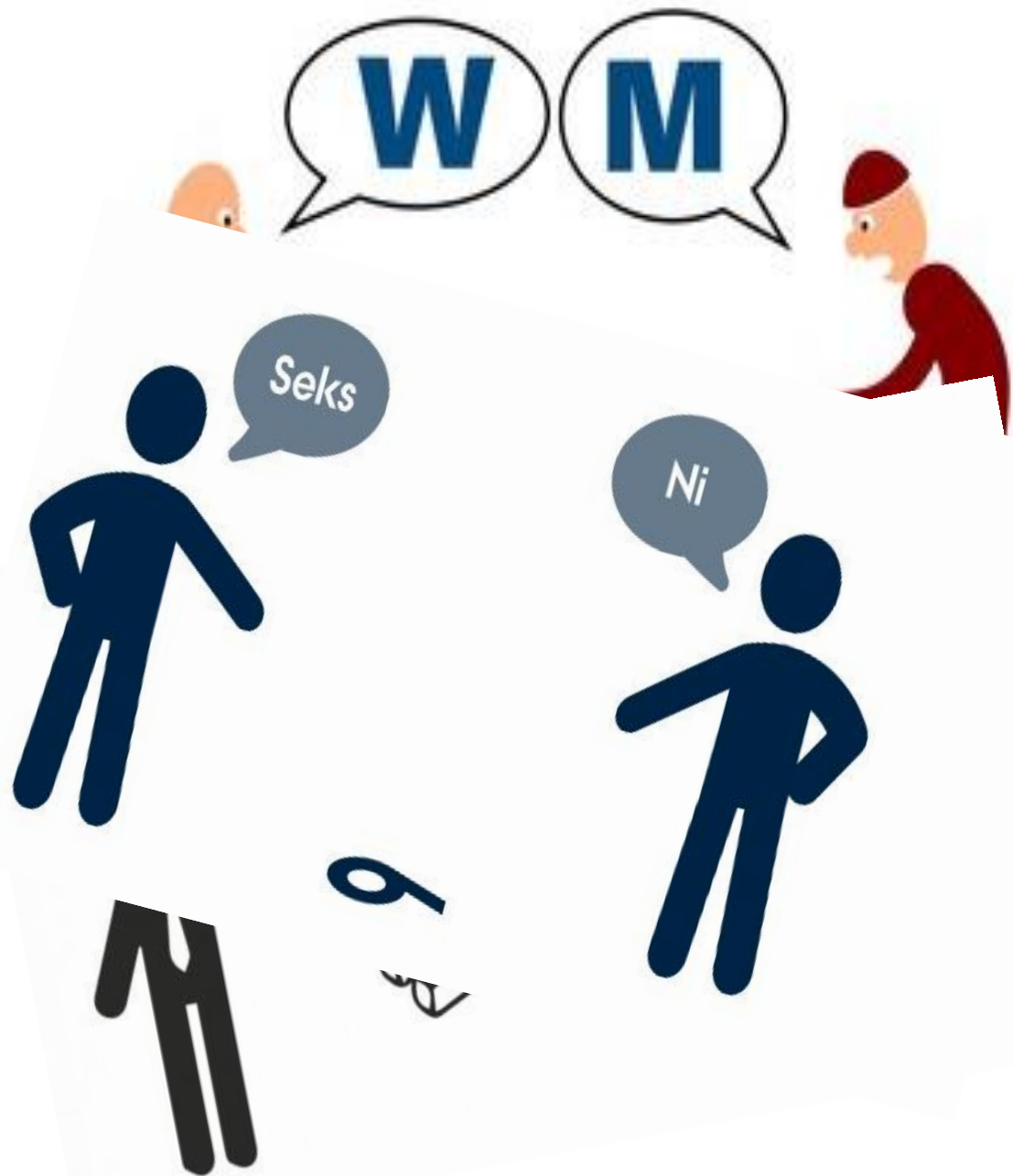
Det får os til at antage, at modtageren "selvfølgelig" forstår vores budskab

Konsekvensen er kraftig overvurdering af modtagerens evne til at afkode vores budskab

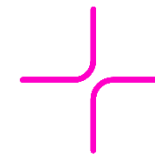


Det du tror andre
ved om emnet

Det andre reelt
ved om emnet



MULTIVERS



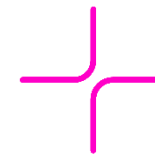
Systemisk position

- ✦ Systemer forstår virkeligheden forskelligt – derfor vil der altid være mange fortolkninger i spil af det, der bliver kommunikeret

Multivers

- ✦ Et fænomen er ikke noget vi kan betragte som en neutral objektiv beskrivelse – beskrivelsen afhænger af ”øjnene der ser”

MIDDELHIERARKIET FOR EN SYGEFRAVÆRSSTRATEGI



STRATEGISKE
MÅL

STRATEGISKE
FOKUSOMRÅDER

STRATEGISKE
INDSATSER

HANDLEPLAN

Det gennemsnitlige sygefravær for alle ansatte er faldet til højst 11,3 dage pr. år senest d. 1. januar 2024 (svarende til regionalt gennemsnitligt sygefravær)

Forebyggende sundhedstilbud til ansatte med risiko for langtidssygemelding

Tæt ledelsesmæssig opfølgning på sygefravær i den første periode

Fra fravær til nærvær – lær af de langtidsfriske

Tilbud til alle medarbejdere om massage, kiropraktik, fysioterapi og psykologhjælp

Tidlige og systematiske samtaler med sygemeldte

Interviews med ansatte på arbejdspladser med meget lavt sygefravær for at lære om arbejdsvilkår, kulturer og ledelse, der understøtter lavt sygefravær

Sundhedsbussen ankommer til hver af forvaltningens institutioner en gang hver 14. dag og tilbyder mulighed for behandling uden tidsbestilling

Leder ringer til sygemeldt medarbejder efter 3 og 8 dages sygefravær. Første samtale holdes inden 14 dage. Den syge skal melde sig syg første dag til lederen personligt

Arbejds miljøkonsulenter fra HR-forvaltning foretager 3 fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra de 3 decentrale institutioner med lavest fravær og sammenfatter indsigter om arbejdsvilkår, kultur og ledelse i rapport

2 BUD PÅ HVORFOR STRATEGIER RISIKERER AT "KØRE FAST"

For få eksempler på indsatser der understøtter strategiske mål og for stor fortolkningsfrihed

- Uklart hvad ansatte skal gøre for at bidrage til strategiske mål
- Store frihedsgrader gør det svært at samarbejde koordineret om strategien

For mange eksempler på indsatser der understøtter strategiske mål og for lidt fortolkningsfrihed

- Ledelsesmæssig detailstyring af adfærd via detaljerede indsatser, handleplaner og adfærdsprocedurer
- Små frihedsgrader i mulig adfærd dræber motivation og lyst til at engagere sig i at realisere strategien



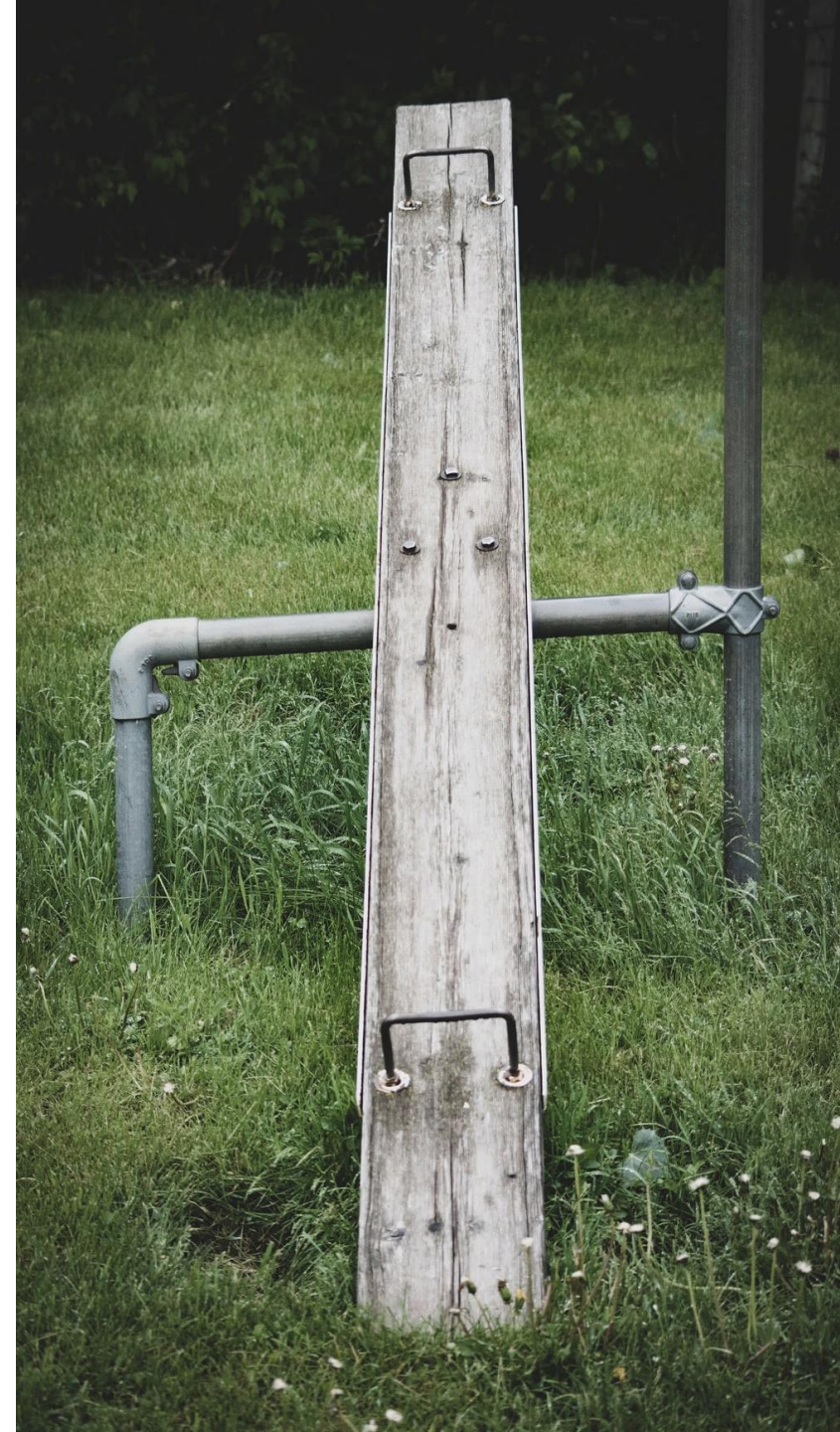
FIND BALANCEN MELLEM YDERPOLERNE

Når I skal tydeliggøre, hvordan strategi kan udmøntes i dagligdagen skal I hverken bedrive...

- + Detailstyrende micro-management
- eller**
- + Fuldkomment frisættende ledelse

Løsningen er snarere at...

- + Skabe referencerammer via eksempler på indsatser
- og**
- + Involvere decentrale ledere og medarbejdere derfra

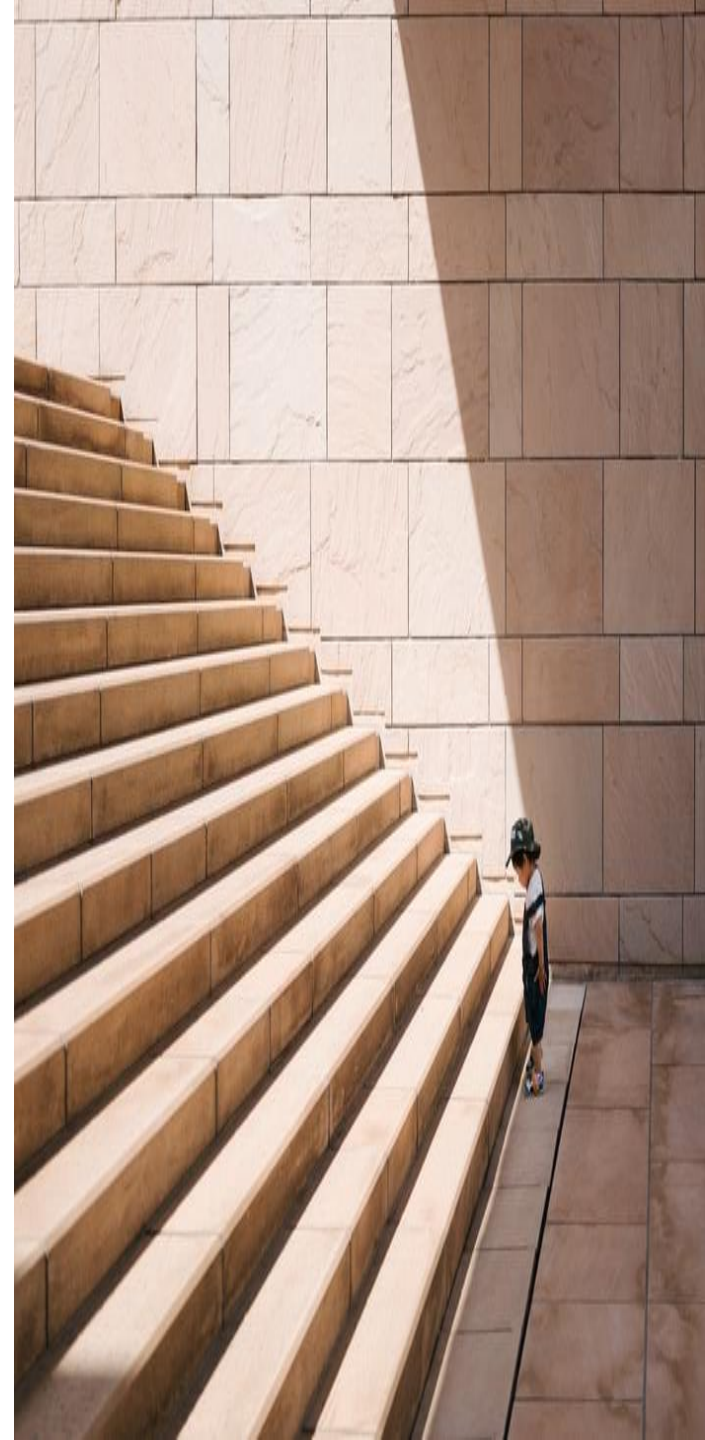


DÅRLIG PLANLÆGNING AF STRATEGIIMPLEMENTERING

PRIORITÉR "KAN"- OG "SKAL"-STRATEGIER

Undersøgelse fra COK

- + 62 % af kommunale ledere vurderer, at en af de største udfordringer er at understøtte implementering af forandringer, mens nye krav og tiltag hele tiden kommer til



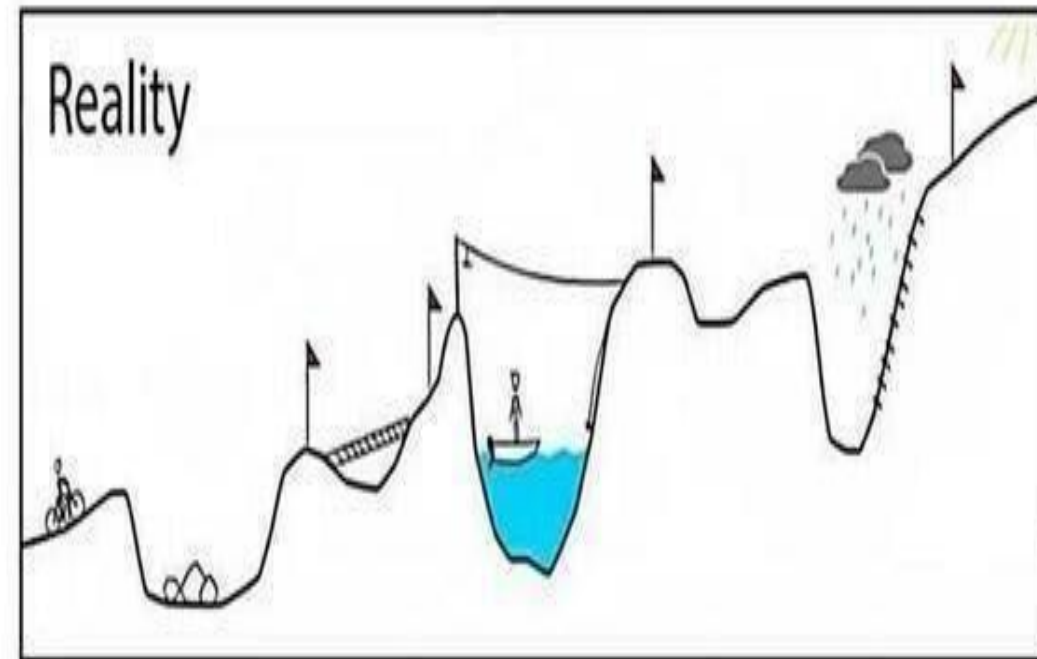
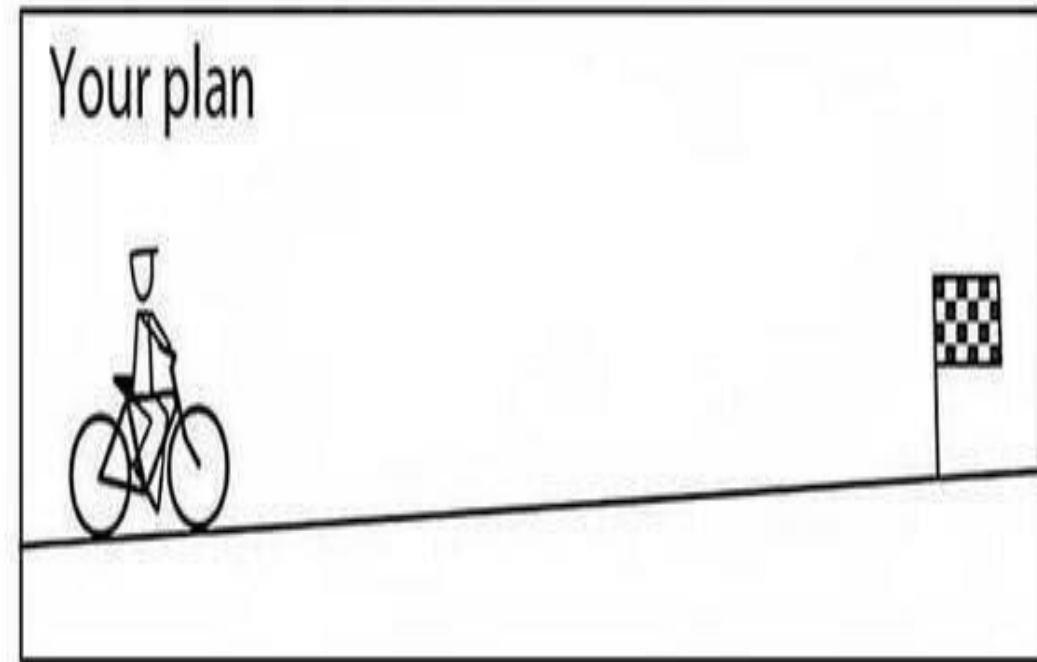
NÅR TENDENSEN TIL OVEROPTIMISME SPÆNDER BEN FOR OS

Planlægningsfejlslutning ("planning fallacy")

Tendensen til at undervurdere, hvor lang tid en opgave tager (fx implementering af en strategi)

Konsekvensen af at være "ramt" af planlægningsfejlslutning kan være, at ledelsen risikerer at...

- Afsætte for få økonomiske og personalemæssige ressourcer til implementeringen
- Skabe implementeringsforstoppelse i organisationen ved at igangsætte for mange strategiske indsatser samtidigt
- Sætte barren for højt i forhold til de gevinster man forventer at kunne opnå ved realisering af strategien



PLANLÆGNINGENS JERNLOV

”The Iron Law of Planning”

- + Projekter bliver dyrere end forventet
- + Projekter tager længere tid end forventet
- + Projekter skaber ikke de gevinster vi forventede
- + Vi lærer ikke noget nyt af processen

NYHEDER

Supersygehus bliver fire år forsinket og 572 millioner kroner dyrere end forventet

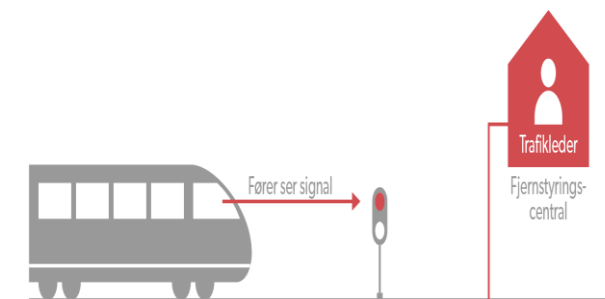
Dagens overblik: I dag skal retten Østre Landsret afgøre, om spionchef Lars Findsen skal løslades. Nye tal viser, at supersygehuse bliver forsinket og overskrider budgetterne.



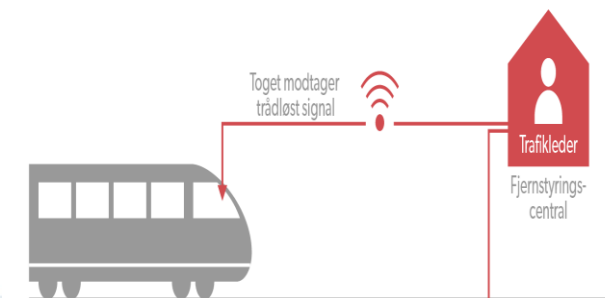
Det nye »supersygehus« i Nordjylland – Nyt Aalborg Universitetshospital – skulle stå færdigt i 2020. Nu forventes det tidligst at være helt klar i 2024.

Foto: Henning Bagger

TRADITIONELT SIGNALSYSTEM



MODERNE SIGNALSYSTEM



ET PAR CITATER, DER ER VÆRD AT HUSKE...

”Essensen af strategi er at vælge, hvad I ikke skal igangsætte” → strategi er et valg og indebærer, at der er nogle ting man siger nej til at prioritere tid og ressourcer til, for at finde tid og ressourcer til det væsentligste

- Michael Porter

”Hvis du vil forandre mere, skal du starte med at ville forandre mindre” → igangsæt med andre ord hellere få indsatser og få dem implementeret til bunds, snarere end at igangsætte mange indsatser, der bliver implementeret halvsløset

- Bent Flyvbjerg



DRØFTELSE - DE 3 B'ER

+ Find sammen med en kollega du ikke har talt så meget med i dag – drøft nedenstående (10 min.)

- Tænk tilbage på det I tager med fra hele temadagen...
 - Hvad er I særligt blevet **bevidste om**?
 - Hvad **bøvler** I stadig lidt med helt at få "på plads"?
 - Hvad skal I hjem og **begynde på** efter i dag?

+ Kort fælles opsamling (10 min.)

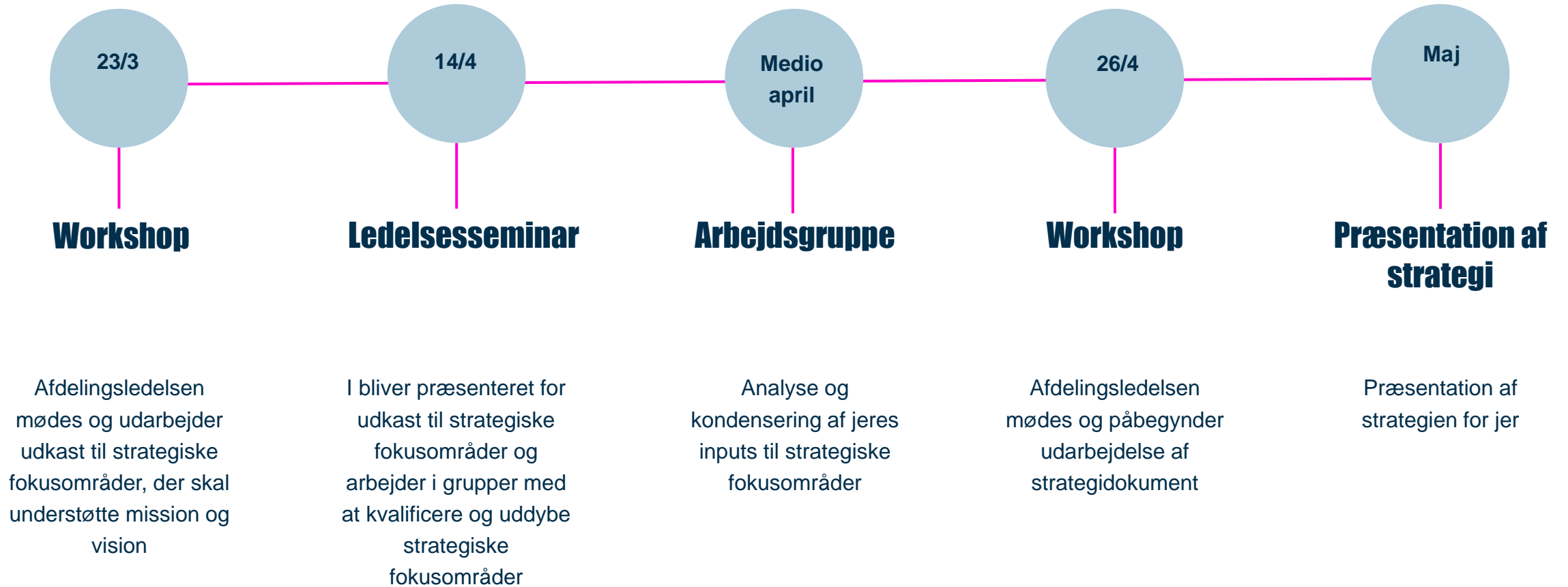
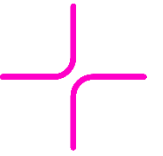


DE VIGTIGSTE POINTER FRA I DAG

1. Strategisk ledelse i det offentlige er en særlig disciplin
2. Strategi er udtryk for de prioriterede midler som organisationen bringer i spil for at leve op til sin mission, realisere sin vision og håndtere sine indre og ydre omgivelser
3. Når vi arbejder med strategier er det nyttigt at anvende middelhierarkier som værktøj til nedbrydning – fokusområder, indsatser, handleplaner
4. Strategiske ståsteder og strategiske perspektiver handler om de overordnede måder I tilgår strategiarbejdet
5. For at undgå en mislykket strategiimplementering kan I med fordel have blik for psykologiske bias relateret til mangelfuld oversættelse og dårlig planlægning af implementeringsprocessen



HVAD SKAL DER SKE EFTER I DAG?



AFRUNDING V/ THOMAS