



Design din strategi – og forstå den

Når succesfaktorer og mål ikke bliver opfyldt, er det ledelsens opgave at afdække, hvad der er galt. Ét af de mest udbredte værktøjer til at skabe overblik er strategikortlægning og brugen af strategikort. De afdækker tydeligt, hvordan organisationens succesfaktorer hænger sammen.

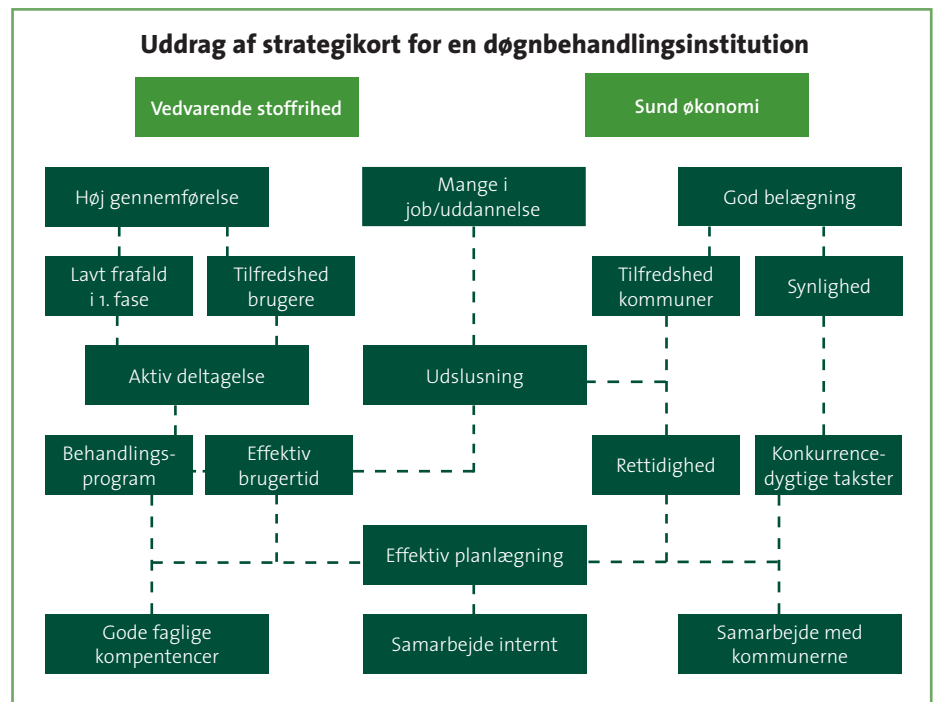
Af professor Per Nikolaj Bukh, lektor Karina Skovvang Christensen og ph.d.-studerende Anne Kirstine Svanholt

LIGE SOM PRIVATE virksomheder har offentlige institutioner ofte en strategi for at kunne opfylde de krav og opgaver, lovgivning, kommuner og borgere efterspørger. Men hvis institutionens strategi ikke virker, er det ledelsens opgave af afklare, hvad der er galt. Det kan f.eks. være: Hvorfor stiger taksterne mere på vores institution end på andre, når vores strategi netop er at bringe udgifterne ned? Eller: Hvorfor er der utilfredshed blandt de pårørende, når der lægges vægt på samarbejde?

Den udfordring får ofte ledelsen til at fokusere på, hvor nødvendigt det er, at strategien implementeres effektivt i organisationen. Men også på, hvorvidt strategien er egnet til at nå virksomhedens faglige og finansielle mål? For at forstå, om og hvorfor virksomheden afviger fra den strategiske plan, må ledelsen have overblik over, hvordan driften og de strategiske indsatser fører til realisering af målsætningerne. Det overblik er også nøglen til en proaktiv styringsindsats: For hvis man allerede på planlægningstidspunktet kan gennemskue, at strategien ikke er realistisk, kan der korrigeres i tide.

Strategikortlægning er ankerpunktet

Ét af de mest udbredte værktøjer til at give det overblik er *strategikortlægning*, som gør sammenhængene mellem kritiske succesfaktorer eksplicit. Mange vælger at lave den første strategikortlægning i forbindelse med en ny strategi. Men det er meget effektivt at starte med at strategikortlægge den eksisterende strategi, idet det både giver en integration mellem strategi og aktiviteter i de enkelte afdelinger og en forståelse for behovet for nødvendige forbedringer og ændrin-



ger i relation til strategi, arbejds måder og økonomistyring.

Principperne i at designe et strategikort forstås nemmest i praksis. Derfor viser vi et udsnit af et strategikort fra en fiktiv døgnbehandlingsinstitution – med fokus på to strategiske temaer: *Vedvarende stoffrihed* og *Sund økonomi* samt en række mål med årsags-effekt relationer.

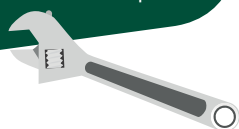
Høj gennemførelse og kvalitet hænger sammen

Først skal det bemærkes, at de faglige og økonomiske mål i den konkrete institution opfattes som sideordnede og er vist øverst.

Høj gennemførelse måles ved andelen af brugere, der gennemfører deres behandlingsforløb som planlagt. Sammenhængen til strategikortets tema *Vedvarende stoffrihed* handler derfor om, at jo flere, der gennemfører deres behandling, jo flere vil opnå stoffrihed.

Ifølge strategikortet vurderer ledelsen, at høj gennemførelse hænger sammen med kvaliteten i behandlingsforløbene. Ledelsen har derfor valgt at sætte fokus på deres *Behandlingsprogram*, der løbende skal videreudvikles med udgangspunkt i evidensbaseret viden om, hvad der virker i behandlingen. Et højt fagligt niveau hos medarbejderne er derfor kritisk for institutionen. Derfor har





ledelsen valgt at fokusere på *God faglige kompetencer*.

Fokus på brugernes situation efter de forlader institutionen er også væsentligt, hvis de skal forblive stoffri. Derfor har ledelsen en målsætning om *Mange i job eller uddannelse*, der måles ved andelen af brugere, der efter

“

Det er ledelsen, der med holdning, involvering og vilje til at ville strategien, afgør, om det bliver en succes at arbejde med den i den enkelte institution.

endt behandling er kommet i beskæftigelse eller uddannelsesforløb. Det kræver, at forløbene suppleres med et udslyningsforløb, hvilket ledelsen har sat fokus på under procesperspektivet. Det stiller også krav om et godt samarbejde med kommunerne i forhold til at sætte foranstaltninger i gang, som kan føre til job eller uddannelse.

De to målsætninger *Høj gennemførelse* og *Mange i job eller uddannelse* er samtidig relaterede til det strategiske tema *Sund økonomi*, da de medvirker til at øge kommunernes efterspørgsel efter institutionens pladser. Det

hænger sammen med, at kommunerne har en naturlig interesse i at benytte de mest behandlingseffektive institutioner.

En øget efterspørgsel har indflydelse på, at institutionen opnår en *God belægning*, der måles ved belægningsprocenten, og dermed hvor effektivt kapaciteten udnyttes. *God belægning* påvirkes desuden af, hvor tilfredse de henvisende kommuner er med samarbejdet i forhold til f.eks. frister for status, opfølgning, revisitationer etc. Endelig er der også fokus på rettidighed som en kritisk succesfaktor, der har indflydelse på at skabe høj tilfredshed blandt kommunerne.

Redskab til dialog og kommunikation

Strategikortet er et dialog- og kommunikationsredskab. Det hjælper til at afklare sammenhænge og giver en fælles forståelse for strategien. Men det er ledelsen, der med holdning, involvering og vilje til at ville strategien, afgør, om det bliver en succes at arbejde med den i den enkelte institution.

For de fleste offentlige organisationer, virksomheder og institutioner vil det give god mening at få større klarhed over visse sammenhænge i organisationen, f.eks. hvordan det faglige arbejde spiller sammen med kravet om en sund økonomi. Det betyder også, at det bliver endnu mere vigtigt for dem, at der er konkrete formål med de initiativer, de igangsætter. Der er behov for en fælles forståelse for strategien, og der skal arbejdes

i samme retning med implementering og udførelse samtidig med, at udviklingen skal følges løbende.

Det er vigtigt for at kunne foretage justeringer i tide eller gøre sig overvejelser om, hvorvidt en indsats overhovedet har den tilsigtede effekt, så organisationen samtidig kan sikre, at der ikke anvendes unødvendige ressourcer eller sættes for mange initiativer i gang uden egentlig sammenhæng til den overordnede strategi. ■

STRATEGIKORTLÆGNING

De grundlæggende teknikker i en strategikortlægning blev udviklet for mere end 20 år siden for at skabe tværgående sammenhæng i store private virksomheders processer. Siden er metoden taget i brug i både statslige styrelser, kommuner og på institutioner. Metoden er grundigt beskrevet i bogen **Fokus på Strategier** af Robert S. Kaplan og David P. Norton (2001, Børsens Forlag). Artikler om strategikortets udvikling og anvendelse i praksis af forfatterne til denne artikel kan downloades på www.pnbukh.com.

EKSPERTERNE I STRATEGIKORTLÆGNING



Per Nikolaj Bukh cand.oecon., ph.d. og professor på Aalborg Universitet. Forfatter til mange artikler og bøger. Har været rådgiver for offentlige virksomheder om strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer. Læs mere på www.pnbukh.com



Karina Skovvang Christensen, cand. oecon., ph.d. og lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder er motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Har udgivet flere bøger og artikler.



Anne Kirstine Svanholt, cand.scient. soc. og Ph.d.-studerende i Randers Kommune. Forsker i økonomistyring på de specialiserede socialområder. Tidligere områdechef i Socialforvaltningen, Københavns Kommune og udviklingskonsulent i Hørsholm Kommune.

”Forandringer vælter os ikke omkuld”

Gennem balanced scorecard og back-casting får medarbejderne ved et bocenter i Aarhus Kommune overblik over organisationens vilkår og forstår derfor bedre egne og ledernes funktioner.

Af freelancejournalist Helle Jung // hellejung@mail.dk

Foto: Torben Nielsen

”HVAD LAVER I EGENTLIG?”

Det tilbagevendende spørgsmål fik for halvandet år siden bocenterchef Inga Nissen og hendes stedfortræder ved Bocenter Syd i Aarhus Kommune til at gå i gang med at arbejde med *balanced scorecard* som værktøj til kortlægning af organisationens strategi.

Efter et halvt år studie og afprøvning præsenterede de metoden for de seks mellemledere, der siden har arbejdet med at implementere den blandt de 120 medarbejdere på de i alt 10 fysiske arbejdssteder, bocentret består af.

– Indtil nu har vi overvejende brugt metoden til at styrke ledelsesarbejdet og det pædagogiske fundament. Vi har set på, hvad der påvirker vores arbejdsområde og opgaver udefra – teknologi, økonomi, brugerne og borgernes forventninger, de politiske krav m.m. – og løbende reflekteret over, hvordan vi balancerer de faktorer med vores ressourcer. Det betyder, at der hele tiden laves en *time out* på de forskellige målområder, hvor vi overvejer og beslutter, hvordan vi kommer videre, forklarer Inga Nissen.

I et andet flow

Konkret udmøntes strategien med afsæt i *balanced scorecard*, hvorefter forløbet planlægges i *back-casting*. Her tegnes det ønskede fremtidsscenarie for et indsatsområde, fx at implementere et nyt serviceniveau i løbet af et år. Og den enkelte mellemlider og medarbejderne skuer så ’tilbage’ (*back-casting*) for at klarlægge, hvad der i mellemtiden skal gøres for at nå målet.

For bocenterchefen var det afgørende at gøre ledelsens opgaver synlige og skabe en gensidig forståelse for hinandens opgaver blandt alle medarbejdere.



SÆTTER KURSEN MED BALANCED SCORECARD

Inga Nissen, 57 år, uddannet pædagog i 1976. Har arbejdet med ledelse siden 1988 og indtil Kommunalreformen forstander ved et bosted i Aarhus Amt. Siden januar 2007 centerchef for Bocenter Syd i Aarhus Kommune, et tilbud til borgere med varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, i både eget hjem og på centrets bosteder.

– Alle skal tage ejerskab for processen, hvilket værktøjerne understøtter. Medarbejderne arbejder i teams eller enheder på typisk syv-14 medarbejdere, så der kan sagtens være 50 *back-castings* i gang samtidig.

Løbende orientering mellem alle niveauer er også en nødvendig del af metoden. Og selv om der løbende standses op, tænkes efter og justeres, har metoden ifølge Inga Nissen givet organisationen et andet flow og mere positivt gear.

– Medarbejderne har fået overblik over, indsigt i og indflydelse på, hvad der sker i organisationen, både internt og i forhold til

krav og vilkår udefra. På den måde kan den enkelte både overordnet og på detailniveau overskue sin rolle og baggrunden for opgaverne. I stedet for at blive væltet omkuld af de forandringer, der konstant og uundgåeligt sker, er alle nu indstillet på at tænke i og løbende forholde sig til dem. ■

Strategikort og balanced scorecard bruges ofte i samme betydning. Dog er der en lille teknisk forskel: Strategikortet visualiserer sammenhængen mellem de kritiske succesfaktorer, mens scorecard er de konkrete mål i relation hertil.