

Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

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

STRATEGIKORTLÆGNING I PRAKSIS

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU

I de tidligere numre af Dagens Dagsorden har vi diskuteret bestyrelsens fokus på strategi og strategiopfølgning med udgangspunkt i en strategikortlægning. I denne artikel vil vi med et eksempel fra et gymnasium vise, hvorledes en sådan strategikortlægning kunne se ud i praksis. Artikelserien afsluttes i næste nummer, hvor vi vil vise, hvordan bestyrelsen kan sikre opfølgning på de strategiske initiativer.

Som grundlag for vores eksempel viser figur 1 på næste side et udsnit af et strategikort for et gymnasium. Strategikortet viser to strategiske temaer, *Uddannelse til flere* hhv. *Sund økonomi*, og en række KSF'er er optegnet med årsags-effekt relationer. Strategikortet er lavet med udgangspunkt i Undervisningsministeriets 4 væsentligste uddannelsespolitiske målsætninger: Høj faglig kvalitet i uddannelserne, uddannelse til flere, udviklingsorienterede institutioner og effektiv institutionsdrift (i eksemplet formuleret som „sund økonomi“).

Disse fire målsætninger udgør fire temaer eller spor i gymnasiets strategikort. Bemærk, at det er et uddrag, idet der kun fokuseres på to af de fire temaer. Vi vil ikke gå i detaljer med hele strategikortet, men blot kommentere udvalgte sammenhænge.

^ Strategikortets struktur

Først skal det bemærkes, at kundeperspektivet og det finansielle perspektiv i den konkrete virksomhed opfattes som sideordnede og er vist øverst. KSF'en *Mange videreuddannede* drejer sig om, hvor mange af gymnasiets elever der læser videre og er direkte relateret til ministeriets uddannelsespolitiske målsætninger. Det samme gælder KSF'en *Lavt frafald*, men denne er også relateret til temaet vedrørende *Sund økonomi* sammen med *God belægning*, der måles som antal elever til de enkelte fag.

I procesperspektivet, som fører op til både kundeperspektivet og det finansielle perspektiv, er der blandt andet fokus på *Lavt frafald* – målt ved gennemførelsesprocent, samt at eleverne opnår kompetencer, som kan bringe dem videre i uddannelsessystemet – målt ved eksamensresultater. Et *Lavt frafald* sikrer samtidig en *God belægning*, jf. ovenfor, og dermed en *God økonomi* for gymnasiet.

Blandt andre kritiske succesfaktorer angivet i strategikortet ses *Godt samarbejde* med folkeskolerne, hvilket er placeret i lærings- og vækstperspektivet. Dette opfattes i gymnasiet som nøglen til at få ikke blot et *Højt optag*, men også mange, som netop har valgt dette gymnasium som deres *1. prioritet*.

^ Eksempel: Få aflysninger

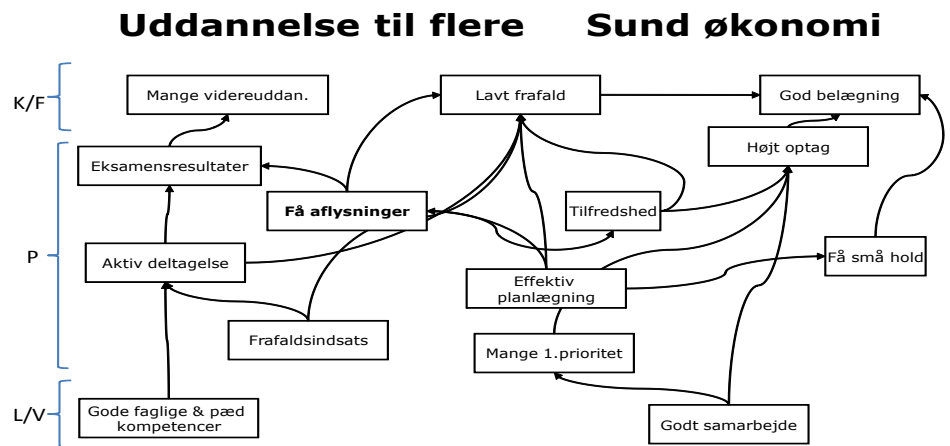
Vi vil for at vise de overvejelser, man bør gøre sig ved fastlæggelse af KPI'er, sætte fokus på KSF'en *Få aflysninger*, idet en analyse gennemført af gymnasiet har vist, at dette er en væsentlig faktor for både undervisningens effekt og elevernes oplevelse af, hvordan uddannelsen gennemføres. Sammenhængen er ganske simpel: Jo mere der aflyses, jo mindre tilfredse er eleverne med undervisningen; og jo mindre tilfredse eleverne er, jo større sandsynlighed er der for, at de stopper på gymnasiet.

Timerne aflyses af mange forskellige årsager, f.eks. pga. dårlig planlægning af undervisernes efteruddannelse, stort sygefravær blandt undervisere og i det hele taget manglende fleksibilitet i planlægningen. Ligeledes har behovet for at reducere vikaromkostninger betydet, at der ofte er valgt aflysning frem for at ansætte vikarer. Da aflysninger er kritiske i relation til begge de to viste temaer, vælger gymnasiet som en del af strategien at arbejde for at reducere antallet af aflyste timer samtidig med, at omkostningerne til vikarer ikke må stige.

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING I PRAKSIS

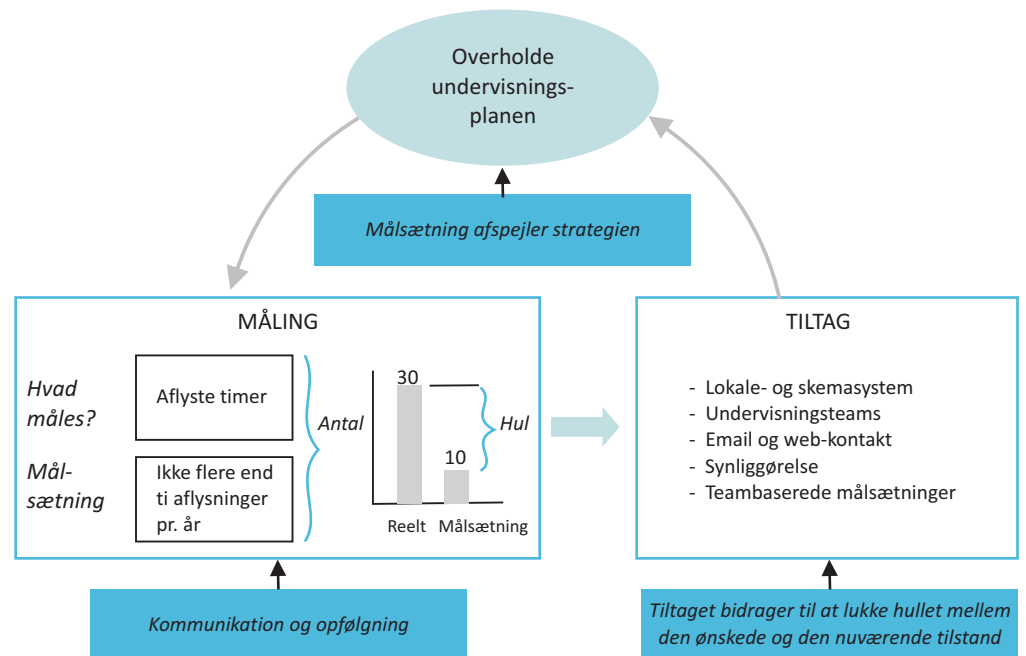
Figur 1: Uddrag af strategikort for et gymnasium



^ Fra KSF'er til KPI'er

Hvis antallet af aflyste timer er stort, og eleverne er utilfredse med dette, er det relativt nemt at få øje på dette som et strategisk element. Men hvis nye initiativer på den mest omkostningseffektive måde skal målrettes mod at forbedre elevernes oplevelse af gymnasiets undervisning, kræves der en præcisering, hvilket gøres dels ved angivelsen af KPI'en. Figur 2 sammenfatter KSF, KPI, targets samt tiltag for KSF'en *Overholde undervisningsplanen*. Bemærk, at der også er sket en præcisering af KSF'en i forhold til formuleringen få aflysninger, som var anvendt i strategikortet i figur 1.

Figur 2: Eksempel på kritisk succesfaktor, måling, target og tiltag



Den nemme måling kunne være, at en aflysning finder sted, når der ikke er undervisning, således at eleverne i stedet får en fritime. Men hvad hvis der arrangeres en erstatningstime på et andet tidspunkt? Er det ligeså godt, at der er vikar, som hvis den faste lærer underviser?

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING I PRAKSIS

Kunne man bytte engelsk- og matematiktimen, hvis engelsklæreren er syg? Ville matematiklæreren være villig til at undervise 5 timer ekstra en uge, hvis en anden lærer var syg? Har det en betydning for elevernes oplevelse, hvornår de får besked om aflysningen? Dette er blot nogle af de spørgsmål, der rejser sig, når det skal defineres, hvad der menes med en aflysning.

Målingen i figur 2 vedrører konkret hele gymnasiets undervisning i engelsk – og den måde en aflysning defineres på er, at der ikke foregår relevant undervisning for eleverne på det tidspunkt, som er angivet i timeplanen. Det betyder, at der kan flyttes timer mellem fagene, at en anden engelsklærer kan tage undervisning, at der kan anvendes vikarer etc. Sidste kvartal var der 30 aflysninger, og ved sammenligning med andre fag og erfaringer fra andre gymnasier vurderes det, at man ved at planlægge bedre og være mere fleksibel kan nå ned på højst 10 aflysninger. Dvs. der sættes et target, som man i løbet af det kommende år vil arbejde på at nå. Dette tal kan man måned for måned følge og vurdere, om de initiativer, der tages, har den rigtige effekt.

^ Strategiske initiativer

Til højre i figur 2 er angivet en række tiltag, som er en summarisk angivelse af, hvordan man på gymnasiet og i gruppen af engelsklærere vil arbejde for at nedbringe antallet af aflysninger. Vi skal ikke her gå i detaljer med, hvordan der konkret kan arbejdes med dette. Men de angivne tiltag er alle mere eller mindre intuitivt fornuftige, de giver mening for de lærere, som er involveret i det, det er formodentlig ting, man allerede arbejder med, og som de fleste vil være enige i, har en betydning. Effekten af den strategiske proces er, at sammenhænge synliggøres, og at betydning af den rigtige arbejds måde kommer i fokus, således at det bliver prioriteret at arbejde på den måde, man er enige om, er den rigtige.

^ Afsluttende bemærkninger

I denne artikel har vi med et kortfattet eksempel vist, hvordan man ved hjælp af kritiske succesfaktorer, indikatorer og strategiske initiativer kan konkretisere en strategi, så den bindes sammen med medarbejdernes daglige arbejde. Hvis man har erfaring med resultatmålinger og ledelsesrapportering, er det relativt let at arbejde med KPI'er og targets; og det er grundlæggende et spørgsmål om ledelse og faglig indsigt at kunne vælge de rigtige indsatser. Den vanskelige del er at komme fra de generelle strategiformuleringer til en forståelse for, hvilke KSF'er der er den rigtige præcisering af strategien. :::::