

# Eksempel på strategi til at omsætte politiske visioner og mål

Den politiske strategi består ofte af pejlemærker eller hensigter, som efterfølgende skal gøres handlingsorienterede i organisationen.

Eksemplet herunder er hentet fra en kommune, der arbejder med en politik om "Fælles Børn – Fælles Ansvar":

- Sunde børn, som sigter mod, at alle børn får en sund udvikling og trivsel– fysisk, psykisk og socialt - og herunder sikres en robusthed over for de forskellige risici, som deres opvækst og miljø eventuelt måtte betinge.
- Inklusion som har til mål, at alle børn mødes anerkendende og sikres en mulighed for deltagelse og læring i de lokale fællesskaber.
- Forælderrolle/-samarbejde som udtrykker en anerkendelse af, at bæredygtige løsninger kun udvikles i et tæt samspil med forældrene.
- Uddannelse/faglighed som insisterer på, at alle børn skal lære sig de faglige kompetencer samt en bred, almen dannelse, der er nødvendige for at kunne uddanne sig videre og skabe sig en tilværelse.

For hvert af disse områder er opstillet en række mere konkrete udviklingsmål, som angiver en bestemt progression i effekterne af indsatsen på området, udtrykt ved en indikator, som skal udvikle sig positivt, trin for trin over en bestemt årrække. Til hvert mål er knyttet bestemte aktiviteter, som bidrager til at skabe disse effekter. Koblingen mellem det politiske styringsgrundlag og intentioner, forplanter sig i organisationen ved, at pejlemærkerne bliver omsat til en konkret helhedsorienteret indsats for børn, unge og deres familier med en efterfølgende handleplan på organisatorisk niveau.

De tre niveauer indeholder dermed følgende elementer:

**Organisering og tværfagligt samarbejde:**  
Hvordan spiller organisering og styringsgrundlag sammen?

**Figur: Indsatsen fra det strategiske niveau til det operationelle niveau**



### **Det strategiske niveau:**

Har indsatsområder og udviklingsmål som implikationer for, hvordan deres ønskes arbejdes og dermed også for, hvilke krav der skal opfyldes. Kernen i ovenstående politiske mål er, at medarbejderne møder børn og forældre på en anerkendende og inddragende måde.

#### **Det betyder, at du som leder med fordel kan:**

Kan arbejde med oversættelsen af politiske mål til konkrete handlinger hos medarbejderne.  
Få dagsordensat den strategiske dagsorden i medarbejderfora.

### **Det taktiske niveau:**

Forholder sig til, at de enkelte decentrale enheder omsætter de fælles værdier og kernekompetencer forskelligt på de enkelte fagområder. Der er derfor brug for på dette niveau at udvikle et fælles afsæt for god faglig praksis.

Der er mange veje til at udvikle et ledelsesfælleskab om god faglig praksis og mål for opgaveløsningen. Arbejdet med at skabe fælles afsæt kan indeholde nedenstående tre elementer:

- At skabe selve afsættet – det vil sige at definere retning og mål for den faglige ambition
- At skabe rammerne for en proces, hvor fællesskabet sammen udvikler god faglig praksis og dermed bringer deres viden og kompetencer i spil
- At sikre en fælles forståelse af, hvordan det fælles faglige afsæt bliver konkret og synligt og anvendes i praksis

### **Organisering og tværfagligt samarbejde:**

Hvordan spiller organisering og styringsgrundlag sammen?

Når topledelsen insisterer på et forpligtende fælles afsæt for faglig praksis, indebærer det ikke, at man fjerner den enkelte leders rum til at prioritere indsatser og ressourcer – men det betyder, at lederen er forpligtet på et fælles afsæt, hvori det konkrete metodevalg skal begrundes. Det indskrænker i sagens natur den ledelsesfaglige autonomi, men det betyder også, at den enkelte leder får del i et stærkere udviklingsmiljø både fagligt og ledelsesmæssigt.

Det fælles afsæt for god faglig praksis bør som minimum forpligte lederne på fælles mål og standarder for de resultater, der skal opnås. Men hvor konkret dette afsæt skal forholde sig til metodisk tilgang, findes der ikke noget enkelt og entydigt svar på. Det er en balance, som vil være forskellig fra kommune til kommune.

Selv om metodeprogrammerne kan være forskellige, bør de skabe en fælles kerne i den relationelle, systemiske og anerkendende forståelse af børn, unge og deres familier.

At arbejde efter fælles metodeprogrammer handler således ikke om, at alle skal agere ens, men at de politiske mål skal indfries med en høj grad af refleksion og ansvarlighed i de konkrete situationer. Metodeprogrammerne skaber en referenceramme af begreber og udtryksformer, hvormed erfaringer og refleksioner kan bringes i spil i forhold til hinanden. De er så at sige arenaer for dialog og videndeling og dermed den kollektive varetagelse af metodeansvaret.

#### **Det betyder at du som leder med fordel kan:**

- Være tydelig omkring retning og mål for dine medarbejdere.
- Få dagsordensat hvad god faglig praksis er hos jer.
- Igangsætte et arbejde omkring udvikling af metodeprogrammer.

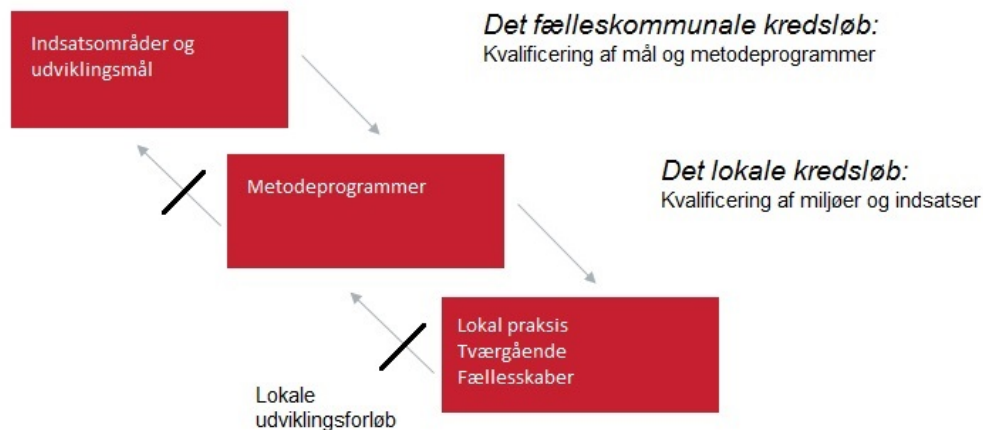
#### **Det operationelle niveau**

Forholder sig til at tilgange og metoder først er værdiskabende, når de bruges og videreudvikles i praksisfællesskaber og netværk. Konkret skabes helheden og sammenhængen i indsatserne, når de professionelle voksne koordinerer og udvikler deres bidrag i forhold til en konkret børnegruppe i et dagtilbud, i en klub – eller endnu bedre: på tværs af institutionerne i et lokalområde via et fælles sprog og forståelse for metodevalg.

De overordnede sammenhænge i tankegangen i denne tilgang til at omsætte politisk styring til konkret organisatorisk praksis kan tillige illustreres som en kæde af samspil og dialoger mellem niveauerne:

**Organisering og tværfagligt samarbejde:**  
Hvordan spiller organisering og styringsgrundlag sammen?

**Figur: Samspil og dialoger mellem niveauerne**



Kilde: Hillerød Kommune

Strategien skal således skabe en infrastruktur for dialog og læring, som opbygger kompetencer og kvalificerer indsatsen både inden for og på tværs af fagområder og organisatoriske niveauer.

**Det betyder, at du som leder med fordel kan:**

- Sammen med medarbejder udvikle praksisfeltet ud fra en fælles faglig forståelse
- Arbejde med læringsprocesser for kvalificering af kvaliteten i sagsbehandlingen
- Sikre, at metodeprogrammet også er kendt for de samarbejdsparter, der er i forhold til Børne- og ungeområdet