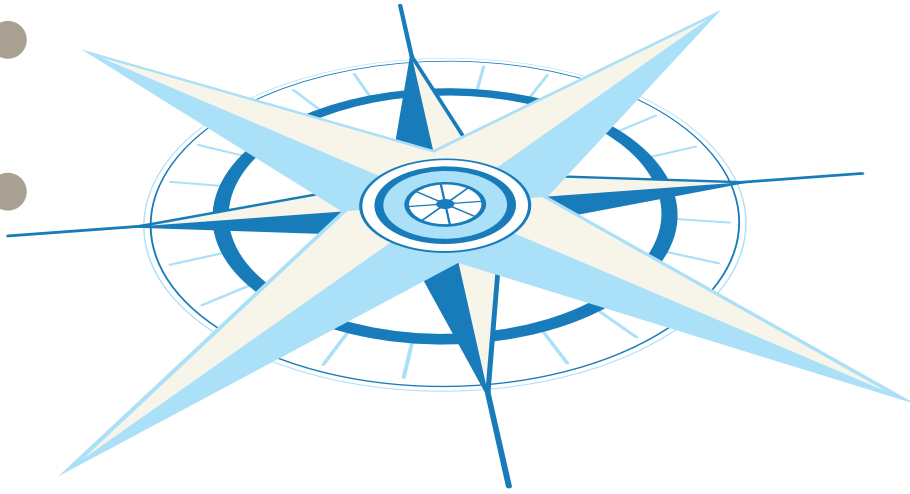


Ducatuspraktikan

EN BILAGA OM STRATEGI OCH TAKTIK



Strategiska beslut – A och O för långsiktighet och kontroll

För att driva en långsiktigt hållbar verksamhet med kontroll över vad som ska åstadkommas krävs en kombination av målformulering, strategiskt tänkande, omvärldsspaning och taktiska åtgärder.

Verksamhetens långsiktiga mål fungerar som kompass och vägleder exempelvis en församling/ett pastorat i dess dagliga val och beslut.

För att förstå vilka strategiska beslut som behöver fattas måste den nuvarande situationen *analyseras*. Hur ska

verksamheten i församlingen/pastoratet *utvecklas*? Vilka *mål* ska verksamheten ha? Vilka *hot* och *möjligheter* finns i nuläget och framöver?

Det är först när organisationen satt upp mål för verksamhetens olika områden som det är möjligt att utforma *strategier* och fatta *strategiska beslut* som för organisationen i rätt *riktning*.

Därefter kan organisationen utarbeta de konkreta, *taktiska åtgärder* som behöver vidtas, *hur* man ska arbeta, för att de satta målen ska uppnås.

Därför är strategiskt tänkande viktigt

EN NEDTECKNAD STRATEGI hjälper oss att *fatta beslut* i vardagen. I slutändan handlar det om att kunna *se helheten* för alla delar, om att kunna *prioritera* rätt, om att *fokusera* på rätt saker, om att kunna *se samband mellan gjorda insatser och resultat*.

Det handlar också om att kunna väga in och beakta annat än på förhand utsatta eller kortsiktiga ekonomiska konsekvenser och resultat – om den stora bilden, om hur delar påverkar helheten, om hur helheten påverkar delarna.

I strategiskt tänkande ingår att bedöma sina resurser, styrkor, svagheter och framtida möjligheter.

Det är viktigt att den interna kommunikationen fungerar – att alla är överens om målet, om vad som ska uppnås, och hur vägen dit ser ut. För ett bra resultat behövs även kontinuerlig *omvärldsspaning*, tillräcklig och rätt information om hur saker förhåller sig i vår omvärld.



” Utan fokus på och struktur i beslutsprocessen kommer i många fall framgångsrika beslut bero på ren tur. ”



Svara på varför

ALLA MÅL VI SÄTTER och alla ”vad” vi beslutar oss för att ha som väg för att nå målen – det vill säga vår strategi – blir alltid starkare och mer motiverande om vi är tydliga med *varför* vi sätter ett mål eller bestämmer en viss strategi. Ett varför som kan vara allt från krassa fakta till känslomässiga argument gör att fler i organisationen blir delaktiga och engagerade och får en ökad förståelse för mål och strategiska beslut.



Utan tydliga mål blir det svårt att veta vart vi vill.”



Vad innebär det att vara strategisk och taktisk?

VARFÖR – VAD – HUR

I GRUNDEN ÄR att vara strategisk att vara välplanerad, metodisk och framsynt. Att vara strategisk är att planera långsiktigt för att uppnå satta mål.

Att sedan vara taktisk handlar om att operativt utföra de uppgifter som gör att strategin får verkan. Principen är egentligen ganska enkel. Vi behöver och ska ha mål för att veta vart vi ska och säkerställa att vi är på rätt väg.

Förenklat handlar det om att använda tre frågeord; varför, vad och hur. **VARFÖR** vi gör något hör ihop med våra mål och vår strategi.

VAD vi måste göra för att nå målet utgör strategin.

HUR vi gör det utgör taktiken.

Det innebär att det är tre saker vi behöver hålla i sär: mål, strategi och taktik.

MÅL – STRATEGI – TAKTIK

X antal konfirmander	Öka kommunikationen med ungdomar i åldern 12–15 år.	Postala utskick till ungdomar, Facebook, Instagram, helgaktiviteter, musikträffar.
Minska fastighetskostnaderna från x till y.	Anpassa fastighetsbeståndet till behovet.	Analysera behovet. Se över nyttjandet. Sälj fastigheter. Hyr ut fastigheter. Samverkan.



Strategi och taktik – stöd och hjälp vid beslutsfattande

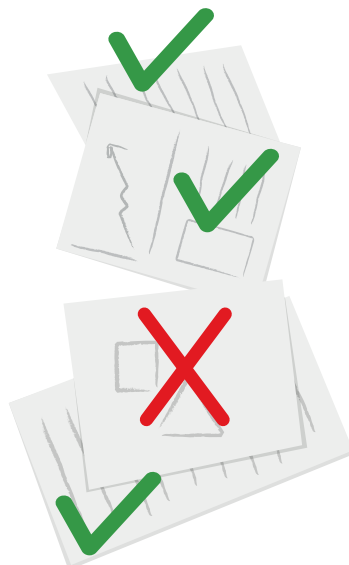
EN ASPEKT NOG SÅ VIKTIG för kyrkoråd som vill nå konsensus i olika frågor, är att det är lättare att komma överens om övergripande strategiska beslut än om faktiska åtgärder. Det beror på att de faktiska åtgärderna kan vara känslomässigt laddade för såväl församlingar som ledning, övriga

anställda och förtroendevalda.

Med en klart uttalad strategi underlättar kyrkorådet för den operativa ledningen att även i känsliga frågor taktiskt fatta beslut om lämpliga åtgärder som främjar hela verksamhetens bästa på lång sikt och som följer den beslutade strategin.

Strategi är också ett stöd i att våga välja bort

I IDÉBURNA ORGANISATIONER finns ofta en tendens att vilja göra allt åt alla. Många gånger är ändamålen behjärtansvärda, men utan strategisk styrning finns det en risk att vi gör för mycket eller fel saker. Då kan vissa av dagens verksamheter inte upprätthållas om ett antal år. Då kan krassa ekonomiska skäl tvinga fram oönskade åtgärder. Strategin ska alltså vara ett stöd både för att välja och för att våga välja bort, innan någon annan gör det åt en.



Från strategi till aktiviteter – förväntade konsekvenser och ekonomisk effekt

Det finns en rad frågor för kyrkorådet att besvara för att ta det strategiska arbetet till praktisk handling som uppnår uppsatta mål. Här är en checklista med några viktiga punkter.

Strategiska beslut

Vad behöver kyrkorådet göra för att upprätthålla en långsiktig hållbar verksamhet i församlingen/pastoratet? Vilka strategiska beslut är viktiga att fatta?

Aktiviteter och operativa åtgärder

Notera, utifrån de strategiska besluten, de åtgärder och aktiviteter som behövs för att de strategiska besluten ska kunna genomföras.

Konsekvensanalys

Notera de konsekvenser och effekter ni förväntar er av åtgärderna och aktiviteterna

Ekonomi och resurser

Hur påverkar de strategiska besluten mål och ekonomi?

Hur kommer genomförandet av de strategiska besluten att påverka församlingens/pastoratets ekonomi och de uppsatta målen?

Vilka övriga resurser behövs för att genomföra de strategiska besluten och kunna uppnå de satta målen?

Tips.

När du har läst denna ducatuspraktika rekommenderar vi att du går tillbaka till praktikan *En stödjande organisationskultur* för att ytterligare fundera över hur din organisation på bästa sätt kan stödja ett arbete med ett strategiskt långsiktigt förhållningssätt och vem som bäst gör vad.

Fyra steg till bättre beslutsarbete

Alltför ofta arbetar vi med taktiska beslut, aktiviteter och operativa åtgärder – utan att först fatta strategiska beslut. Det leder många gånger till kortsiktiga lösningar som inte leder oss till de långsiktiga målen.

Här är fyra steg till bättre beslut:



1. Identifiera och lista de strategiskt viktiga besluten

Vilka strategiska beslut måste tas de närmaste åren? Vilka är viktigast? Lista och prioritera de tio viktigaste strategiska besluten som måste tas för att uppsatta mål ska nås. Svara också på varför ledningen ska, måste eller vill fatta ett visst strategiskt beslut. Om besluten inte prioriteras behandlas alla beslut lika, vilket kan leda till fokus på fel åtgärder.

2.

2. Informationsinhämtning och beslutsgång

Hur brukar detta arbete göras? Vilka faktorer påverkar besluten? Vilken information har normalt samlats in inför ett beslut och hur hanteras den? Hur ofta fattas nyckelbeslut? Hur bra har de tidigare besluten varit? Vilka personer ska och bör vara involverade i olika beslut?

Svar på denna typ av frågor leder fram till vilka beslut som behöver förbättras och ger ledningen en gemensam bild av hur beslut bör fattas.

3.

3. Aktiviteter och operativa åtgärder

Om punkt ett och två ovan genomförs så finns nu dels en lista över vilka beslut som ska tas och en prioriteringsordning för dem, dels

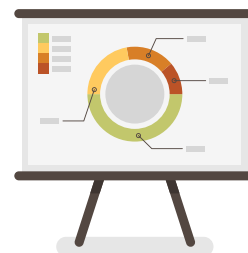
kunskap om vägen från idé till det strategiska beslutet. **HUR** går ni/ledningen nu vidare med aktiviteterna som är en följd av de uttalade strategiska besluten? Strategin är beslutet, **VAD** som behöver göras för att uppnå uppsatta mål. Nu är det dags att besluta **HUR** det ska göras och vem/vilka som gör vad.

a) Vilka nivåer i församlingen/pastoratet ska ha en roll i genomförandet?

SVAR: Kyrkorådet ansvarar för mål och strategi. Kyrkoherden ansvarar för beslut och genomförande av taktik och operativa åtgärder.

b) Hur ska olika individer lyckas i beslutsfattandet för taktik och genomförande?

SVAR: Framgångsfaktorn är att ha en genomarbetad strategi som innefattar alla de åtgärder som behöver göras för att nå målen. Dessa åtgärder utgör då stöd och vägledning när det gäller att besluta om vilka aktiviteter som ska genomföras och vad organisationen inte ska göra.



4.

4. Verktyg och analys

I alla verksamheter behövs verktyg som underlättar för beslutsfattare att fatta bra beslut. Det kan vara allt från tydliga och väl definierade mål till manualer och ekonomiska rapporter samt olika typer av omvärldsanalyser.

Om arbetet med beslutsprocessen ska förbättras så behöver kvaliteten på de fattade besluten följas upp och analyseras. Analysen ska då inte bara handla om faktiska resultat. Det är minst lika viktigt att analysera hur beslutsprocessen sett ut och vilken information beslutsfattaren använt sig av.

ducatus

Produktion:
OTW
08-50 55 62 00

Postadress:
Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation
Box 4312, 102 67 Stockholm
08-737 70 00
Besöksadress:
Vattugatan 17, Stockholm

Webbplats: internwww.
svenskakyrkan.se/arbetsgivare
Ågare: Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation
Ansvarig utgivare:
Helén Källholm

Har du tankar kring
detta särtryck?
Skicka ett mejl till:
arbetsgivare@svenskakyrkan.se