



Høje- Taastrup Kommune, Strategisk lederforum
Fyraftensmøde for ledere

- **Strategisk ledelse i det offentlige**
- Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse, leder af MPM, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet

Ny-Ny som eksempel på en kaskaderet koncernstrategi

Ny-virkelighed – Ny velfærd (2011) → Sammen på spring – Politik for børn og unge (2012)

Det sammenhængende børne- og ungeliv (2013)

(Omsætter 'Ny-NY' til en overordnet udviklingsretning for arbejdet med børn og unge)

Sammen om de yngste (11/6 2013)

(Tilbud til 0-6 årige nytænkes)

Den sammenhængende skoledag (29/1 2013)

(Tilbud til 6-12 årige nytænkes)

Stærke ungemiljøer

(Tilbud til unge nytænkes)

Bæredygtige børne- og ungemiljøer

(Ny innovationsproces, der skal belyse, hvor der er innovationspotentiale, der kan understøtte og cementere den igangværende proces samt bidrage til finansiering af folkeskolereform)

Tema 1:

Et trygt og overskueligt miljø for de mindste

Tema 2:

Gentænke tilbuddene efter skoletid for de mindste

Tema 3:

Udfordrende og attraktive miljøer for de unge

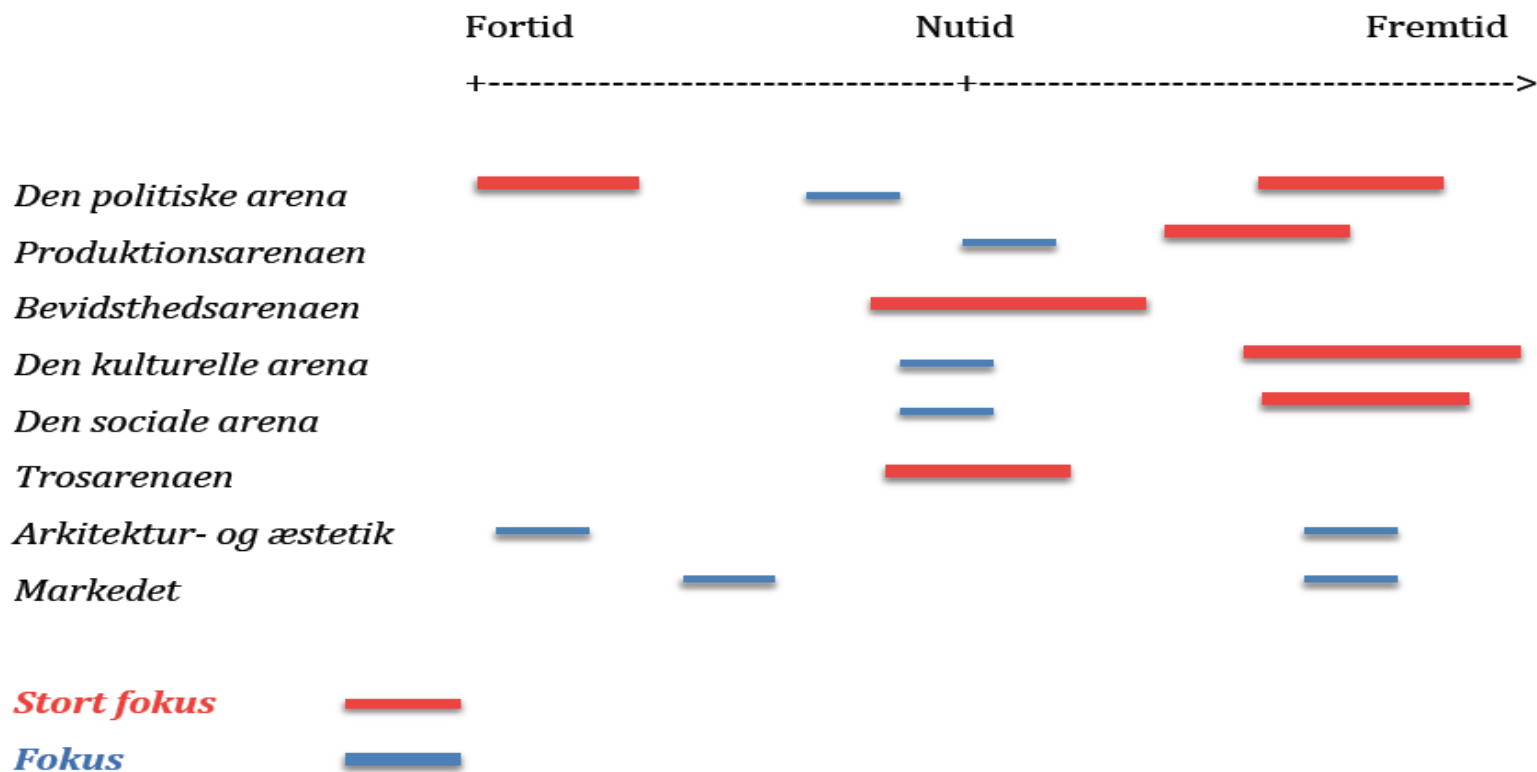
Reorganisering af BUF 1. april 2014 understøtter igangværende innovationsspor

Strategisk ledelse i det offentlige

- Rammesat af den offentlige kontekst
 - Herunder at der er tale om politisk ledede organisationer
 - Wicked problems, modstridende interesser, krydspres og dilemmaer
 - Og at der er stor offentlig og presse-mæssig bevågenhed
- Rammesat af samtidens forventninger til offentlig ledelse
 - Det androgyne ledelsesideal m.m.
- Rammesat af samtidens konkrete udfordringer
 - Eksempelvis de økonomiske rammer og implementering af NPM reformer og innovation > performance measurement og management i strategiens tjeneste!

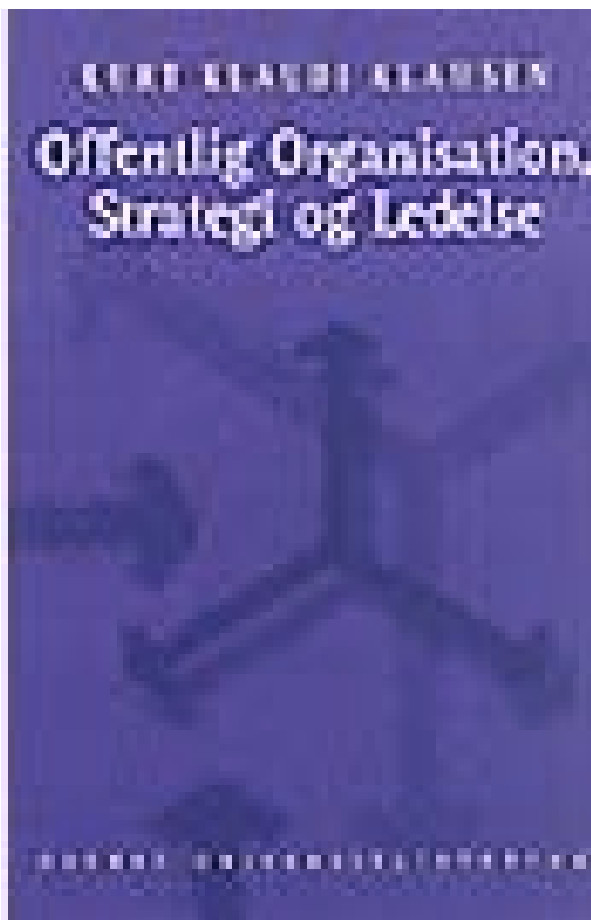
De eksistentielle spørgsmål - en indledende refleksion

- Tag udgangspunkt i din egen organisation og overvej
 - Hvem er vi?
 - Hvor kommer vi fra?
 - Hvor er vi på vej hen?
- De efterfølgende eksistentielle overvejelser drejer sig om:
 - Er der noget, som truer vores eksistens?
 - Hvad forhindrer os i at nå vores mål?
 - Herunder er der barrierer for indløsningen af vores mission og vision?
 - Hvad kan vi gøre i dag som letter vores fremtid?



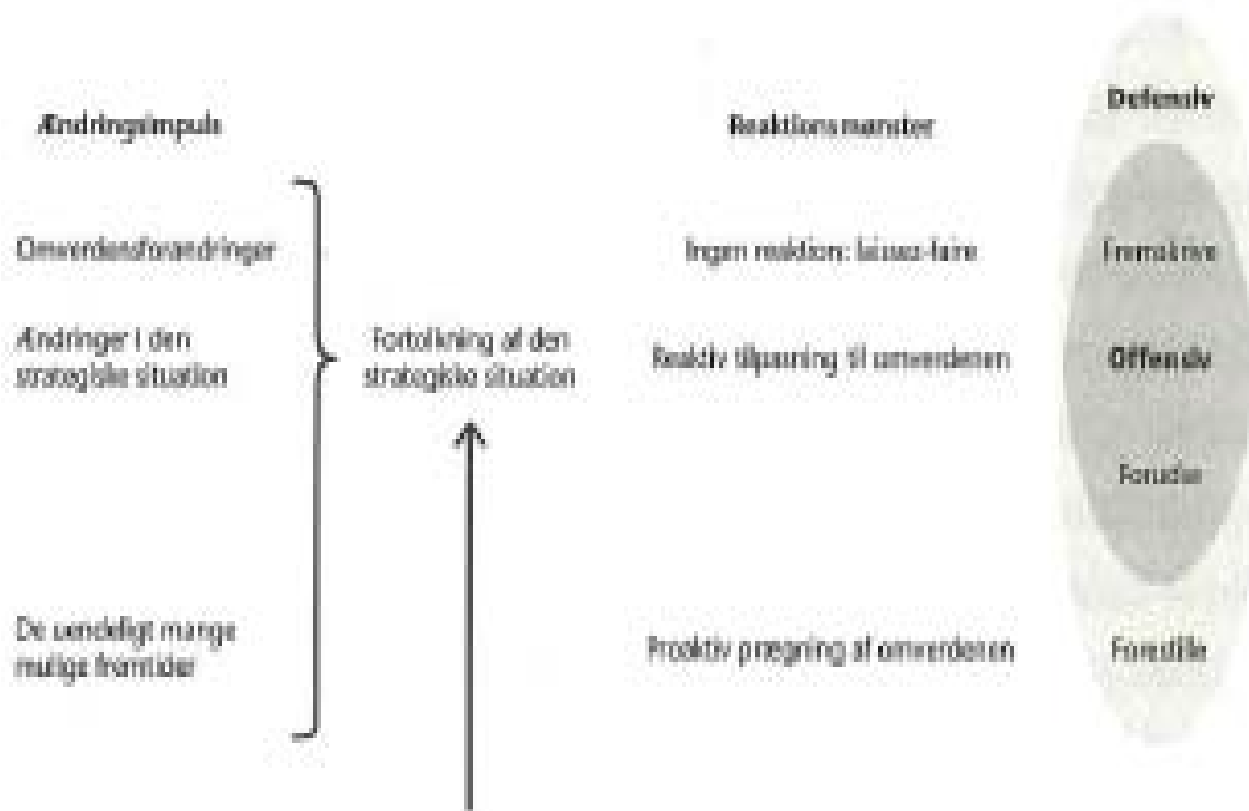
Model: Klausen, Kurt K. (2014), side 98

Tre bøger om strategisk ledelse: 1996, 2004 og 2014



Generel forståelsesmodel (Klausen 2014, model I side 32) lang pil = den strategiske samtale

Model 1: Offensiv eller defensiv – passiv tilpasning eller offensiv prægning af omverdenen i samtiden og fremtiden?



Det drejer sig om fremtiden

Værktøjer: de tre F'er

- **Fremskrive (og tilpasse)**
 - Oplæg baseret på tilgængeligt materiale typisk i form af interressent, netværks, SWOT, PEST, portfolio, værdikæde / værdiprofiler, arena og five-forces analyser
- **Forudse (og reagere)**
 - Hvad kan I forudse vedr. det der kan/vil ske (politisk cyklus, aktørreaktioner, barrierer eller lignende)
- **Forestille (og skabe)**
 - Hvilke visioner, hvilke innovative tiltag, radikal eller inkrementel innovation?
 - Strategi-innovation-entreprenørskab!
 - Fremtidsværksted, Scenarier, blå oceaner, the grid, Teori U m.m. ?

Lad os uddybe et par af de konkrete værktøjer

- SWOT
- Portfolio analyse
- The Grid
- Arena analyse

Baggrunden for teorien om strategiske arenaer

- Vi savner teorier udviklet på baggrund af forskning i den offentlige sektor
- Og som kan rumme den grad af komplicerethed, der karakteriserer ledelse i den offentlige sektorkontekst
- Det er en teori fordi den kan referere til sin egen begrundelse og udsige noget om sammenhænge
- Det er en teori om det samfundsmæssige DNA – om det der opbygger og kitter samfund og organisationer sammen - en omnipotent teori!
- Antagelse: rationaler/logikker/kræfter/ordningsformer virker i sociale systemer og leverer forståelse og begrundelser for beslutninger (som hos strukturalisterne i psykologi, antropologi, idéhistorie, sprog- og historievidenskab)
- Socialkonstruktivismen taget på ordet. Hvis virkeligheden er en social konstruktion, hvordan konstruerer vi den så? Når vi søger at forstå og beslutte: hvordan skaber vi da orden i kaos? Gennem sammenhængende tankesystemer/forståelsesformer, som dem vi finder i forskellige dele af videnskaben
- Models of man (imod det endimensionelle menneske > motivation m.m.)
- De otte er naturligvis ikke udtømmende – men mit operationelle bud!

Teorien og modeltænkningen om strategiske arenaer

- Anvendes til at lave *analyser af den strategiske situation*
- Med henblik på at bestemme strategiske *fit og misfit*
- Den er god til at sikre *alignment* gennem valg af understøttende delstrategier i forhold til allerede udmeldte politikker, planer og overordnede strategier
- Potent ift. udviklingen af fx fasebevidsthed i store forandringsprocesser såsom *fusioner* samt baggrunden for *organisatorisk identitet*
- Den lægger op til *strategisk og taktisk manøvrering* og navigering
 - Udnyttelse af tilfældet som mere end way finding
- Den er god til at identificere *barrierer* mod strategiske forandringsinitiativer
 - Og anbefale *forandringsstrategier*
 - *Timing, kobling og manøvrering* mellem strategiske tiltag på forskellige arenaer

Barrierer og strategier for organisatorisk forandring

- *Produktionsarenaen*: strukturelle barrierer > strukturel forsinkelse > strukturforandring for at muliggøre /facilitere
- *Den politiske arena*: politiske barrierer > politisk forsinkelse > magtbaserede forandringsstrategier for at skabe bærende koalitioner
- *Den sociale arena*: sociale barrierer > social forsinkelse > HR baserede strategier
- *Den kulturelle arena*: kulturelle barrierer > kulturel /holdningsmæssig forsinkelse > værdibaserede forandringsprocesser for at skabe affinitet/klangbund
- *Bevidsthedsarenaen*: videnskæssige barrierer > vidensforsinkelse > kommunikationsbaseret forandringsstrategi for at skabe forståelse
- *Trosarenaen*: trosmæssige barrierer > trosmæssig forsinkelse > kommunikative strategier for at skabe tro og mening
- *Arkitektur og æstetik arenaen*: fysiske, symbolske og virtuelle barrierer > funktionelle og symbolske barrierer > design- og æstetiseringsmæssig forandringsstrategi så man udstråler det man vil på symbolplanet
- *Markedet*: markedsforsinkelse > konkurrencemæssige barrierer såsom entrybarrierer > konkurrencestrategier typisk koblet med markedskommunikation

Strategi mellem fornuft og følelser

- Paradokset: det kognitive *og* det emotionelle
- Trosarenaen og (videns)bevidstarenaen!
- Men hvad vil det sige at tale til troen og til følelserne?
- Og hvad betyder det for dig, der vil tale til følelserne?
- Strategisk kommunikation som iscenesættelse!
 - Hvad karakteriserer det ”gode” strategiske narrativ?

Den (intelligente) strategiske samtale som kan styrke det fælles VI

- En samtale hvor strategier kan udvikles, trykprøves og revideres
 - Spilleregler: ligeværdighed
- Ledelsen (eller bestyrelsen hvis man har en sådan) laver udspil vedr. vision, og strategisk situation
 - Tilbyder en fortolkning til modsigelse og fælles diskussion
 - Henimod etableringen af fælles/kollektive forestillinger
- Hvem skal være med (fora)
 - Bestyrelsen og ledelsen
 - MED udvalg og TR - yderligere medarbejdere?
 - Andre interessenter såsom borgere, græsrodder og foreninger?
 - Kan politikerne inviteres med?

Hvordan gør man: principielle overvejelser vedrørende proces og deltagere

- Driver?
 - Urgency i situationen samt anledning?
 - Definerer timing og begrundelse
- Tidshorisont
 - Fastholde momentum (>ikke for langstrakt en proces)
 - Sørge for, at I når at tænke Jer om (>ikke en forhastet proces: trykprøvning og inddragelse)
- Deltagere
 - med henblik på at sikre ejerskab og at få vendt ”alle sten”
 - Bestyrelsen og ledelsen
 - Yderligere medarbejdere og elever?
 - Andre interessenter/stakeholdere
- Opfølgning
 - Årshjul og kritiske hændelse samt løbende evaluering

Afsluttende spørgsmål til overvejelse

- når nu udviklingen skal komme nedefra

- Hvor lang tid bruger I på refleksion og strategiovervejelser?
 - Det er en god idé, at der er tale om en tilbagevendende proces (årshjul og kritiske hændelser)
 - Er strategierne reaktive (tilpasning) eller proaktive (skabelse)?
 - Hvilke antagelser ligger bag jeres nuværende strategi(er) og den måde i griber forandringer an på?
- I hvilken udstrækning har I en genuin organisatorisk identitet (Forvaltning, Sektorer, Centre, Afdelinger, Institutioner)?
- I hvilken udstrækning har I en fælles opfattelse af, hvad der udgør de væsentligste strategiske udfordringer?
- Har I eller kan I skabe et fælles strategisk narrativ? En meningsfuld og troværdig historiefortælling om fortid, nutid og fremtid!