VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 01-11-2013

9 trin til at lykkes med strategien

Arbejdet med strategisk ledelse kan være en udfordring for mange offentlige ledere og ender ofte med at blive nedprioriteret til fordel for driften. Problemet er, at strategiske planer oftest bliver til "her og nu"-løsninger, fordi der ikke afsættes tid nok til at arbejde på den langsigtede plan. Artiklen giver her nogle bud på, hvordan du med ni trin kan ændre abstrakte strategier til konkrete handlingsplaner.

Skribentinfo



Martin Lundkvist
Foredragsholder om strategi og ledelse
og partner i konsulentvirksomheden
ALOMENTOR

Uden gennemarbejdede strategiske planer kan du risikere at prioritere forkert i forhold til organisationens overordnede mål. Hvis du, som leder, vil opnå resultater, er det derfor vigtigt at tage tid til at arbejde med den langsigtede plan.

Her er der hjælp at hente i Strategos 9-modellen. Den indeholder ni trin, som guider dig igennem arbejdet med strategien så implementeringen lykkes med det rette fokus.

Strategos 9-modellen:

Trin 1. Analysefasen

I analysefasen fokuserer du helt overordnet på områder, der er relevante for din organisation. Her kan du afdække muligheder og udfordringer samt uhensigtsmæssige paradigmer i den udvikling, der sker på områder, som har betydning for din organisation. I denne fase handler det om at indsamle information om, hvordan du kan øge værdien for dine brugere og medarbejdere. Her kan du fx lave en bruger- eller medarbejderundersøgelse. Stil dig selv spørgsmålene: Ved du, hvad der giver effekt på dit område? Hvad

er vigtigt for dine brugere og medarbejdere?

Trin 2. Vision og målsætninger som drivkraft

Forsøg dernæst sammen i ledergruppen at fastlægge jeres egen retning og de overordnede målsætninger for organisationen. Herefter skal I prøve at skabe en vision, som kan blive drivkraft for organisationen. Det er her en fordel at involvere medarbejderne. Riv for eksempel en dag ud af kalenderen, hvor alle medarbejdere involveres i en workshop og hvor alle har mulighed for at byde ind med idéer til visionen. Lad idéerne flyve og prøv i fællesskab at skabe nogle spændende, næsten uopnåelige billeder på, hvor organisationen skal hen.

Trin 3. Identificere fokusområder

Ved tredje trin handler det om at få overblik over de vigtigste fokusområder i organisationen og hvilke ændringer der eventuelt skal ske for at komme hen til visionen. Her kunne man for eksempel forestille sig en organisation, hvor fokusområderne er kommunikationen mellem de forskellige teams og leder eller sygefravær. Prøv at skabe et samlet billede af, hvad I mener, er vigtige fokusområder, i jeres organisation.

Trin 4. Statuskurve for præstation

Efter der er blevet skabt et overblik over fokusområderne, er det tid til at se på organisationens præstationsniveau. Hvor godt præsterer organisationen eller ledelsen på de fokusområder, der blev identificeret i trin 3? Tag en snak i ledergruppen og med dine medarbejdere om jeres praksis i dag – har I et fælles billede af, hvordan det går på de forskellige områder? I den forbindelse kan det være en hjælp at placere det nuværende præstationsniveau på en skala fra 1 -10 for at skabe et overblik over, hvilke områder der halter, og hvilke der fungerer godt.

Trin 5. Strategiske prioriteringer

Når præstationsniveauet er fastlagt er næste skridt at se på de fremtidige prioriteringer og gøre dem konkrete og synlige. Stil jer selv spørgsmålet om, hvilke ændringer der skal ske på fokusområderne for at komme hen til visionen? Hvad der skal være mere af for at nå jeres vision, og hvad der skal være mindre af? Et godt råd er at lave et prioriteringsskema med fire kategorier: Fjernes, vedligeholdes, udviklesog implementeres, hvor I under hver kategori forholder jer til, hvilke tiltag på de forskellige fokusområder, der fx skal vedligeholdes eller fjernes.

Trin 6. Fremtidskurve for ambitionsniveau

Lederne fastlægger nu, hvilket ambitionsniveau, der bør være gældende for hvert fokusområde. Hvor høje er ambitionerne på en skala fra 1 til 10 på kommunikationsområdet for eksempel? At sætte tal på ambitionsniveauet giver et overblik over det samlede ambitionsniveau for alle organisationens fokusområder. På nogle områder er niveauet måske højt, hvor det på andre områder er lavere. Inddrag medarbejderne og tag en snak om, hvordan I skal fordele jeres samlede ressourcer.

Trin 7. Implementer strategien

Her handler det om, hvordan I ændrer vanerne med færrest mulige kræfter. Man kan gøre en stor forskel ved hjælp af mindre tiltag. For eksempel ved at indføre et nyt mødeforum eller en ændring i det åbne kontorlandskab. Mindre ændringer kan få snebolden til at rulle, og det kan være medvirkende til, at man ser nogle nye behov.

Trin 8. Ledelseskraft

Ledelseskraft er, når ledere står sammen, og når der er konsensus om nye tiltag eller forandringer i organisationen. Det næste skridt er at sætte rammerne for organisationens ledelseskraft og for, hvordan organisationen skal styre den udarbejdede strategi og de strategiske træk. Overvej, om I igangsætter på baggrund af personlige interesser eller organisationens interesser. Dernæst er det en fordel at tage en snak i ledergruppen eller med dine medarbejdere om, hvordan I samarbejder. Hvor meget vil I det her? Jo større sammenhold og konsensus om den nye strategi, jo større ledelseskraft.

Trin 9. Handlekraft – tid og ressourcevurdering

Det sidste trin handler om at sætte fokus på organisationens handlekraft i praksis og som leder at finde balancen mellem den daglige drift og arbejdet med den langsigtede plan. Ofte går meget af tiden med den daglige drift, hvor der i virkeligheden burde være mere fokus på den langsigtede plan. Stil dig selv spørgsmålet, om du har haft tid til ledelse i dag, eller om du har haft fingrene for meget i driften? Et godt råd er herefter at kigge på, hvad du bruger din tid på i løbet af dagen og se på balancen mellem driften og arbejdet med den langsigtede plan. Ind i mellem kan det være en pointe ikke at gøre noget og lade de andre gribe bolden, når det gælder den daglige drift, da du på den måde skaber mere plads til ledelse i løbet af din dag.

Det kan i hverdagen være fristende at have fingrene i driften. Typisk er det noget, du som leder er rigtig god til. Men det er vigtigt engang imellem at skifte fra kort lys til langt lys. Ellers risikerer du at prioritere forkert, og at du og dine medarbejdere bruger tiden på det forkerte.

Martin Lundkvist er forfatter til bogen Falkeblik, foredragsholder om strategi og ledelse som partner i konsulentvirksomheden ALOMENTOR, hvor han rådgiver, coacher og underviser topledere og ledere inden for strategi og strategieksekvering inden for den offentlige sektor.

”Falkeblik. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor”, af Martin Lundkvist, 272 sider, DJØF’s forlag.

Læs mere:

Strategisk ledelse i en brydningstid

Blæksprutteledelse på fuld tid

Læg en strategi for kommunikationen