

STRATEGISK PARATHED

LEDELSESOPGAVER
UNDER NYT PRES

Skab retning
og fremdrift
*med et strategisk
kompas*

TRÆNING
I STRATEGISK
PARATHED
HAR EFFEKT

STRATEGISK
PARATHED

styrker topledernes
samarbejde



KOMPONENT

INDHOLD

Side 4

Når sammenfaldende vilkår
udfordrer ledelsesopgaven

Side 10

De strategiske horisonter giver nyt
udsyn over opgavelandskabet

Side 16

Et fortroligt rum med plads til
feedback: Sådan styrkede strategisk
parathed ledelsesduoen i
Norddjurs Kommune

Side 20

10 greb til strategisk
parathed i praksis

Side 21

Strategisk parathed kan trænes

KOLOFON

Strategisk Parathed
© Komponent 2026

Redaktion

Jan Henriksen,
Komponent

Louise Thinesen Bendtsen,
Komponent

Bettina Fuhr Schultz,
Komponent

Tina Juul Rasmussen,
Juul Kommunikation

Pernille Halberg Salamon,
Komponent

Grafisk design

Bettina Fuhr Schultz,
Komponent

Forsidefoto

Drake/Unsplash

Tryk: LaserPrint

Oplag: 300

ISBN: 978-87-7424-889-7

FOTO IDA SCHMIDT



FORSKNINGEN OG FORSKEREN BAG STRATEGISK PARATHED

Jan Henriksen er vicedirektør i Komponent og står bag forskningsprojektet om strategisk parathed. Til daglig rådgiver han borgmestre, kommunaldirektører og andre offentlige topledere, om hvordan de kan skabe retning og få vanskelige opgaver til at lykkes i praksis.

Ideen til forskningsprojektet voksede ud af hans rådgivning. Her så han igen og igen, at selv dygtige ledere med klare roller og et godt samarbejde kunne blive udfordret, når en opgave er kompleks, haster og ændrer karakter undervejs. Det førte ham til spørgsmålet om, hvad ledere konkret kan gøre sammen i sådanne situationer – og om den måde at samarbejde på kan trænes.

Jan Henriksen har mere end 20 års ledererfaring fra borgernær ledelse til arbejdet med direktioner og politisk-administrative relationer. Han har en Master of Science i organisation og ledelse samt en MBA. I sin erhvervs-ph.d. om strategisk parathed ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet har han samlet praksiserfaring og forskning i et begreb (strategisk parathed), et træningsforløb og et måleværktøj.

LEDELSESOPGAVEN ER KOMMET UNDER NYT PRES

Begivenheder i en turbulent, tempofyldt og kompleks verden, som den vi lever i nu, laver ringe i vandet – ud i den enkelte kommune og ind på direktionsgangen, byrådsalen og de enkelte fagprofessionelles arbejdspladser. De påvirker måden, I løser opgaver på, og ikke mindst mulighederne for at løse dem. Også når vi taler om begivenheder langt væk og uden direkte forbindelse til den danske velfærd.

Det sætter ledelsesopgaven under pres. "Det har den da altid været," vil I som ledere måske indvende. Og ja, sådan opleves det sandsynligvis. Men her er alligevel noget nyt på spil.

For forekomsten af turbulens, kompleksitet og tempo på samme tid er nyt, og det skærper kravene til, hvad I som dygtige ledere og medarbejdere skal kunne håndtere. Det kræver andre tænkemåder, tilgange og samarbejdsflader, som igen kræver nye kompetencer.

Strategisk parathed handler derfor om, hvordan både politiske og administrative ledere arbejder med retning i strategiske sager, der er komplekse, i bevægelse og endnu ikke fuldt afklarede.

I dette magasin præsenterer vi resultatet af et forskningsprojekt i strategisk parathed – et begreb, et rammeværk og en måde at tænke og at samarbejde på for at løse opgaver, udfordringer og problemer i en kommunal hverdag. Selve forskningsprojektet handlede om det strategiske samarbejde mellem borgmester og kommunaldirektør, men her oversætter vi det, så det kan være til inspiration på alle kommunale ledelsesniveauer.

Vi formidler begreber, teori og empiriske resultater fra selve forskningsprojektet, og vi præsenterer værktøjer og træningsformer, som er udviklet og brugt i projektet. Endelig omsætter vi forskningen til anbefalinger, øvelser og en bredere anvendelse i de ledelsesrelationer, som optræder i enhver dansk kommune.

Indholdet i dette magasin bygger derfor både på helt ny forskning om strategisk ledelse i kommuner og på Komponent's erfaringer fra rådgivning og træning af kommunale ledere, chefer, direktører og politikere.

Formålet er at ruste både jer som ledere og jeres medarbejdere til at stå stærkere og blive endnu bedre klædt på til at navigere og håndtere en verden i kompleks, turbulent og tempofyldt forandring.

Til magasinet knytter sig et online-univers, bl.a. med anvisninger til at komme godt i gang med strategisk parathed, gode råd og ikke mindst tilbud om at lære mere om strategisk parathed, som Komponent har udviklet. Se mere på **komponent.dk/strategisk-parathed**.

God fornøjelse med læsningen!

Pernille Halberg Salamon
Direktør i Komponent
2344 3010
phs@komponent.dk

Jan Henriksen
Vicedirektør i Komponent
4086 8708
jahe@komponent.dk

Når sammenfaldende VILKÅR UDFORDRER LEDELSESOPGAVEN

Strategisk parathed bygger på års erfaring i rådgivning af politikere og topledere og viser et behov for en ny måde at samarbejde strategisk på – at fastholde en sag over tid med bidrag fra forskellige fronter og i en fortolkning og fælles forståelse af mulighederne for at løse den.

FOTO IDA SCHMIDT, POLINA SILIVANOVA OG DAN FREEMAN

Arbejdet med strategisk parathed tager afsæt i mange års rådgivning af politikere og offentlige topledere. Her har ledelsesopgaven vist sig at være særlig vanskelig, når den bliver udfordret af sammenfaldende vilkår: Et tidspres for at finde en løsning på en kompleks problemstilling og en konstant forandring i vilkårene for at løse problemstillingen.

Afsættet for strategisk parathed er derfor at se nærmere på, hvad der sker, og hvordan det kan håndteres, når flere vigtige dagsordener optræder som komplekse og turbulente på samme tid, mens tiden til at forstå dem og handle på dem samtidig bliver kortere. Her kommer de velkendte arbejdsformer under pres, for selvom de stadig er vigtige, er de ikke altid tilstrækkelige.

For eksempel er det ikke altid tydeligt, hvor der skal sættes ind, hvem der skal bidrage, eller hvornår det er rigtigt at handle, når en opgave går på tværs af politiske og administrative roller, fagområder, ledelsesniveauer

eller organisationer. Flere kan hver især have en vigtig del af svaret, uden at nogen har hele svaret.

Strategisk parathed er derfor ikke en ny egenskab hos jer som individuelle ledere, men derimod en supplerende, fælles måde at samarbejde strategisk på: At fastholde en strategisk sag over tid, afstemme forskellige bidrag og udvikle fortolkninger, muligheder og mulig retning i et samspil.

Før vi præsenterer strategisk parathed som arbejdsform, skal vi forstå tre vilkår, som gør sig gældende for kommunal ledelse: Komplexitet, turbulens og tempo. At disse tre vilkår påvirker ledelsesopgaven er ikke i sig selv nyt. Det nye er, at de tre vilkår gør sig gældende oftere, og at de oftere optræder på samme tid.

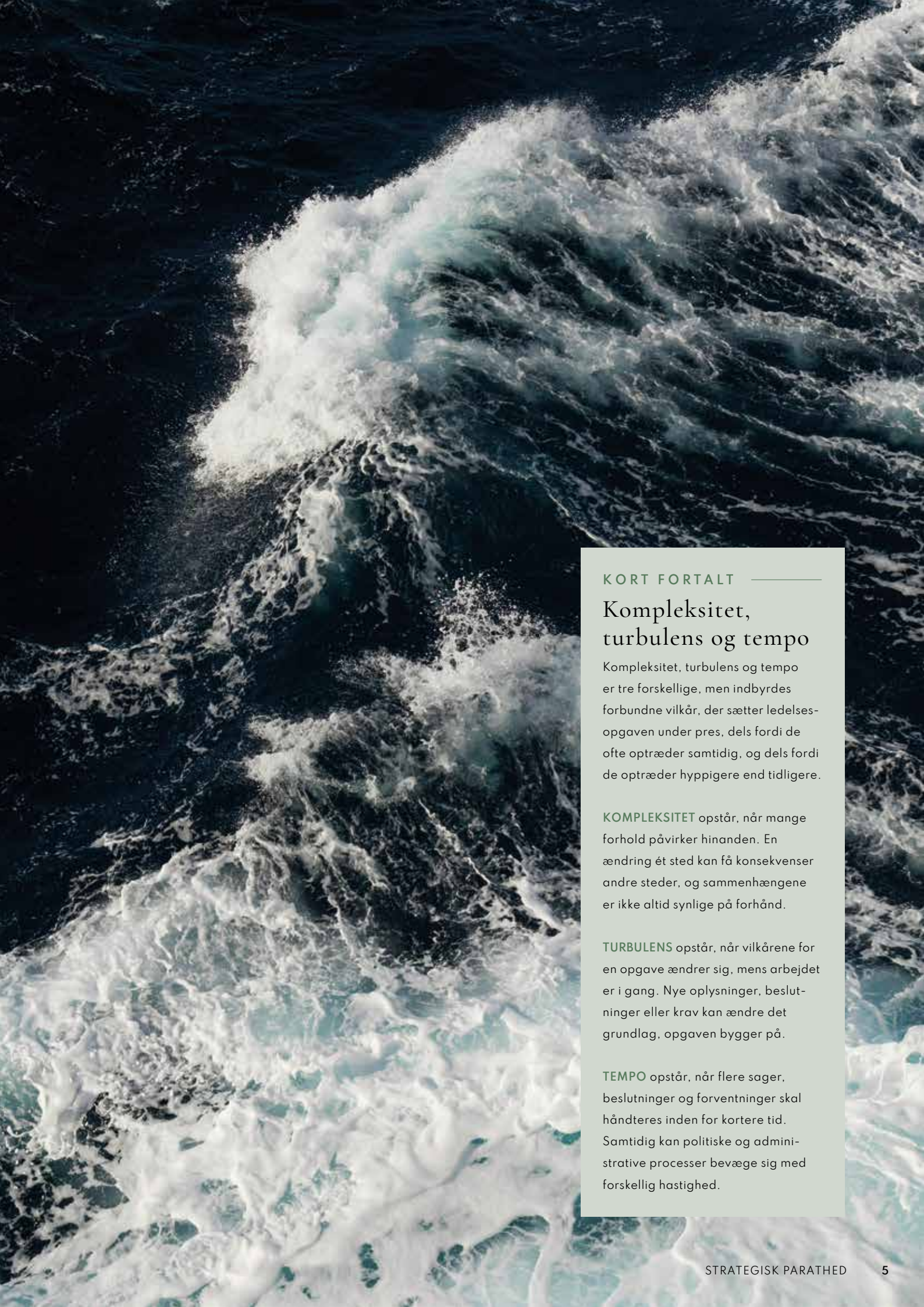
Kompleksitet, turbulens og tempo på samme tid

I forståelsen af behovet for strategisk parathed taler vi om, at ledelsesopgaven forandrer karakter, fordi vilkårene for at udøve

den forandrer sig. Og den har som nævnt vist sig at være særlig vanskelig, når vilkårene på samme tid er kompleksitet, turbulens og tempo: Et tidspres for at finde en løsning på en kompleks problemstilling og en konstant forandring i vilkårene for at løse problemstillingen.

“

NÅR VI TALER OM EN KOMPLEKS OG IKKE BARE SVÆR OPGAVE, SKAL I SOM LEDERE HAVE STYR PÅ MERE, END I KAN SE MED EGNE ØJNE OG FRA JERES EGET ISOLEREDE PERSPEKTIV.



KORT FORTALT

Kompleksitet, turbulens og tempo

Kompleksitet, turbulens og tempo er tre forskellige, men indbyrdes forbundne vilkår, der sætter ledelsesopgaven under pres, dels fordi de ofte optræder samtidig, og dels fordi de optræder hyppigere end tidligere.

KOMPLEKSITET opstår, når mange forhold påvirker hinanden. En ændring ét sted kan få konsekvenser andre steder, og sammenhænge er ikke altid synlige på forhånd.

TURBULENS opstår, når vilkårene for en opgave ændrer sig, mens arbejdet er i gang. Nye oplysninger, beslutninger eller krav kan ændre det grundlag, opgaven bygger på.

TEMPO opstår, når flere sager, beslutninger og forventninger skal håndteres inden for kortere tid. Samtidig kan politiske og administrative processer bevæge sig med forskellig hastighed.



NÅR KOMPLEKSITET, TURBULENS OG TEMPO
OPTRÆDER SAMTIDIG OG PÅVIRKER HINANDEN,
ÆNDRER DET LEDELSESOPGAVEN. I SKAL KUNNE
OPDAGE, NÅR PLANEN IKKE LÆNGERE
PASSER TIL OPGAVEN.

Kompleksitet: Når mange ting hænger sammen

Kompleksitet er et meget velbeskrevet fænomen i ledelseslitteraturen. Det helt centrale i kompleksitet er, at en kompleks opgave ikke bare er en svær opgave. En opgave kan være meget svær, men stadig have en kendt årsag og en løsning, som fagfolk ved, hvordan de skal arbejde hen imod.

Når mange forhold påvirker hinanden i en række af sammenhænge, som ikke er nemme at få øje på, er effekten som med en let oppustet ballon, man klemmer i sin hånd. Der vil altid poppe noget af ballonen ud mellem fingrene. Eller sagt med ledelsesjargon: En ændring ét sted får følger et andet sted. Og derfor skal løsningen på samme måde håndteres som mere end det konkrete problem. Det kalder vi kompleksitet. Kompleksiteten i problemstillingen gør det svært kun at sætte ind ét enkelt sted, fordi den har betydning andre steder i omgivelserne.

Kompleksitet betyder derfor ikke, at I skal have styr på alt. Det kan I ikke. Ledelsesopgaven er at vælge, hvilke sammenhænge der er vigtigst lige nu, og hvem der kan hjælpe med at se dem. Nogle forhold skal med nu, mens andre må vente.

Så når vi taler om en kompleks og ikke bare svær opgave, skal I som

ledere derfor have styr på mere, end I kan se med egne øjne og fra jeres eget isolerede perspektiv. I må invitere andre tilgange og flere øjne med til at se.

Turbulens: Når vilkårene ændrer sig

Turbulens beskriver det fænomen, at begivenheder ude- eller indefra ændrer vilkårene eller spillet. Forestil jer et spil ludo, der uden varsel bliver til et spil skak. Alle regler, planer og strategier, I måtte have lagt for at vinde spillet, er pludselig værdiløse og ubrugelige. Ovenikøbet kan I heller ikke vende tilbage til at spille ludo, for det er, som om spillet selv bestemmer, at det vil være et skakspil.

Turbulens opstår, når det, I bygger jeres løsning på, ændrer sig. Bedst som I er i gang med at rulle en ny løsning ud, implementere nye arbejdsgange eller blot sikre den daglige drift, kan der ud af det blå opstå noget uventet. En medarbejder kan sige op, en beslutning, I træffer, kan have utilsigtede konsekvenser, der kan komme ny lovgivning eller fortolkninger af overenskomster. At det uventede er en del af ledelse, har I ganske sikkert oplevet som ledere i forskellige variationer.

En ny politisk beslutning, uforudsigelige reaktioner, nye trends og modstridende forventninger er alt sammen turbulente begivenheder.

Selv dygtige ledere med klare roller og et godt samarbejde kan blive udfordret, når en opgave er kompleks, haster og ændrer karakter undervejs. Spørgsmålet om, hvad man kan gøre i sådanne situationer, blev afsættet til Jan Henriksens forskningsprojekt om strategisk parathed.

Nogle gange kan I pege på en tydelig årsag. Andre gange består turbulensen af mange mindre bevægelser, som tilsammen ændrer opgaven. Men uanset hvad, ændrer det spillet, I spiller.

Ingen kan forudse turbulente begivenheder eller planlægge udenom. Derfor skal I sammen med jeres omgivelser og relationer opbygge en parathed, som gør jer i stand til at udnytte potentialerne i turbulensen. I skal være klar til at gå fra ludo til skak eller blot justere til nye spilleregler uden at tabe momentum, men se det som en mulighed for udvikling.

Tempo: Når mere skal nås på den samme tid

Det tredje vilkår er tempo, også kaldet social acceleration. Tempo betyder både, at I arbejder hurtigere, og at flere sager,



beslutninger, beskeder og forventninger skal håndteres inden for det samme tidsrum. Sociale medier, pressedækning og interesseorganisationer kan tilsammen eller hver for sig øge tempoet i en sag eller en begivenheds rækkevidde og omfang. Kravet om effektiviseringer og forventninger til effekten af samme er også med til at øge tempoet yderligere. Sagt helt enkelt er det en forventning om, at I kan løse jeres opgaver hurtigere i dag end i går. Og det sætter ledelsesopgaven under et stadig større pres.

STRATEGIZING

Et centralt begreb i strategisk parathed

'Strategizing' er handleversionen af 'strategy' og er et anerkendt fagudtryk på engelsk. Derfor bruger vi det her. Strategizing i forbindelse med strategisk parathed er de dialoger, valg og handlinger, hvor I i samarbejdet undersøger en vigtig opgave, udvikler mulige løsninger og lærer af det, I gør – alt sammen i fællesskab. Strategisk parathed rummer tre dimensioner af dette arbejde:

- 1 **SYSTEMATISK** strategizing skaber kontinuitet. Sagen fastholdes som genstand for strategisk opmærksomhed, genbesøges, følges op og føres videre over tid.
- 2 **KOORDINERET** strategizing skaber afstemning. Roller, forventninger, forståelser, opmærksomhed, timing og handling forbindes løbende, mens sagen udvikler sig.
- 3 **KOLLABORATIV** strategizing skaber fælles udvikling. Lederne undersøger og reviderer fortolkninger, udvikler strategiske muligheder og arbejder med mulig retning gennem samspil.

1 + 1 + 1 = Nye vilkår

Måske kan I som ledere genkende nogle af eksemplerne, måske har I selv andre eller bedre eksempler. En ting er dog næsten sikkert, og det er, at I har oplevet de tre vilkår i jeres arbejde som leder. Så hvad er det nye her, spørger I måske?

Det nye er, at når kompleksitet, turbulens og tempo optræder ofte og samtidigt og påvirker hinanden, ændrer det ledelsesopgaven. I skal stadig have en strategi og en plan. Men I skal også kunne opdage, når planen ikke længere passer til opgaven. I skal kunne ændre kurs uden at miste retningen, og I skal kunne bruge den viden og de perspektiver, som findes andre steder end hos jer selv. At sætte retning for sin organisation er en anden disciplin end tidligere, og en strategi med tilhørende handleplan



og mål er ikke nok. I skal være strategisk parathed, og strategisk parathed er ikke noget, I hver især har iboende. Det er noget, I gør sammen.

At holde retningen, mens vilkårene ændrer sig

Forestil jer to ledere, der rejser sig fra et møde om en stor og vigtig fælles opgave. Begge synes, at mødet gik godt, og at det fælles arbejde nu er sat i gang. Der blev lyttet, der blev holdt fokus på opgaven, og nu skal arbejds-handskerne på.

Ugen efter mødes de igen. Begge kommer glade og velforberedte, fordi de har fundet løsninger på den udfordring, de er fælles om. Løsninger, som de hver især mener svarer til det, der blev aftalt på det første møde. Under mødet bliver det dog hurtigt klart, at ideerne ikke falder i god jord hos hinanden. "Det var ikke den retning, vi aftalte" synes at stå skrevet i luften mellem dem.

Når en sådan situation opstår, er det ikke nødvendigvis et udtryk for dårligt samarbejde. Det kan lige så godt være et tegn på, at de møder opgaven med forskelligt ansvar, forskellig viden og forskellige forudsætninger for at bidrage. Derfor har de også forskellige muligheder for at handle.

Blikket på samarbejdet

Nye indtryk og input kan desuden have givet de to ledere nye perspektiver på opgaven, uden at de har talt sammen i mellemtiden. Politikere eller deres respektive chefer kan være kommet med yderligere bidrag, som har ændret mere eller mindre på det oprindelige opdrag. Meget kan altså nå at påvirke deres forståelse af opgaven mellem de to møder.

Det er netop her, strategisk parathed bliver relevant. Strategisk parathed retter blikket mod det, der foregår i



I SKAL STADIG HAVE EN STRATEGI OG EN PLAN. MEN I SKAL OGSÅ KUNNE OPDAGE, NÅR PLANEN IKKE LÆNGERE PASSER TIL OPGAVEN. I SKAL KUNNE ÆNDRE KURS UDEN AT MISTE RETNINGEN, OG I SKAL KUNNE BRUGE DEN VIDEN OG DE PERSPEKTIVER, SOM FINDES ANDRE STEDER END HOS JER SELV.

selve samarbejdet. Fokus er på det, der sker før, under og efter de formelle møder og beslutninger.

Forskellighed er ikke automatisk en fordel. Den kan også føre til misforståelser, parallelle spor og løsninger, som ikke hænger sammen. Men når forskelligheden bliver bragt aktivt ind i samarbejdet, kan den blive en vigtig ressource. På den måde kan I opbygge et samarbejde, som både løser den fælles opgave og fastholder retningen, når kompleksitet og turbulens ændrer opgaven undervejs.

De tre dimensioner i strategisk parathed

Strategisk parathed opbygges, når samarbejdet bliver mere systematisk, koordineret og kollaborativt. De tre dimensioner handler både om, hvad I gør mellem de aftalte møder, og om, hvad der skal drøftes og arbejdes med i den konkrete samarbejdsrelation.

1. I eksemplet kunne de to ledere med fordel have tilført mere **systematik** til samarbejdet. Den første dimension i strategisk parathed er systematisk strategizing. Det systematiske skaber en puls, som rækker ud over de aftalte og formelle møder. Pulsen opstår, når de løbende holder kontakt, deler nye indtryk, følger op på aftaler og beslutter, hvornår opgaven skal tages op igen. De to ledere fra eksemplet kunne derfor med fordel have gjort mere end blot

at lave en dagsorden til næste møde. De kunne også have aftalt, hvem de hver især skulle tale med undervejs, hvad de gerne ville vide mere om, og hvornår de skulle dele det, de fandt ud af.

2. Den anden dimension er koordineret strategizing. **Koordination** er ikke blot at aftale, hvem der gør hvad og hvornår, men også løbende at afstemme, hvordan I forstår opgaven, hvad I hver især holder øje med, og hvad I forventer af hinanden.

Spørg jer selv: Hvad anser vi som vigtigt med den viden, vi har lige nu? Hvad er fortsat åbent? Hvem skal bidrage? Og hvornår skal der handles?

Koordination skal både ske i starten af en opgave eller en proces, og den skal gentages undervejs, så roller, forventninger, timing og handling fortsat hænger sammen, mens opgaven udvikler sig.

3. Den tredje dimension er kollaborativ strategizing. Her er fokus på at undersøge opgaven fra flere relevante sider og dele de perspektiver, holdninger og værdier, som I bringer ind i samarbejdet.

Det handler ikke om at blive enige om alt, men om at gøre forskellene tydelige og bruge dem til at udfordre den første forståelse, udvikle flere muligheder og finde en fælles vej videre. **Kollaboration**

opstår, når samarbejdspartneren ikke kun får lov til at kommentere på en løsning, der allerede er besluttet, men reelt kan være med til at ændre både forståelsen af opgaven og de løsninger, der arbejdes videre med.

Skab forbindelse til organisationen

De tre dimensioner skal virke sammen. I kan godt have et systematisk samarbejde, hvor I mødes fast og følger grundigt op, uden at I udfordrer den løsning, I allerede har valgt. I kan også koordinere roller og opgaver præcist uden at udvikle noget nyt. Og I kan have åbne og kreative samtaler, som ikke fører videre, fordi ingen af jer følger op.

Strategisk parathed opstår derfor først, når systematik, koordination og kollaboration bliver en del af den samme arbejdsform.

Det fælles arbejde skal også have en forbindelse til resten af organisationen. De mennesker, der ved noget vigtigt om opgaven, skal kunne bidrage, og de høstede erfaringer skal bringes tilbage til samarbejdsrelationen.

Omvendt skal den retning, der vokser frem, føres videre til de møder, beslutninger og handlinger, hvor den skal have betydning. Ellers risikerer strategisk parathed at ende som en god samtale, der ikke ændrer noget uden for rummet.

De strategiske horisonter giver NYT UDSYN OVER OPGAVELANDSKABET

Vi ser og forstår verden fra det sted, vi står. Så vores horisont er ikke et objektivt billede af virkeligheden. Den ændrer sig, når vi flytter os. Her kan et kompas være gavnligt til at orientere sig, og derfor støttes arbejdet med strategisk parathed af netop de to værktøjer: horisonter og kompas.

FOTO JOSH HILD OG COLOURBOX

Arbejdet med strategisk parathed er to værktøjer, der kan støtte processen:

1. De strategiske horisonter hjælper jer med at se opgaven fra flere sider.
2. Det strategiske kompas hjælper jer med at rammesætte dialogen.

Det, I kan se, afhænger af, hvor I står. Det lyder meget banalt, men udsagnet peger også på, at når flere arbejder sammen, betyder det noget, hvorfra opgaven ansues. Det handler om jeres bias, erfaring, baggrund, uddannelse, organisatorisk placering, personlige værdier og faglige præferencer, som til sammen har betydning for, hvordan samarbejdet lykkes.

Strategisk parathed har et meget konkret bud på, hvordan de mange udsigtspunkter i et samarbejde aktivt kan bringes i spil til fordel for opgaveløsningen. Det er de strategiske horisonter.

Udsyn afhænger af position

Forestil dig, at du står i et åbent landskab og ser ud – og at du kan se langt. Noget er tydeligt, mens andet fortoner sig i det fjerne. Noget er

skjult bag en bakke, en bygning eller en skov. Og du kan ikke se, hvad der befinder sig bag dig, medmindre du vender dig om. Det betyder ikke, at det, du ikke kan se, ikke findes. Det betyder blot, at dit udsyn afhænger af din position. Det er denne enkle tanke, vi låner fra den tyske filosof Hans-Georg Gadamer.

Gadamer bruger horisonten som et billede på vores forståelse. Vi ser og forstår altid verden fra et bestemt sted. Vores erfaringer,

viden, ansvar og position har betydning for, hvad vi får øje på, og hvad der fremstår vigtigt. En horisont er derfor ikke et neutralt overblik over hele virkeligheden.

Horisonter handler derfor heller ikke kun om, hvad der er synligt. De hjælper os også med at vurdere, hvad der lige nu fremstår tæt på eller langt væk, vigtigt eller mindre vigtigt, muligt eller vanskeligt. På den måde har vores horisont betydning for, hvad vi vælger at give opmærksomhed, og hvilke handlinger, der virker oplagte.

Når du bevæger dig gennem landskabet, ændrer dit udsyn sig. Det, der før var skjult, kan blive synligt. Noget, der så stort og vigtigt ud på afstand, kan skifte proportion, når du kommer tættere på. Og nye dele af landskabet kan dukke op. Det gælder også, når vi arbejder med en ledelsesopgave.

Ny viden kan ændre det, vi mener at vide om fremtiden. En samtale kan gøre os opmærksomme på en sammenhæng, vi ikke tidligere havde set. Et mindre forsøg kan vise, at organisationen kan mere, end vi troede. En politisk beslutning kan

“

DET STRATEGISKE KOMPAS
HJÆLPER JER
MED AT HOLDE
BÅDE RETNING
OG FREMDRIFT.

åbne eller lukke muligheder. Og en uventet begivenhed kan gøre en ellers kendt udvikling mere usikker. Horisonten bevæger sig, både fordi opgaven ændrer sig, og fordi vi selv bevæger os i arbejdet med den.

Ikke låst til ét udsyn

Det er en central pointe i strategisk parathed, at I ikke er låst til det udsyn, I havde til at begynde med. Men bevægelsen kan også skabe usikkerhed i arbejdet med en opgave, der lige før fremstod kendt og håndterbar. Ny lovgivning, ændret politisk opbakning eller uventede konsekvenser kan flytte horisonten.

Fra Gadamer låner strategisk parathed tre inspirationer:

- 1 Det, vi kan se og forstå, afhænger af, hvor vi står.
- 2 En horisont viser os ikke kun noget, den påvirker også, hvad vi anser som vigtigt, og hvad vi mener, der kan gøres.
- 3 Horisonten bevæger sig, når vi selv bevæger os, lærer noget nyt eller møder andre perspektiver.

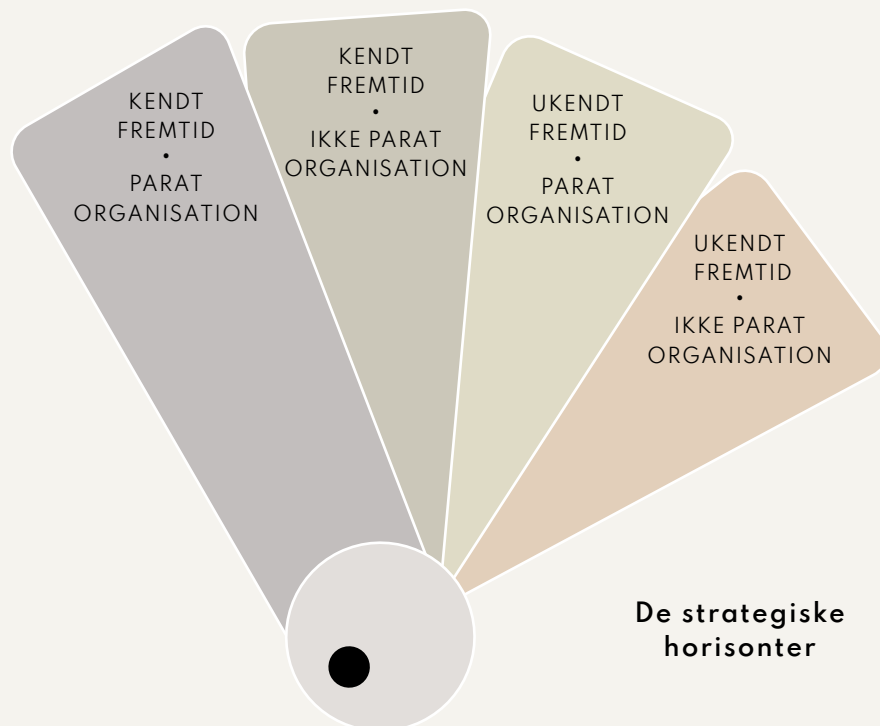
I strategisk parathed omsætter vi disse inspirationer til to spørgsmål:

Hvor kendt eller ukendt fremstår fremtiden?

Hvor parat eller ikke parat fremstår organisationen til at håndtere opgaven?

Når spørgsmålene sættes sammen, får vi fire mulige udsyn – de strategiske horisonter:

- Kendt fremtid og parat organisation
- Kendt fremtid og ikke parat organisation
- Ukendt fremtid og parat organisation
- Ukendt fremtid og ikke parat organisation.



De fire horisonter er mulige udsyn til en konkret opgave. Derfor bruges ordet 'fremstår' bevidst. Fremtiden er ikke objektivt kendt eller ukendt. Den fremstår mere eller mindre kendt fra det sted, vi står, og med den viden, vi har lige nu.

På samme måde er en organisation hverken generelt parat eller ikke

parat. Den kan være parat til én opgave og mindre parat til en anden. Parathed handler derfor altid om noget bestemt: Har I den viden, de relationer, kompetencer, arbejdsgange og beslutningsveje, som opgaven kalder på? Horisonterne giver retning til arbejdet med strategisk parathed og hjælper os med at se, hvad

arbejdet lige nu skal rette sig imod, mens de tre dimensioner – systematisk, koordineret og kollaborativ strategizing – fortæller, hvordan vi arbejder sammen.

Horisonterne hjælper opgave og samtale

Horisonterne hjælper os både med at se opgaven og med at vælge, hvilken samtale der er brug for. Hvis fremtiden fremstår forholdsvis kendt, og organisationen er parat, kan samtalen ligge tæt på planlægning, og så giver det mening at tale om mål, prioriteringer, roller, rækkefølge og opfølgning.

Hvis fremtiden fortsat fremstår kendt, men organisationen ikke er parat, er en plan ikke nok. Her må samtalen handle om, hvad organisationen mangler, og hvordan den bliver i stand til at håndtere det, der er på vej.

Hvis organisationen er parat, men fremtiden er ukendt, kan I ikke lægge jer fast på én bestemt udvikling. Her må samtalen i stedet handle om mulige forløb, signaler, handlemuligheder og tidspunkter, hvor I skal reagere.

HORISONT	SAMTALENS LOGIK	SAMTALEN SKAL ISÆR HJÆLPE JER MED AT...	SPØRGSMÅL, I KAN BEGYNDE MED
KENDT FREMTID OG PARAT ORGANISATION	Planlægningsnær samtale	... præcisere retningen, prioritere, koordinere og følge op	Hvad vil I opnå? Hvad skal ske først? Hvem gør hvad? Holder vores retning stadig?
KENDT FREMTID OG IKKE PARAT ORGANISATION	Fremsynsorienteret samtale	... finde ud af, hvad organisationen mangler, og begynde at opbygge det	Hvad kan I se er på vej? Hvor er I sårbare? Hvad mangler I? Hvad skal I begynde at bygge op nu?
UKENDT FREMTID OG PARAT ORGANISATION	Beredskabsorienteret samtale	... holde flere muligheder åbne og gøre organisationen klar til at reagere	Hvilke udviklinger skal I være opmærksomme på? Hvilke tegn vil få jer til at handle? Hvilke svar kan I sætte i gang? Hvad skal forblive fleksibelt?
UKENDT FREMTID OG IKKE PARAT ORGANISATION	Undersøgende samtale, der håndterer flertydighed	... gøre det uklare muligt at tale om, undersøge flere fortolkninger og lære gennem mindre skridt	Hvad kan være ved at ske? Hvad forstår I endnu ikke? Hvem ser noget, I ikke selv ser? Hvad kan I afprøve uden at binde jer for tidligt?

Hvis både fremtiden og organisationens parathed fremstår ukendt, vil det være for tidligt at begynde med en detaljeret plan. Her skal samtalen først hjælpe jer med at undersøge, hvad der kan være på spil, hvad I endnu ikke forstår, og hvem der kan gøre jer klogere.

Horisonterne fortæller altså både noget om opgaven og om, hvad samtalen skal hjælpe jer med at opnå.

Horisonter er bevægelige

De fire samtalelogikker skal ikke forstås som fire teknikker, der hører

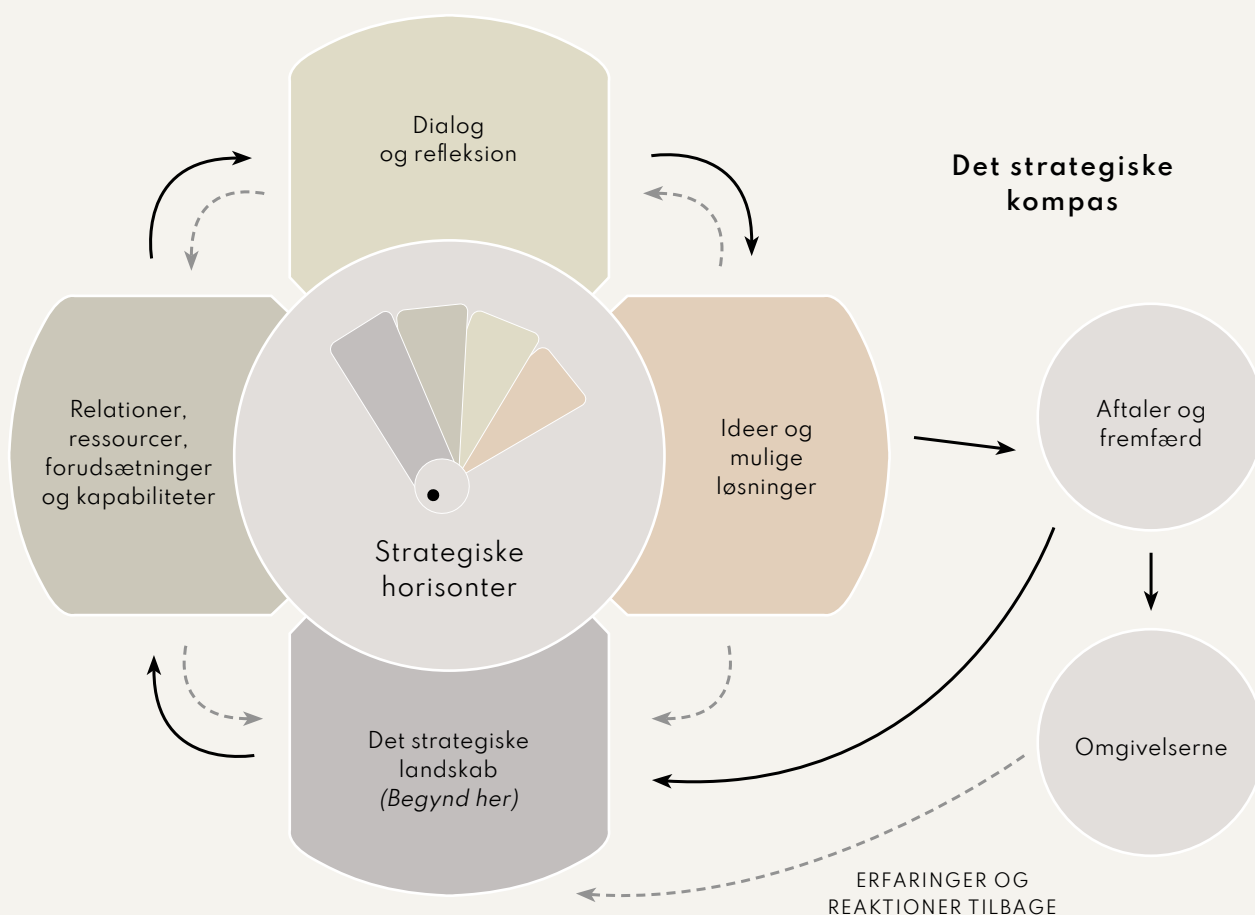
hjemme i hver sin lukkede kasse. Den samme opgave kan kalde på flere samtaler.

En opgave kan være kendt i sin overordnede retning, men ukendt i sine konkrete konsekvenser. Organisation kan være administrativt parat, men politisk ikke parat. En del af organisationen kan være parat, mens en anden stadig mangler viden og kapacitet.

Arbejdet kan ændre, hvordan sagen fremstår. En undersøgende dialog, ny viden eller et mindre

forsøg kan gøre udviklingen mere begribelig. Opbygning af relationer, kapacitet eller politisk støtte kan ændre organisationens parathed. Bevægelse mellem horisonter handler derfor om ændringer i vores forståelse af sagen eller i organisationens mulighed for at arbejde med den – ikke nødvendigvis om, at selve problemet flyttes.

Når horisonten bevæger sig, må samtalen derfor bevæge sig med. Det er en direkte forlængelse af Gadamer's pointe: Det, I kan se,



ændrer sig, når I selv bevæger jer. I strategisk parathed betyder det, at I ikke kun kan få et andet udsyn. I kan også få brug for en anden måde at tale om og at arbejde med opgaven på. Horisonterne er netop bevægelige og overlappende, og en ny position ændrer på, hvilke spørgsmål, relationer og handlinger, der bliver vigtige.

Det strategiske kompas udstikker retningen

At holde retning og fremdrift i samtalerne om en given opgave kræver et strategisk kompas.

Et almindeligt kompas fortæller ikke, hvor I skal hen eller præsenterer en færdig rute gennem landskabet. Det hjælper jer med at finde

og holde en retning, mens I bevæger jer. Sådan fungerer det strategiske kompas også. Og kompasset er nødvendigt. For selvom horisonterne hjælper jer med at undersøge, hvordan en opgave ser ud fra det sted, hvor I står, er det ikke sikkert, at samtalen fører jer videre. I kan tale om den samme opgave og alligevel være



optaget af noget forskelligt. Den ene taler om organisationens muligheder, den anden om politiske eller faglige ambitioner. Den ene vil gerne undersøge mere, den anden vil videre til en beslutning.

Samtalen kan også køre i ring. I gentager de samme argumenter, vender tilbage til den samme løsning eller bruger lang tid på at tale om opgaven uden at aftale, hvad der skal ske bagefter. Det strategiske kompas hjælper jer med at holde både retning og fremdrift. Det retter opmærksomheden mod fire sider af det fælles arbejde – et for hvert verdenshjørne i kompasset.

Det strategiske kompas blev udviklet og brugt som et didaktisk værktøj i forskningsprojektets træning, og kompasset indgik som en del af det samlede forløb for borgmester og kommunaldirektør. Her præsenteres værktøjet i en bredere version, som I kan bruge i andre ledelsesrelationer.

Strategisk landskab

Før I begynder at finde løsninger, skal I have et fælles billede af, hvad I overhovedet arbejder med. Er det en udfordring, en ambition, en mulighed eller måske en blanding af flere ting? Hvorfor er opgaven vigtig? Hvad er det, I gerne vil forandre?

Prøv at give opgaven et kort og præcist navn. Det kan lyde som en lille øvelse, men navnet har betydning. Der er forskel på at kalde en opgave 'mangel på medarbejdere', 'fremtidens arbejdskraft' eller 'en ny måde at løse velfærdsopgaven på'. De tre navne retter opmærksomheden mod forskellige dele af den samme situation.

Her træder horisonterne ind. Fra hvilken horisont taler I lige nu? Fremstår udviklingen kendt eller ukendt? Fremstår organisationen parat eller ikke parat? Og ser I, der skal arbejde sammen, opgaven fra den samme horisont? Det er ikke nødvendigvis et problem,

hvis I placerer opgaven forskelligt. Forskellen kan netop gøre det tydeligt, hvad I hver især ser, og hvilke antagelser I bygger jeres vurdering på. Formålet er ikke at finde den eneste rigtige beskrivelse, men derimod at skabe et tydeligt udgangspunkt for det videre arbejde. Man kunne kalde det 'at tegne det strategiske landskab op'.

Hvad har vi, og hvad har vi brug for?

Når landskabet er tegnet op, vender I blikket mod det, I allerede har, og det, I får brug for. Den dialog skal have fokus på relationer, ressourcer, forudsætninger og kapabiliteter. Dette verdenshjørne arbejder med tre perspektiver på samme tid: Jer som samarbejdsrelation, omgivelserne omkring jer og samspillet mellem de to.

Begynd med relationerne: Hvem har en særlig viden, position eller mulighed for at påvirke opgaven? Hvem bliver berørt? Hvem skal hjælpe med at udvikle løsningen? Og er der relationer, som endnu ikke findes, men skal bygges op?

Se derefter på ressourcerne. Ressourcer er ikke kun økonomi og medarbejdere. Det kan også være tid, data, politisk opbakning, faglige miljøer, netværk, erfaring og opmærksomhed.

Relationerne og ressourcerne er jeres forudsætninger – det, I står på. Hvilke tidligere erfaringer kan I bruge? Hvilke beslutninger, regler og vaner præger opgaven? Og er der noget i organisationens måde at arbejde på, som gør det lettere eller vanskeligere at komme videre?

Til sidst ser I på kapabiliteterne. Hvad er I og organisationen allerede i stand til? Hvilken viden og hvilke kompetencer har I? Og hvad skal I kunne, som I endnu ikke kan?

Det handler altså ikke kun om at lave en liste over det, I mangler, men også om at få øje på dét, I allerede har og kan aktivere.

Måske har organisationen tidligere løst en lignende opgave. Måske findes der medarbejdere med erfaringer, som ikke bliver brugt. Måske har en ekstern samarbejdspartner adgang til noget, I selv mangler. Eller måske afslører samtalen et behov for at justere jeres samarbejdsrutiner.

Dialog og refleksion

I det næste verdenshjørne undersøger I, hvilken betydning opgaven har, og hvad I hver især ser i den. Dialogen skal ikke blot gentage det, I allerede ved. Den skal gøre det muligt at opdage nye sammenhænge og nye forståelser.

Måske skal I holde fast i en stærk faglig tradition, men undgå, at den bliver en barriere for nye arbejdsformer. Måske skal I forberede en politisk samtale, før organisationen går videre. Eller måske kan en udfordring, I har set som en begrænsning, også rumme et potentiale.

Det centrale er, at jeres forskellige forståelser bliver tydelige nok til, at de kan bruges i det videre arbejde.

Læg også mærke til de ord, I bruger. Hvis I omtaler opgaven som en krise, en besparelse eller en udfordring, påvirker det de løsninger, der bliver mulige at se. Andre ord kan åbne et andet landskab. Dialogen kan derfor føre til, at I må vende tilbage til begyndelsen og give det strategiske landskab et nyt navn.

Ideer og mulige løsninger

Når opgaven er blevet undersøgt fra flere sider, kan I begynde at udvikle mulige veje frem.

Her er det vigtigt ikke at gå direkte tilbage til den løsning, som virkede mest oplagt fra begyndelsen. Idéarbejdet skal give plads til, at noget nyt kan opstå fx ved at bruge billeder, figurer eller byggeklodser.

Det bidrager til at gøre processen kreativ og fastholde det udviklende

perspektiv. Målet er ikke at beslutte en løsning, men æstetisk at skabe den fremtid, I gerne vil se.

Den æstetiske arbejdsform kan hjælpe jer med at udtrykke noget, som endnu er vanskeligt at sætte præcise ord på. Et billede kan fremkalde andre associationer, værdier og ambitioner end den sædvanlige samtale. Og når I vælger forskellige billeder, bliver det tydeligt, om I faktisk ser den ønskede fremtid på samme måde.

I kan med fordel lave flere bud. Ét billede kan vise den trygge og realistiske løsning. Et andet kan vise den mere ambitiøse mulighed. Et tredje kan vise, hvad I vil undgå.

Brug også dette verdenshjørne til at undersøge, om nogle af de nuværende vilkår kan bruges anderledes. Kan en geografisk udfordring blive afsæt for en ny samarbejdsform? Kan mangel på medarbejdere sætte gang i en ny fordeling af opgaver? Kan en ny teknologi skabe noget andet end effektivisering?

Til sidst kortlægger I de mennesker og ressourcer, der skal mobiliseres,

hvis ideerne skal blive til mere end billeder. Det kan være mennesker i og uden for organisationen, nuværende og tidligere medarbejdere eller aktører, I ikke samarbejder med i dag.

Aftaler og fremfærd

Først når I har arbejdet grundigt med det strategiske landskab og de øvrige verdenshjørner og har undersøgt opgaven gennem flere horisonter, er det tid til at gå til aftaler og fremfærd.

Det kan kræve flere runder i kompasset. Hvis I endnu ikke forstår opgaven godt nok eller kun har én løsning på bordet, er det måske for tidligt at lave en plan. Kompasset skal netop forhindre, at ønsket om hurtig fremdrift lukker arbejdet for tidligt. Aftaler handler om at gøre næste skridt tydeligt. Fremfærd handler om, hvordan I træder ud af jeres eget rum og bevæger jer ind i de omgivelser, hvor opgaven skal udvikles, besluttet og løses.

Det første skridt er mennesker. Hvem skal involveres i det videre arbejde? Hvilken viden, position eller kompetence skal de bidrage med? Og hvornår skal de inviteres ind?

Det andet skridt er processen. Hvilke samtaler, beslutninger og milepæle skal opgaven igennem? Hvad skal ske først, og hvad skal vente?

Det tredje skridt er planen. Hvem gør hvad? Hvad skal kommunikeres? Hvornår følger I op? Og hvornår tager I opgaven ind i kompasset igen?

Fremfærd betyder derfor ikke blot, at I forlader mødet med hver jeres opgave. I har også en fælles forståelse af, hvordan I vil møde omgivelserne. Hvad ligger fast? Hvad er fortsat åbent? Hvilket bidrag efterspørger I? Og hvordan kommer nye erfaringer og tilbagemeldinger tilbage til jeres samarbejde?

Det er i dette verdenshjørne, at samtalen bliver til en proces, som andre kan se, forstå og bidrage til.



DET ER EN
CENTRAL
POINTE I
STRATEGISK
PARATHED, AT
I IKKE ER LÅST
TIL DET UDSYN,
I HAVDE TIL AT
BEGYNDE MED.

A photograph of two men standing on a sandy dune path. The man on the left is wearing a light blue shirt and a dark blazer, while the man on the right is wearing a dark shirt and a dark blazer. They are both looking towards the camera. The background shows a sandy dune with sparse vegetation and the ocean under a cloudy sky.

Borgmester Kasper Bjerregaard (tv.) og kommunaldirektør Jonas Kroustrup (th.), Norddjurs Kommune har arbejdet med strategisk parathed i forbindelse med udviklingen af en ny vision for kommunen.

ET FORTROLIGT RUM MED PLADS TIL FEEDBACK:

Sådan styrkede strategisk parathed ledelsesduoen i Norddjurs Kommune

Som strategisk duo og dagligt makkerpar har Norddjurs Kommunes borgmester, Kasper Bjerregaard, og kommunaldirektør, Jonas Kroustrup, efter arbejdet med strategisk parathed pillet ledelseslingoen ud af deres samtale og fået knæsat et vigtigt, fortroligt rum med plads til ærlig feedback.

FOTO IDA SCHMIDT

Strategisk parathed som rammeværk bygger på præmissen om, at verden omkring os på én gang er kompleks, turbulent og markant accelereret i tempo, og at det kræver en særlig strategisk tilgang at håndtere alle tre faktorer samtidig. Og den præmis køber borgmester Kasper Bjerregaard fra Norddjurs Kommune med et rungende ja.

- Helt lavpraktisk kan man bare kaste et blik over vores kalendere og følge os en dag. Der foregår mere og mere på én gang, tingene bliver stadig mere komplekse, og dagsordener opstår og flytter sig hele tiden. Nogle er hurtigt væk, andre spreder sig som ringe i vandet. Og tempoet er stadigt stigende. Alt går hele tiden hurtigt.

For kommunaldirektør Jonas Kroustrup opleves udvikling i højere grad som et voksende pres for at skabe politiske resultater.

- Det er blevet en endnu vigtigere dagsorden at vise, at vi kan opnå noget, hvor vi tidligere blev målt mere på, om vi sagsbehandlede korrekt, overholdt tidsfrister osv. Nu er den bundlinje, vi bliver målt på, meget bredere - vi skal kunne levere rigtig meget på samme tid. Målbilledet flytter sig hele tiden. Og det betyder både noget for Kasper som borgmester og for os, som er med til at understøtte den resultatskabelse.

Men det er også vigtigt at erkende, pointerer Kasper Bjerregaard, at ikke alt kommer væltende ind over kommunen udefra.

- Det er ikke kun en reaktiv

fortælling. Vi er også gode til selv at finde på, hvad vi skal, fordi vi har ambitioner. Vi vil noget. Så hvis Jonas og jeg har en halv dag, hvor vi ikke skal noget, skaber vi selv noget.

Mere politikere, mindre embedsmand

Et godt eksempel er processen med at skabe en ny og forenklet vision for kommunen, som Kasper Bjerregaard har sat sig i spidsen for, godt bakket op af sin kommunaldirektør. Og i den sammenhæng kommer duoens arbejde med strategisk parathed ind i billedet. Det vender vi tilbage til. Først forklaringen på, hvorfor Norddjurs Kommune har brug for en ny vision frem mod 2035.

- I min seneste periode som borgmester har vi i byrådet brugt meget krudt på, hvordan vi gerne vil være politikere - fordi vi i stigende grad er blevet embedsfolk, der bruger meget tid på enkeltsager og på at være helt ned i detailstyringen. Det ønskede vi ikke længere. Derfor bad jeg om en optælling af, hvad vi har af politikker, retningslinjer osv. i kommunen. Dem har vi 114 af. Og på den baggrund besluttede vi at frigøre ressourcer til at være mere politikere og mindre embedsmænd.

Den beslutning førte til en omfattende og fælles visionspolitisk proces, som helt grundlæggende handler om at være mere nysgerig som kommune, at komme ud og blande sig mere med borgerne og ikke mindst at sætte en ny retning, som trækker kommunen tydeligere væk fra det forvalt-

ningsadministrative paradigme.

- Den proces kaldte på strategisk parathed i arbejdet med at få frigjort ressourcer til at fokusere på den politiske del. Fordi her ville vi støde på områder, vi ikke kender til, men som vi skal være klædt på til at kunne håndtere, også i fremtiden. Det at skulle gøre noget andet og tænke anderledes, end vi plejer, har været svært at være i for nogle, fortæller Kasper Bjerregaard og uddyber:

“

VI HAR ÅBNET
RUMMET FOR AT
TALE OM VORES
MAKKERSKAB.
VI HAR HAFT
EN TILLIDSFULD,
ÅBEN OG NÆSTEN
TERAPEUTISK
SAMTALE OM
VORES ARBEJDS-
FÆLLESSKAB.

JONAS KROUSTRUP
KOMMUNALDIREKTØR
NORDDJURS KOMMUNE

- Det er nemmere at lede et møde en gang om måneden med 40 punkter, man skal igennem, end at lede en temadrøftelse, man ikke ved, hvor ender.

Øget kapacitet i strategisk parathed

Det er lige her, at arbejdet med strategisk parathed kommer ind i billedet. For som strategisk duo og makkerpar har Kasper Bjerregaard og Jonas Kroustrup deltaget i træningsdelen af Jan Henriksens forskningsprojekt. Projektet handler om at lære at bruge strategisk parathed som rammeværk og måle, om det styrker duoens strategiske samarbejde.

- Visionen og ønsket om forenkling er et stærkt signal at sende til omverdenen, fordi den fortæller, hvad vi som kommune ser som det vigtigste i den fremtid, vi går i møde. Og den har en frisættende virkning – at vi ikke har 114 politikker med underliggende styring. Det giver os en større frihed og øger vores kapacitet i strategisk parathed. Fordi vi bliver i stand til bedre at kunne navigere i og omstille os til en foranderlig verden samtidig med, at vi har en langsigtet retning for kommunen, siger Jonas Kroustrup og fortsætter:
- På den måde tager vi ejerskab for fremtiden, samtidig med at vi har arbejdet med strategi på en ny måde, hvor det ikke var det sædvanlige store monster. Den måde at arbejde på har virket enormt stærkt.

Det, oplever Kasper Bjerregaard, efterlader også kommunen med en ny handlekraft.

- For mig at se er visionen et kraftfuldt værktøj, som alle 27 medlemmer af byrådet står bag: Det er det her, vi vil, og som vi tror på vil skabe engagement i omverdenen. Det gør os proaktive i de initiativer, vi tager, fordi vi ikke bare venter på, at der kommer noget, vi skal reagere på, men har fået et bedre filter til at vurdere dem igennem, siger han og tilføjer:

- Selvfølgelig vil vi stadig møde uventede ting, som falder uden for visionen, men vi har en ny ro i at vide, hvilken retning vi er på vej i. En større usikkerhed i det ukendte. Og en tilbageholdenhed – ikke at være så eksekveringsparate, når der kommer noget nyt ind ad døren. Jeg kommer i hvert fald til at træde et skridt tilbage og vurdere: Hvorfor gør vi det her?

Åbenhed i makkerskabet

I arbejdet med at udtænke og formulere visionen har Kasper Bjerregaard og Jonas Kroustrup dannet tæt makkerpar. Som borgmester har Kasper Bjerregaard ført pennen, mens Jonas Kroustrup har haft foden på processen.

- Men visionen er ikke lavet i et lukket rum. Jeg har i en fin fortrolighed med Jonas kunnet prøve tanker og indspil af, som er kommet fra både mig selv og ham, fra den politiske styregruppe og fra virksomheder og borgere. Så den er et resultat af en dialog med omverdenen over et halvt år, fortæller Kasper Bjerregaard.

I den proces har træningen i strategisk parathed også givet gevinst i form af en større åbenhed i makkerskabet, fortæller Jonas Kroustrup.

- Både Kasper og jeg er erfarne i arbejdet med strategi, men noget af det nye er, at vi har åbnet rummet for at tale om vores makkerskab. Det er jeg ikke stødt på i samme omfang før. Vi har haft en tillidsfuld, åben og næsten terapeutisk samtale om vores arbejdsfællesskab, og det er bl.a. et resultat af træningen i feedback i strategisk parathed. Det har været værdifuldt at kunne holde os på kursen og bl.a. diskutere, hvordan vi som kulturbærere ledelseskommunikerer med omverdenen.

Kasper Bjerregaard er enig.

- Via træningen har vi fundet en god måde at være makkerpar på. Vi havde et fint forhold inden, men det er knæsat endnu mere med det fortrolige rum, hvor vi kan sparre

Frem for altid at være utrolig eksekveringsparat har makkerparret i Norddjurs Kommune lært at turde trække tempo ud af tingene for at få flere nuancer med i processer og beslutninger.

“

VIA TRÆNINGEN HAR VI FUNDET EN GOD MÅDE AT VÆRE MAKKERPAR PÅ. VI HAVDE ET FINT FORHOLD INDEN, MEN DET ER KNÆSAT ENDNU MERE MED DET FORTROLIGE RUM, HVOR VI KAN SPARRE OM TINGENE.

KASPER BJERREGAARD
BORGMESTER
NORDDJURS KOMMUNE



om tingene. Det har jeg været åben om, at jeg har brug for. Men det er sjældent i de positioner, vi har. Den direkte italesættelse af makkerskabets betydning har jeg i hvert fald ikke mødt før.

Værdifuldt at spejle sig

I træningen af strategisk parathed mødte Kasper Bjerregaard og Jonas Kroustrup makkerpar fra andre kommuner, som også gav dem indsigt.

- Det var værdifuldt at spejle sig i andre makkerpar, som jo alle er forskellige i både alder, køn, anciennitet osv., og som derfor sætter konstellationen som makkerpar på andre måder. Her er Kasper og jeg begunstiget af at have fælles referencer, som gør vores samarbejde nemt, siger Jonas Kroustrup, som desuden har haft glæde af at bruge Kompasset i arbejdet med kommunens direktion til bl.a. at skabe et fælles sprog at tale strategi i: - Der er meget ledelseslingo i

arbejdet med fx strategier, og det har vi fået pillet lidt ud. Kasper Bjerregaard fremhæver, at træningen gav ham en brugbar bevidsthed om og øvelse i at trække tempo ud af tingene.

- Det at kunne bevare roen i usikkerhed i de faser, hvor vi ikke ved, hvad vi skal frem for altid at være så utroligt eksekveringsparate, har været godt. Og megasvært at praktisere i hverdagen. Men det gør, at man får flere nuancer med, fordi man har tid til at udfordre hinanden, og det gør tilgangen til tingene bredere frem for altid bare at hakke til med det samme.

Vigtigt med et stærkt makkerskab

Kan I forestille jer andre 'makkerpar' i ledelse, som ikke er borgmester og kommunaldirektør, men fx skoleleder og bestyrelsesformand, minister og departementschef eller lignende, som I ville anbefale at arbejde med strategisk parathed?

- Ja, det giver en god måde at være makkerpar på og sørger for, at hverdagen ikke altid tager over, så man mister retning og sammenhængskraft, men i stedet holder fast i det lange blik med den samme forståelse: Hvad er det for en opgave, vi står med her, siger Jonas Kroustrup.

Kasper Bjerregaard supplerer:

- Jeg tror, at mange makkerpar ville have godt af det, og jeg ville anbefale dem at prioritere det. Bare det, at vi under træningen tilbragte en hel dag sammen og fik snakket om tingene i en travl hverdag, giver en ro, fordi man har tid til at skabe en tryghed. Jeg har ikke mange at spørre med i hverdagen, og derfor er det virkelig vigtigt, at det makkerskab fungerer godt og er stærkt.

Interviewet med Kasper Bjerregaard og Jonas Kroustrup fandt sted, før arbejdet med Norddjurs Kommunes nye vision 2035 var afsluttet.

10 greb TIL STRATEGISK PARATHED I PRAKSIS

Strategisk parathed begynder med en vigtig opgave og de mennesker, der skal løse den sammen. Her er 10 greb til at skabe fælles retning, gøre samarbejdet tydeligt, invitere andre ind og træffe velfunderede beslutninger.

Forudsætningen for at komme i gang med strategisk parathed er, at I tør ændre jeres tilgang til de store og vigtige opgaver. Begynd med én opgave og den samarbejdsrelation, som er afgørende for, at opgaven lykkes. Det afgørende er, at I har forskellige bidrag og er afhængige af hinanden for at kunne lykkes.

De 10 greb bygger på konkrete handlinger i arbejdet med strategisk parathed. De skal ikke nødvendigvis udføres i rækkefølge, men tilbyder 10 steder at begynde ændringen af jeres fælles praksis.

Hvad betyder det for jeres omgivelser?

Når I arbejder på denne måde, bliver jeres samarbejde lettere at forstå for andre. Det bliver tydeligere, hvad I undersøger, hvad der allerede er besluttet, og hvad der fortsat er åbent. Andre ved, hvem de skal gå til, hvad I har brug for fra dem, og hvornår deres bidrag kan gøre en forskel.

De bliver samtidig inviteret ind, mens deres viden stadig kan påvirke arbejdet. De kan dele observationer, udfordre jeres forståelse og være med til at

udvikle muligheder. Når I bagefter fortæller, hvad deres bidrag har ændret, bliver involveringen endnu mere meningsfuld.

Og sidst, men ikke mindst bliver det lettere at føre arbejdet videre. Omgivelserne kender ikke kun beslutningen, men også den forståelse og retning, den bygger på. Strategisk parathed bliver dermed synlig i den måde, organisationen kan bidrage, handle og lære videre på.

De 10 greb

- 1 Giv opgaven et mål og en fast plads.
- 2 Planlæg arbejdet.
- 3 Aftal, hvilke tegn, I holder øje med.
- 4 Del jeres forståelser af opgaven.
- 5 Gør roller og forventninger tydelige.
- 6 Vælg, hvem der skal med – og hvornår.
- 7 Gør jeres arbejde tilgængeligt for andre.
- 8 Opsøg perspektiver, der kan udfordre jer.
- 9 Undersøg flere muligheder, før I vælger.
- 10 Evaluér både opgaven og jeres samarbejde.

Læs uddybende om hvert enkelt greb på komponent.dk/strategisk-parathed.

Træning styrker den strategiske praksis dér, hvor træningen faktisk rammer: i duoens eget arbejde og i samspillet med direktionen. Duoer, som træner strategisk parathed, udvikler sig mere positivt end de, der ikke gør, konkluderer Jan Henriksen i sit forskningsprojekt.

STRATEGISK PARATHED *kan trænes*

For at omsætte strategisk parathed fra teoretisk viden til praktisk brug skal den trænes tæt på dém, samarbejdet og opgaven involverer. Og det gør I bedst ved at træne på en sag, I allerede har ansvar for.

FOTO IDA SCHMIDT OG UNSPLASH

I kan godt forstå strategisk parathed uden at blive mere strategisk parat. I kan læse om de tre dimensioner, drøfte horisonterne og lære det strategiske kompas at kende. Det kan give jer et fælles sprog og nye måder at se en opgave på, men det ændrer ikke nødvendigvis den måde, I arbejder sammen på, når mødet er slut, kalenderen er fyldt, og den næste vanskelige opgave rammer.

Strategisk parathed viser sig i det, mennesker gør sammen, og derfor skal strategisk parathed også trænes sammen. Det stiller andre krav til ledertræning end et forløb, hvor I hver især får ny viden og værktøjer med hjem. Træningen skal helt tæt på den samarbejdsrelation, hvor de vigtige udfordringer bliver forstået, og løsninger bliver udviklet og implementeret.

Træningen retter derfor både opmærksomheden mod, hvad I hver især kan, og mod det, der sker i samarbejdet. Hvordan forstår I opgaven? Hvad er jeres forventninger til hinanden? Hvordan skal arbejdet fordeles? Hvordan bruger I forskellene aktivt? Hvordan håndteres uenighed? Og hvordan følger I op, når ny viden ændrer det, I troede var aftalen? Formålet er ikke at gøre jer ens, men at gøre jer bedre til at bruge det, I hver især bringer ind i samarbejdet.

Den virkelige verden er øvebanen

En central træningslogik er at arbejde med en virkelig strategisk sag, som I allerede har ansvar for. Opgaven skal være vigtig, den skal kræve bidrag fra flere, og den skal være tilstrækkeligt åben til, at løsningen ikke ligger klar på forhånd.

En virkelig opgave gør noget, som en konstrueret kursuscase sjældent kan. Den stritter imod, fordi den allerede rummer interesser,

relationer og beslutninger. Der er noget på spil, og nye oplysninger dukker op. Nogle løsninger viser sig at være vanskeligere end forventet, og de mennesker, som skal bidrage, reagerer ikke altid, som I havde forestillet jer.

Dermed bliver opgaven mere end et eksempel, der illustrerer teorien; den bliver til selve øvebanen. Og dermed arbejder I på to ting på én gang: I forsøger at løse den konkrete opgave, mens I samtidig undersøger og justerer jeres egen måde at arbejde sammen på.

Horisonterne og det strategiske kompas kan støtte dette arbejde, men selve træningen opstår, når I bruger dem på en virkelig opgave og opdager, hvad jeres måde at arbejde på gør muligt, og hvad den står i vejen for.

Skift mellem at handle og stoppe op

En ny arbejdsform opstår imidlertid først for alvor, når I prøver noget af. I kan stille et andet spørgsmål på

“

FORMÅLET ER IKKE AT GØRE JER ENS, MEN AT GØRE JER BEDRE TIL AT BRUGE DET, I HVER ISÆR BRINGER IND I SAMARBEJDET.

det næste møde, dele jeres observationer tidligere eller invitere en anden person ind, mens opgaven stadig er åben. I kan udskyde den første løsning og undersøge flere muligheder eller aftale en tydeligere opfølgning.

Derefter skal I stoppe op og se på, hvad der skete. Blev samtalen anderledes? Kom der ny viden frem? Blev rollerne tydeligere? Fik andre en reel mulighed for at

bidrage? Eller faldt I hurtigt tilbage i jeres vante måde at arbejde på? Refleksionen har først værdi, når den fører til en ny afprøvning. Måske er der behov for en gentagelse, måske skal I justere en smule, eller også er der brug for noget helt andet.

5 enkle grundtrin

Træningens grundbevægelse er derfor enkel:

1. Prøv noget af.
2. Stop op.
3. Undersøg, hvad der skete.
4. Justér.
5. Og prøv igen.

Gentagelse fremmer forståelsen

En god træningsdag kan give energi, nye ideer og en stærk samtale. Men én god dag skaber ikke nødvendigvis en ny fælles praksis. Når I vender tilbage til hverdagen, møder I igen tidspres, drift og de vaner, der allerede præger samarbejdet. Det er her, den nye arbejdsform skal stå sin prøve.

TEST

Hvor strategisk parat er jeres arbejdsrelation?

På Komponent's hjemmeside er udviklet et online-univers om strategisk parathed. Her ligger også en test, som giver mulighed for at undersøge og score, hvordan I arbejder med strategisk parathed. Testen er et refleksionsværktøj, ikke en diagnose af jeres samarbejde. Spørgsmålene er inspireret af forskningen i strategisk parathed, men er her tilpasset en bredere praktisk anvendelse.

TAG TESTEN HER



[komponent.dk/
strategisk-parathed](https://komponent.dk/strategisk-parathed)



Strategisk parathed skal derfor trænes over tid ved at vende tilbage til de samme spørgsmål og værktøjer og bruge dem på forskellige opgaver. Det er gentagelsen, som gør det muligt at opdage mønstre.

Korte opfølgende samtaler mellem de større træningsaktiviteter kan holde arbejdet levende. Her vender I tilbage til dét, I har prøvet, og aftaler, hvad næste forsøg skal være. På den måde bliver træningen en integreret del af arbejdet.

Få feedback fra flere sider

Det kan være vanskeligt at se jeres egen måde at samarbejde på, mens I står midt i den. Derfor er feedback vigtig. Feedbacken skal både handle om, hvorvidt I fandt en god løsning, og om måden, I fandt frem til den på: Hvilke spørgsmål stillede I? Hvilke antagelser blev ikke undersøgt? Hvordan reagerede I på uenighed? Hvem fik mulighed for at påvirke opgaven? Og hvordan blev næste skridt aftalt?

Feedback kan komme fra den anden i samarbejdsrelationen, fra en facilitator eller fra andre af jeres lederkollegaer, som arbejder med lignende opgaver. Andre samarbejdsrelationer kan fungere som et spejl, fordi de gør noget andet, end I selv ville gøre. De stiller andre spørgsmål, bruger tiden anderledes eller involverer andre mennesker.

Træningen skal ligne det, den vil udvikle

Træningen skal tilrettelægges, så den understøtter systematisk, koordineret og kollaborativ strategizing. Den skal være systematisk, fordi I vender tilbage, følger op og arbejder videre over tid. Den skal være koordineret, fordi roller, forventninger, opgaver og feedback bliver gjort tydelige. Og den skal være kollaborativ, fordi I bruger jeres forskelle, spejler jer i andre og udvikler muligheder sammen.

Det betyder, at strategisk parathed ikke trænes gennem ét bestemt værktøj eller én særlig øvelse. Den

TRÆNING I *strategisk parathed* HAR EFFEKT

Som en del af forskningsprojektet er der udviklet og gennemført et træningsforløb i strategisk parathed for duoen: borgmester og kommunaldirektør, som efterfølgende blev målt på resultatet af deres træning.

I alt tolv kommuner deltog i træningen. Kommunerne blev inddelt efter størrelse, og inden for hver størrelsesgruppe blev det afgjort ved lodtrækning, hvilke kommuner der skulle modtage træningen. Seks kommuner modtog træning, mens seks fungerede som sammenligningsgrundlag.

Det vigtigste resultat er, at træningen ser ud til at kunne styrke den strategiske parathed i de helt konkrete måder, borgmester og kommunaldirektør arbejder strategisk sammen på. Det handler blandt andet om, hvorvidt de sætter mål, følger op, evaluerer deres strategiske samarbejde, afstemmer forventninger, inddrager direktionen og udvikler muligheder sammen.

Resultatet af træningen kan bl.a. bruges af borgmesteren til at se relationen til kommunaldirektøren som en strategisk arbejdsrelation, der handler om politisk mandat og politiske mål og om, hvordan borgmesteren og

kommunaldirektøren sammen gør strategiske spørgsmål tydelige, bearbejder dem og inddrager resten af organisationen i arbejdet.

Kommunaldirektøren kan bruge resultaterne til at se, at strategisk parathed handler om mere end blot at rådgive borgmesteren godt. Det handler også om at opbygge en fælles strategisk praksis, hvor duoen løbende arbejder med retning, forventninger, involvering og opfølgning.

Træningen viste, at hvis strategisk parathed skal virke, kræver det mere end viden om begrebet. Det er en fælles praksis, I bør arbejde med og træne. I forskningsprojektet skete det gennem gentaget arbejde med strategiske sager, refleksion, feedback og dagbøger. Det gav duoen borgmester og kommunaldirektør et fælles sprog og flere anledninger til at undersøge og justere sin egen måde at arbejde strategisk på.

trænes gennem forbindelsen mellem samarbejdsrelationen, den virkelige opgave, afprøvningen, refleksionen, feedbacken og gentagelsen.

Målet er dels, at I lærer noget nyt, og dels at samarbejdet får en anden form, som I kan genkende og

gentage, også når opgaven er en anden, og vilkårene har ændret sig.

Strategisk parathed kan trænes. Muligheden for at skabe en forandring, som varer ved, styrkes, når træningen forbindes med det arbejde, hvor I skal lykkes sammen.



Strategisk PARATHED

Strategisk parathed er en ny måde at tænke og samarbejde om ledelsesopgaven i en verden med høj kompleksitet, stor turbulens og et stadigt accelererende tempo.

Med afsæt i ny forskning præsenterer Komponent strategisk parathed som en ny måde at tænke, tilgå og samarbejde om ledelsesopgaven på, fordi vilkårene for at løse den er under et hidtil uset pres. Høj kompleksitet, stor turbulens og vildt tempo på samme tid gør banen at løbe på både uforudsigelig, fuld af hække at hoppe over og uden en sikker målstreg.

Det stiller nye krav til jer som ledere og til de samarbejdsflader og -partnere, I har. I skal i langt højere grad end før finde måder at løse opgaverne på i fællesskab, og I skal sikre både tid og rum til at justere undervejs.

På komponent.dk/strategisk-parathed er der udviklet et univers med viden, test og kursustilbud i strategisk parathed.

Om Komponent

Komponent er kommunernes udviklingscenter. Sammen med kommunerne skaber, udvikler, faciliterer og forankrer vi løsninger, der skaber bedre velfærd. Komponent tilbyder rådgivning, analyse, skræddersyede udviklingsforløb, praksisnær kompetenceudvikling og efteruddannelse til politikere, ledere og medarbejdere på alle de store kommunale fagområder.