

Ålborg Kommune

# ”Vi udøver strategisk ledelse”

Oplæg v/Mads Ole Dall,  
Perspektivgruppen

3. Marts 2010

# Overskrifterne for i dag:

- Hvad er strategisk arbejde overhovedet for noget?
- Hvordan bliver strategier til?
- Ledelsesmiljøet og det strategiske arbejde?

Strategisk ledelse – som både  
tænkning og handling – er vigtigt  
fordi:

- det er afgørende at kunne lede  
under paradoksale vilkår
- kravet om hurtig tilpasning er  
blevet voldsomt større
- kravet om fornyelse er  
allestedsnærværende

*Annemette Digmann*

# Opgave

- Brug 1 minut til at finde en side af livet som du går passioneret op i. (Grænsen sætter i selv)
- Giv din passion et navn/ord.
- Derefter interviewer du i 3 minutter du din "nabo" om hvad der gemmer sig af liv og oplevelser bag hans/hendes passion.

# Overskrifterne for i dag:

- Hvad er strategisk arbejde overhovedet for noget?
- Hvordan bliver strategier til?
- Ledelsesmiljøet og det strategiske arbejde?

”

Jeg er faret vild – men jeg  
skyder en god fart

*Jern Henrik*

# Case fra stor specialinstitution

Forstander:

- ”Vores ledere slides alt for hurtigt – bliver syge eller siger op – og det forringer ledelseskvaliteten, som i høj grad har indflydelse på de præstationer som medarbejderne kan levere.
- Alt for stor udskiftning af medarbejdere – forringer kvalitet i vores opgaveløsning”

# Strategiske spørgsmål..

- Hvordan forstår vi vores situation/ iagttagelser?
  - Undersøgelse?
  - Hvad er det, vi ikke får øje på?
- Hvilke veje har vi at følge?
  - Idéudvikling.
  - Realitets- og energitest?
- Hvad vælger vi.
  - Beslutning – hvem træffer den?
  - Case: *Medarbejderinspireret ledelsesudvikling*

# At arbejde strategisk betyder:

- At skaffe sig overblik og indblik – for løbende at tilpasse og forny forbindelsen mellem omgivelserne, organisationens indre liv og den hovedopgave vi skal løse.
- At træffe ”eksistentielle” valg af de stier, der skal betrædes for at denne tilpasning og fornyelse kan lykkes så kraftfuldt som muligt.

# Overskrifterne for i dag:

- Hvad er strategisk arbejde overhovedet for noget?
- Hvordan bliver strategier til?
- Ledelsesmiljøet og det strategiske arbejde?

# Hoved og krop

## Erfaring:

- Det dur ikke at adskille strategi og implementering –  
tænkning og handling

## Spørgsmål:

- Hvordan får vi nye strategier til at virke i praksis –  
uden alt for meget bøvl og ballade?
- Hvordan sikrer vi kobling min ”hoved og krop”

**Politikere**

**Bermudatrekanten**

**Medarbejdere**

**Ledelse**

# Udsagn om strategisk arbejde

- *Strategisk arbejde er ikke blot et pædagogisk eller kommunikativt projekt, der handler om, at lederne "regner den ud" og får medarbejderne til at "sluge" fornyelsen eller forandringen.*
- *Det er langt snarere et spørgsmål om, hvordan vi integrerer større dele af livet i organisationen i strategiarbejdet og udvikler nye teknologier, som kan hjælpe os med at lede de processer.*

# Der er energi i strategi

Nye strategier betyder næsten altid ændringer der påvirker microlivet i organisationen, altså den enkelte medarbejder: Opgaveløsning, relationer, faglighed, kvalitet, ledelse, krav etc.

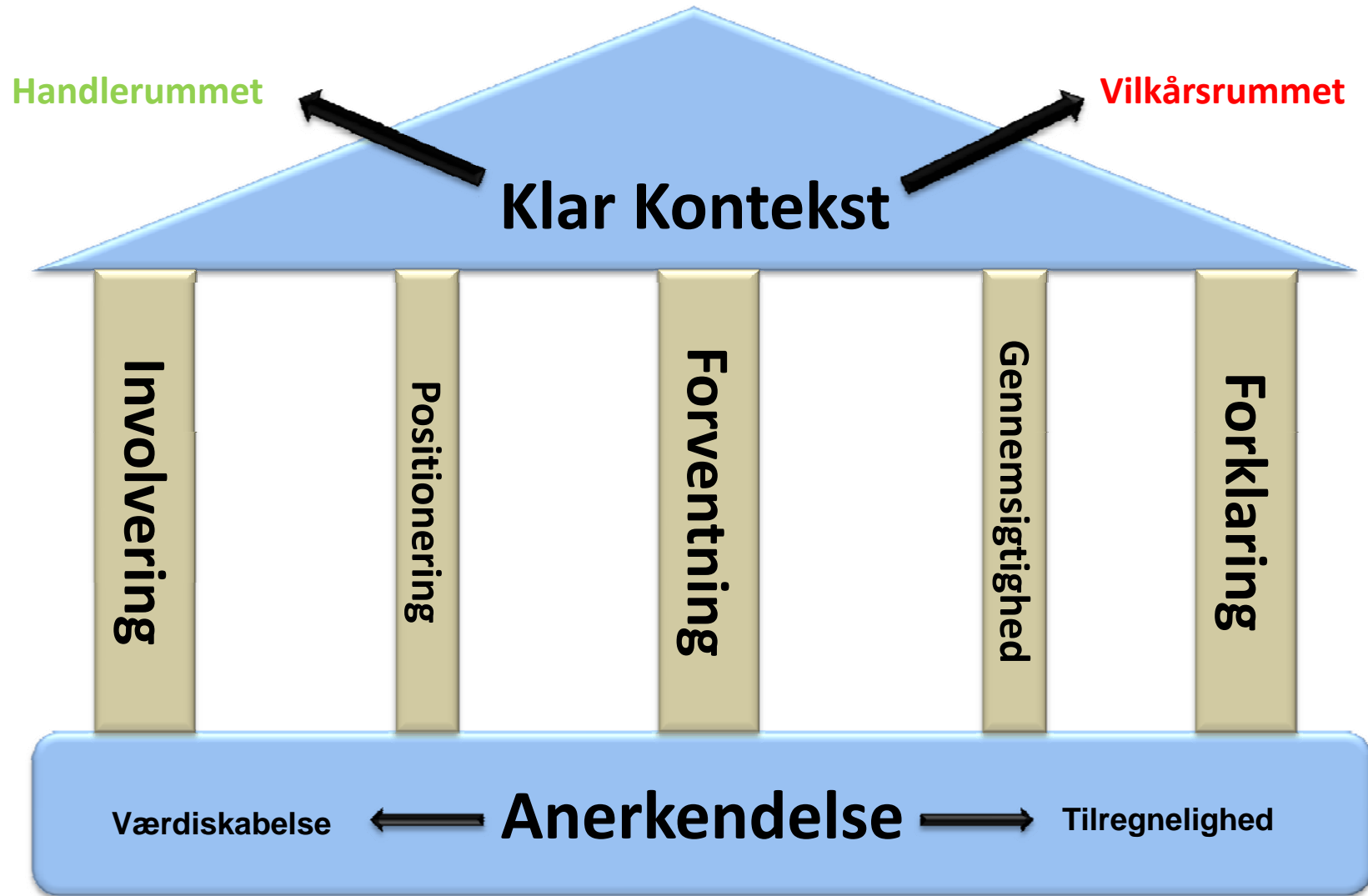
Dét reagerer medarbejderne på: De stiller spørgsmål og ofte kritiske spørgsmål – heldigvis!

.....og det skal bruges aktivt i strategiarbejdet!

# Fair proces

- Oplevelse af processuel retfærdighed har indflydelse på oplevelsen af distributiv retfærdighed.
- Fair proces hviler på 3 piller:
  - involvering
  - forklaring
  - klare forventninger

# Fair proces: Anerkendelsens hus....



”

Strategisk ledelse er mulig og spiller tilmed en særdeles vigtig rolle. Men den må forstå sig selv ud fra en grundlæggende ydmyg position. Den strategiske leder står ikke "uden for" eller "over" feltet. Den strategiske leder kan ikke udtænke det store design og implementere det via mesterlige forandringsplaner. Langt snarere er den strategiske leders opgave at definere rammebetingelser og iscenesættelse for samtaler og læreprocesser.

*Frit efter Klaus Maigaard: Veje ud af den teknokratiske forandringsfælde.*

# Overskrifterne for i dag:

- Hvad er strategisk arbejde overhovedet for noget?
- Hvordan bliver strategier til?
- Ledelsesmiljøet og det strategiske arbejde?

# De tre ledelseskulturer

Ifølge organisationspsykologen Edgar Schein findes der i enhver organisation tre ledelsesperspektiver eller kulturer som ofte "slår" sig på hinanden:

- Toplederkultur
- Systemlederkultur
- Driftlederkultur

# Toplederkultur

- **Fokus:** Resultater, mål, styring, kontrol, overblik og sammenhæng.
- **Selvforståelse:** Jeg er organisationens hoved, der klarer tingene beslutsomt og skal tåle mosten.

# Systemlederkultur

**Fokus:** Beslutningsgange, rapportering, dokumentation, standarder, procedurer, Informationsflow og sikkerhed gennem regler som skal overholdes.

**Selvforståelse:** Jeg/vi er dem der sikrer at organisationens urværk er smut og kører gnidningsfrit.

# Drift-/institutionslederkultur

- **Fokus:** Faget, medarbejderne, kvaliteten, trivslen, ydelsen/produktet, målene, ressourcerne.
- **Selvforståelse:** Vi er organisationens centrum, dem som leverer den egentlige service, ydelse, velfærd mv. - altså dem som alt derfor bør dreje sig omkring.

# 3 nøgler

- Opbygge tillid baseret på erfaringer, at det lykkes – at vi kan det, vi siger, vi vil.
- Nurse ledelsesmiljøet gennem mange forskelligartede aktiviteter, som skaber forbindelser, nysgerrighed og kvalificerer ledelsesarbejdet.
- Eksperimentere med nye arbejdsformer i ledelsesarbejdet – det kræver både dristighed og mod!

# Over kaffen!

Hvad har medarbejderne af viden/værdifuld inspiration til strategisk arbejde – som jeg/vi ikke har som ledere?

# Opgave

- Hvilke spørgsmål har jeg til ønsket om, at "Vi arbejder strategisk"- i lyset af dagens oplæg?

...hvordan kan vi blive bedre til at...?

...hvad skal der til for at .....?

...hvad gør vi når vi .....?

*Skrives på de grønne papkort – et spørgsmål på hvert kort*

[www.perspektivgruppen.dk](http://www.perspektivgruppen.dk)