

AIDER

Fra strategi til resultat

Eivind Garshol

Fra strategi til handling

Læringsmål for denne filmen

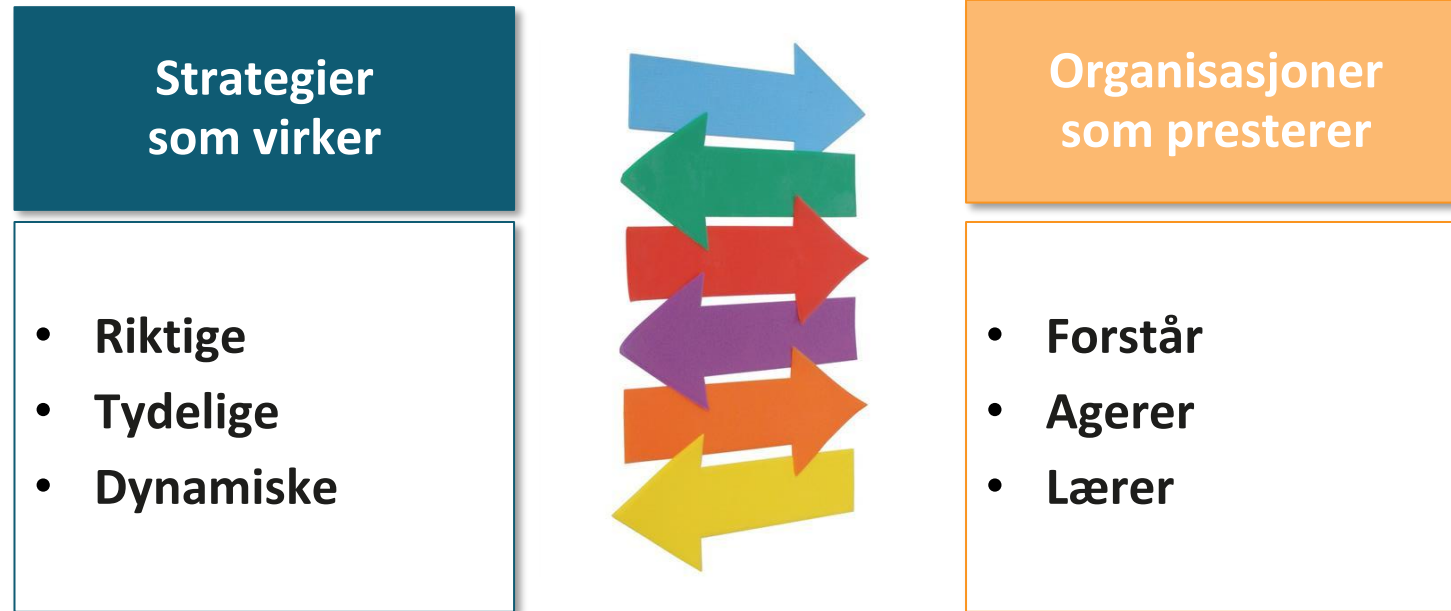
- Forståelse for organisasjonens avgjørende rolle i vellykket strategiimplementering
- Bevissthet om lederens rolle implementeringsarbeidet
- Lære en konkret fremgangsmåte for strategiimplementering

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!

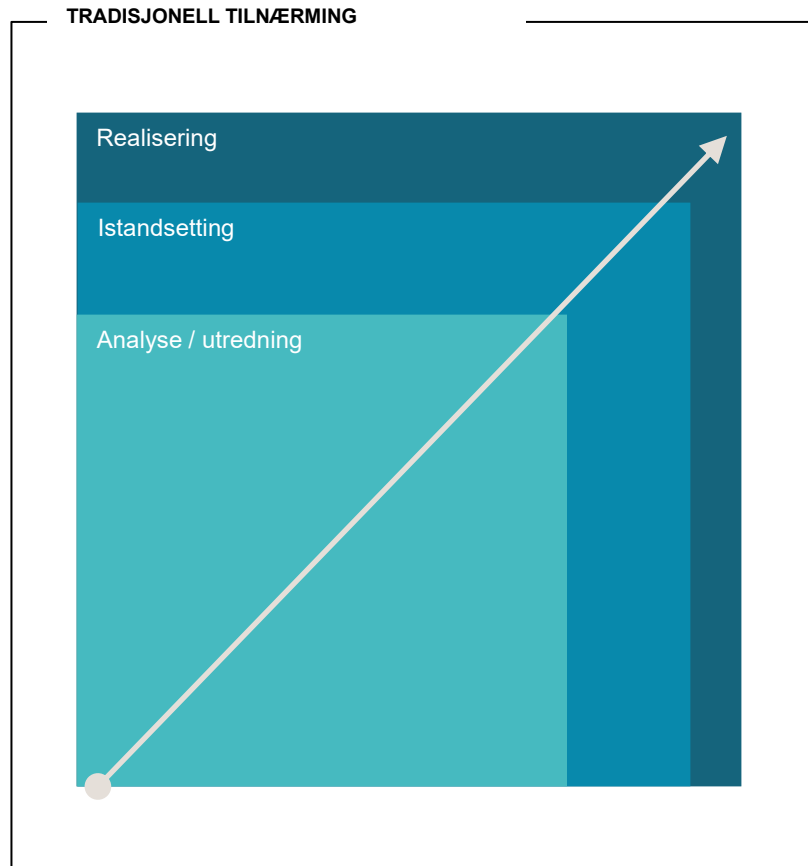


Besluttet retning	Visjon	<i>Hvor vi skal</i>
Ønskede resultater	Mål	<i>Hva vi vil</i>
Suksessformelen	Strategi	<i>Hva vi gjør</i>
Kollektiv atferd	Kultur	<i>Hvordan vi gjør det</i>
Organisatorisk design	Struktur	<i>Det vi trenger</i>

Lederens strategiske rolle

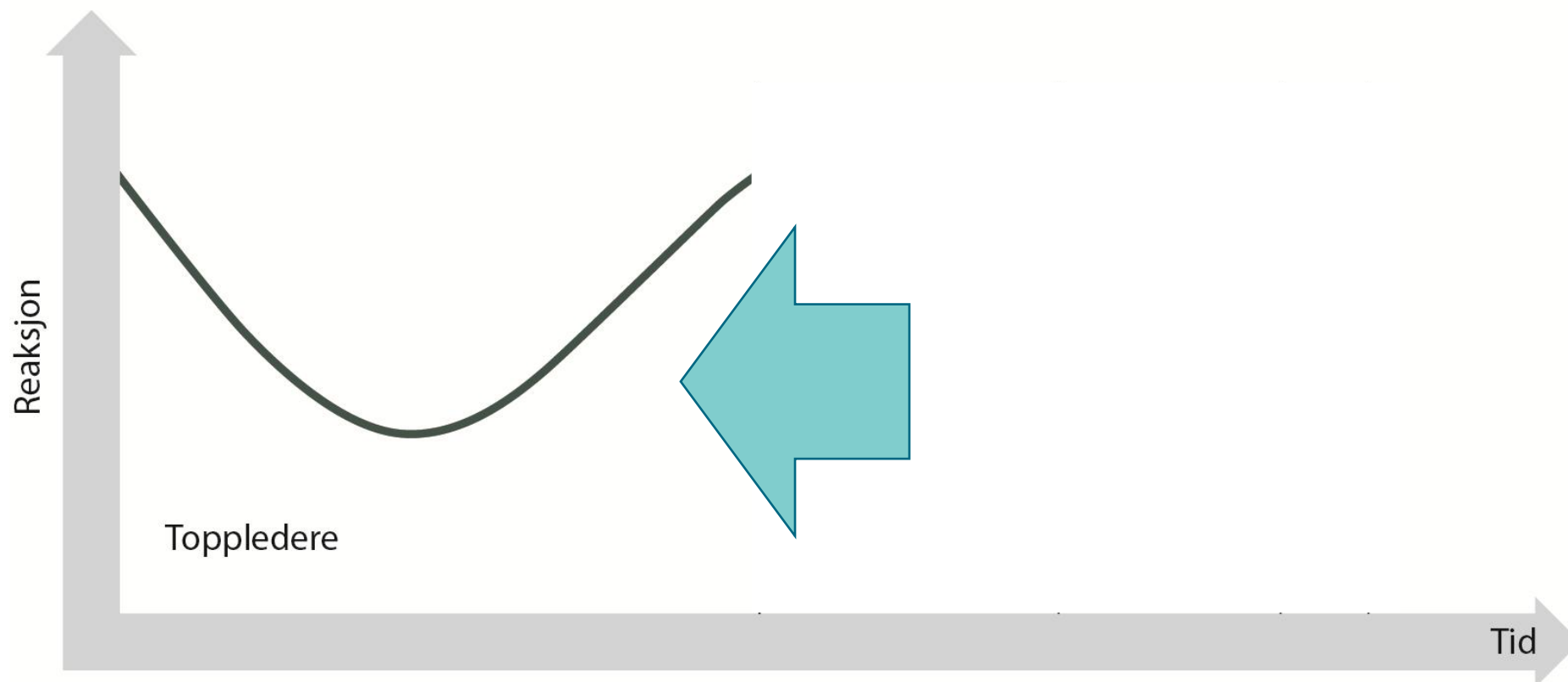


Endringer i tankesett rundt strategiarbeid



Endring og utvikling må treffe alle samtidig

Tiden til å reagere er ulikt fordelt



AIDER

Praktiske verktøy

Stegvis fremgangsmåte

ARBEIDSPROCESS



FORMÅL OG UTDYPNING

- Repetisjon og klargjøring av utgangspunktet for arbeidet som skal skje:
 - Hva er virksomhetens strategiske og kulturelle ambisjoner?
 - Hvorfor er dette de utpekte ambisjonene?
 - Hva trenger vi ellers å vite for å kunne bidra best mulig?

- Hvilke av virksomhetens strategiske mål og de tilhørende indikatorene kan avdelingen øve direkte og indirekte innflytelse på?
- Hva betyr dette for oss?
- Hvordan kan avdelingen øve innflytelse på disse målene?

- Hva er avdelingens egne og konkrete mål for de utpekte områdene i virksomhetens strategi som avdelingen kan øve innflytelse på?
- Hvilke andre områder er av kritisk betydning for avdelingen og hva er avdelingens mål for disse?
- Hvilke indikatorer kan vi bruke til å overvåke progresjon og resultatoppnåelse?

- Hvilke tiltak må avdelingen iverksette for å realisere sine egne mål?
- Hva er realistisk at vi kan klare?
- Hva kan fremme og hemme avdelingens evne til å gjennomføre tiltakene?

- Hva er avdelingens plan for gjennomføring av de utpekte tiltakene?
 - Hvilke aktiviteter og milepæler gjelder for tiltaket og hvordan skal disse følges opp?
 - Hvem er ansvarlig og involvert i arbeidet med hvert enkelt tiltak?

- Hva er de individuelle målene og utviklingstiltakene som vil understøtte de strategiske målene?
 - Hvordan kan den enkelte medarbeider bidra og hva slags personlige mål bør man bli enige om?
 - Hvilke personlige utviklingstiltak bør den enkelte medarbeider prioritere?

Klargjøring av felles utgangspunkt

ARBEIDSPROCESS



Beskrivelse

Hovedformål: *Hvordan sikre felles forståelse av utgangspunkt for det videre arbeidet*

Sentrale spørsmål:

- Hva er virksomhetens strategiske og kulturelle ambisjoner?
- Hvorfor er dette de utpekte ambisjonene?
- Hva trenger vi ellers å vite for å kunne bidra best mulig?

Fremgangsmåte:

- Ved hjelp av tilgjengelig presentasjon vises virksomhetens strategiske fundament og mål
 - Gjennomgå alle elementene og diskutér hvordan de oppfattes og om det er noe som bør klargjøres
 - Virksomhetens samfunnsansvar og virksomhetsidé
 - Virksomhetens visjon, hovedmål, strategiske mål og de tilhørende indikatorene
 - Virksomhetens strategiske kjerneverdier, ønskede kulturtrekk, atferdsbeskrivelser og lederprinsipper
- NB! Det er viktig å sette av nok tid til denne gjennomgangen

Ønsket resultat:

- At alle medarbeidere har fått en god og felles forståelse av virksomhetens strategiske fundament og mål og at eventuelle relevante spørsmål er besvart

Riktige prioriteringer

ARBEIDSPROCESS



Beskrivelse

Hovedformål: Å sikre at avdelingen bidrar på de riktige områdene

Sentrale spørsmål:

- Hvilke av virksomhetens strategiske mål og de tilhørende indikatorene kan avdelingen øve direkte og indirekte innflytelse på?
- Hva betyr dette for oss?
- Hvordan kan avdelingen øve innflytelse på disse målene?

Fremgangsmåte:

- Med utgangspunkt i spørsmålene over velger dere ut de strategiske målene som er relevante for egen avdeling og tydeliggjør også hvilke av disse målene som ikke er relevante for dere (hovedmålene gjelder selvsagt for alle avdelinger)
- Mens dere diskuterer kan dere enten skrive opp forslag og konklusjoner på tavle/flipoverark eller markere med markørtusj på utskrifter av lysarkene som beskriver det strategiske fundamentet
- Når dere har konkludert klargjør dere de vedlagte målkortene ved å redigere den venstre kolonnen slik at de prioriterte strategiske målene står igjen (og at de som ikke er relevante er fjernet)

Ønsket resultat:

- At avdelingen har prioritert hvilke strategiske mål avdelingen skal arbeide videre med på de neste stegene i prosessen
- At alle medarbeiderne i avdelingen er godt kjent med prioriteringen

Presise mål

ARBEIDSPROCESS



Beskrivelse

Hovedformål: Å sikre at avdelingen formulerer presise mål

Sentrale spørsmål:

- Hva er avdelingens egne og konkrete mål for de utpekte områdene i virksomhetens strategi som avdelingen kan øve innflytelse på?
- Hvilke andre områder er av kritisk betydning for avdelingen og hva er avdelingens mål for disse?
- Hvilke indikatorer vi kan bruke til å overvåke progresjon og resultatoppnåelse?

Fremgangsmåte:

- Med utgangspunkt i hovedmålene og prioriteringen av de strategiske målene dere gjorde på det foregående steget i prosessen, diskuterer dere hva som vil være de beste målene og tilhørende indikatorer for egen avdeling for hver av de ovennevnte
 - La alle få litt tid til å arbeide individuelt før forslag presenteres i plenum, del gjerne ut et sett med målkort til alle for individuelle notater
 - Mens dere diskuterer i plenum kan dere enten skrive opp forslag og konklusjoner på tavle/flipoverark eller direkte inn målkort dere har på skjerm/lerret
 - Når dere har besluttet hvilke målformuleringer og tilhørende indikatorer dere velger for de respektive målene, fyller dere disse inn i målkortet i kolonnene som heter hhv. *Målformuleringer* og *Indikator typer/Måltall*
- NB! Bruk av måltall (for indikatorer) gjelder for kvantitative mål

Ønsket resultat:

- At avdelingen har formulert presise mål som understøtter strategiene til virksomheten
- At alle medarbeiderne i avdelingen er godt kjent med disse målene og har vært involvert i å sette dem

Treffsikre tiltak

ARBEIDSPROCESS



Beskrivelse

Hovedformål: *Å sikre at avdelingen utpeker gode tiltak*

Sentrale spørsmål:

- Hvilke tiltak må avdelingen iverksette for å realisere sine egne mål?
- Hva er realistisk at vi kan klare?
- Hva kan fremme og hemme avdelingens evne til å gjennomføre tiltakene?

Fremgangsmåte:

- Ta for dere hvert enkelt mål dere har formulert i målkortet og diskuter hvilke konkrete tiltak som må iverksettes for hver av dem
 - La alle få litt tid til å arbeide individuelt med utdelte målkort før forslag presenteres i plenum
 - Mens dere diskuterer i plenum kan dere enten skrive opp forslag og konklusjoner på tavle/flipoverark eller direkte inn målkort dere har på skjerm/lerret
 - Sørg for at dere vurderer hvilke forutsetninger som må være oppfylt for at tiltakene kan la seg gjennomføre (hva som kreves av ressurser, etc.)

Ønsket resultat:

- At avdelingen har konkretisert hvilke tiltak som skal iverksettes for å realisere målsettingene
- At alle medarbeiderne i avdelingen er godt kjent med disse tiltakene og har vært involvert i å velge dem

Vanntett plan

ARBEIDSPROCESS



Beskrivelse

Hovedformål: *Å sikre at avdelingen legger en god plan*

Sentrale spørsmål:

- Hva er avdelingens plan for gjennomføring av de utpekte tiltakene?
- Hvilke aktiviteter og milepæler gjelder for tiltaket og hvordan skal disse følges opp?
- Hvem er ansvarlig og involvert i arbeidet med hvert enkelt tiltak?

Fremgangsmåte:

- Med utgangspunkt i de besluttede tiltakene i foregående prosess-steg diskuterer dere hva som er nødvendige tidsfrister for hvert enkelt tiltak og hvem som skal være ansvarlig for gjennomføringen av hvert av dem
- Når dere har konkludert klargjør dere de vedlagte målkortene ved å fylle inn de tomme kolonnene for *Frist* og *Ansvarlig*
- Når avdelingens målkort nå er ferdigstilt, sendes den endelige versjonen til øverste ledelse/strategifunksjonen for gjennomgang og eventuelle justeringer man i fellesskap finner hensiktsmessige (slike endringer kommuniseres med medarbeiderne i egen avdeling)

Ønsket resultat:

- At avdelingen har lagt en konkret plan for hvordan den skal nå sine strategiske mål som understøtter virksomhetens overordnede mål
- At alle medarbeiderne i avdelingen er godt kjent med planen, har vært med på å utarbeide den og kan sette personlige mål som er samstemte med målene til virksomheten og egen avdeling

Personlig strategiplan

ARBEIDSPROCESS



Beskrivelse

Hovedformål: *Å sikre at hver enkelt medarbeider bidrar til å realisere de strategiske målene*

Sentrale spørsmål:

- Hva er de individuelle målene og utviklingstiltakene som vil understøtte de strategiske målene?
- Hvilke av enhetens mål kan den enkelte medarbeider bidra til å realisere?
- Hvordan kan den enkelte medarbeider bidra og hva slags personlige mål bør man bli enige om?
- Hvilke personlige utviklingstiltak bør den enkelte medarbeider prioritere?

Fremgangsmåte:

- Mål- og utviklingssamtalene gjennomføres i henhold til egen prosess og metodikk
- Det er helt avgjørende at Mål- og utviklingssamtaler gjennomføres etter at prosessen beskrevet i denne veiledningen er gjennomført

Ønsket resultat:

- At hver enkelt medarbeider i samarbeid med nærmeste leder har fastsatt personlige mål som er samstemte med målene til virksomheten og egen enhet
- At hver enkelt medarbeider er godt kjent med og engasjert i realiseringen av virksomhetens strategiske ambisjoner

Fra strategi til handling

Læringsmål for denne filmen

- Forståelse for organisasjonens avgjørende rolle i vellykket strategiimplementering
- Bevissthet om lederens rolle implementeringsarbeidet
- Lære en konkret fremgangsmåte for strategiimplementering

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!

