

## Overblik over kursets faglige indhold

### Hvad er driftsledelse?

Driftsledelse tager sit teoretiske udgangspunkt i *Operations Management*, som i dansk sammenhæng har udviklet sig til en række aktiviteter med inspiration fra Lean.

Aktiviteterne ses ofte centreret omkring tre tavler: Målstyringstavlen, planlægningstavlen og forbedringstavlen og møderne herom. Tavlerne er synlige og vigtige artefakter i arbejdet med driftsledelse, men der ligger meget mere i driftsledelse. Ved at udbrede forståelsen for driftsledelse og lægge et antal nye praksisser til ledergerningen er det muligt at opnå endnu bedre resultater med driftsledelse og gøre en stor forskel for kunder, borgere og samarbejdspartnere.

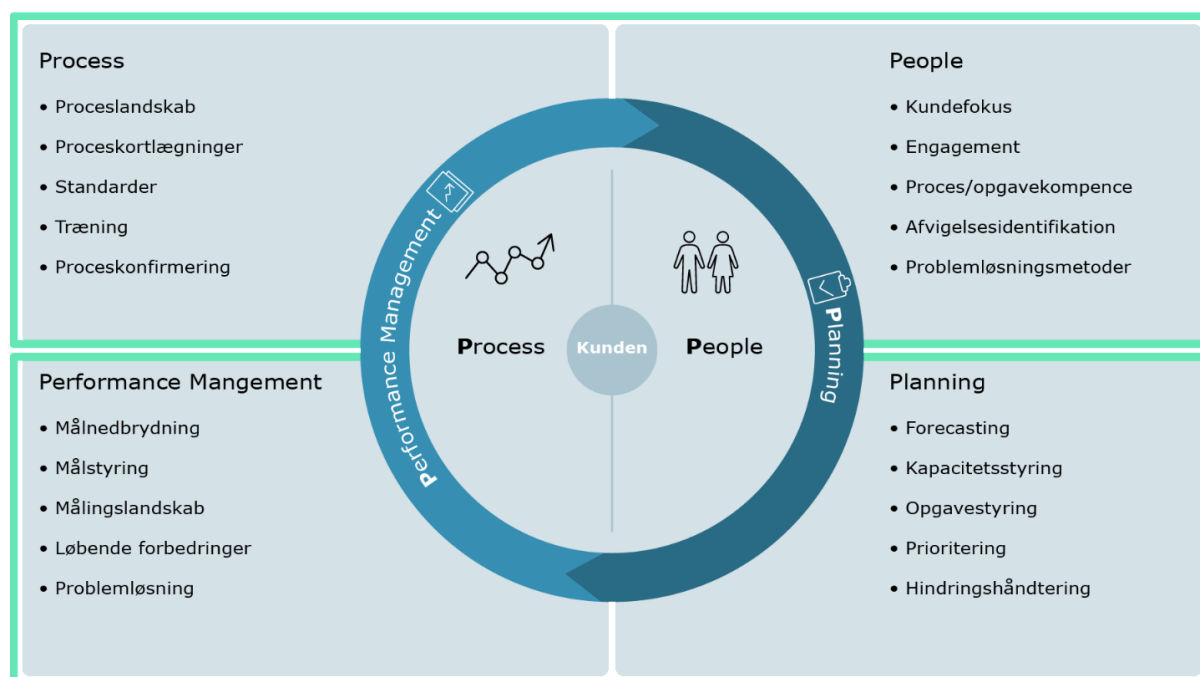
### Kursusindhold

Den teoretiske ramme for kurset udgøres af "Driftsledelsens 4 P'er" som er en model for driftsledelse udviklet sammen med ledende danske serviceorganisationer og konceptualiseret af Carve Consulting. D4P-modellen består af 20 praksisser, hvor hver enkelt kan udvikles over tid til et stadigt højere modenhedsniveau. De fire P'er er:

1. Processes
2. Planning
3. Performance Management
4. People

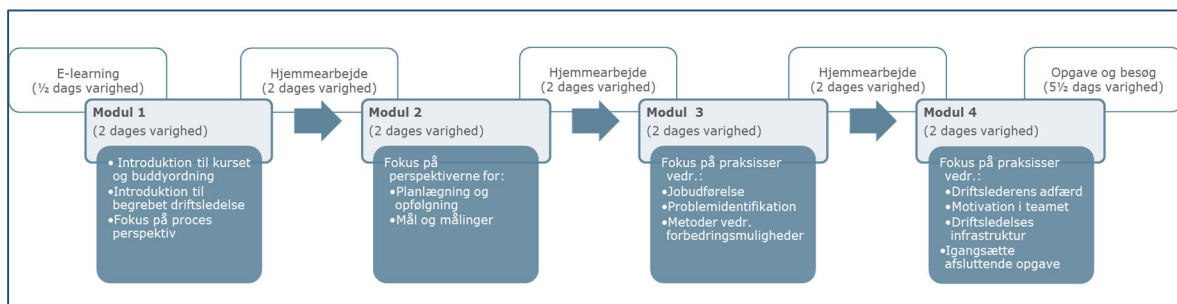
Systematisk driftsledelse forudsætter, at alle 20 praksisser er til stede i en eller anden grad i organisationen, og moden driftsledelse at de fleste beherskes på et godt niveau.

Det er de 20 praksisser som danner udgangspunkt for deltagernes vurdering af egen organisations modenhed i forhold til driftsledelse. Denne modenhedsvurdering er et input til valg af det fokus, som deltagerne hver især ønsker at arbejde videre med som afsluttende opgave i kurset.



## Detaljeret kursusindhold

Kurset består af indledende webinarer og fire fremmøde-moduler med hjemmearbejde mellem modulerne samt en afsluttende hjemmeopgave med fokus på én af de seks pakker.



Der anvendes forskellige læringsformer til at understøtte deltagerens læring og refleksion.

### Indledende webinarer

På de indledende webinarer introduceres og gennemgås de 4 P'er. Webinarerne er delt op i fem blokke à hver 20 – 30 minutters varighed:

- Blok 1: Introduktion til og baggrund for Driftsledelsens fire P'er
- Blok 2: P1: "Processes"
- Blok 3: P2: "Planning"
- Blok 4: P3: "Performance Management"
- Blok 5: P4: "People"

Webinarerne med tilhørende spørgsmål er obligatorisk forberedelse inden modul 1.

### Modul 1: Introduktion til driftsledelse og 'Procesoverblik og -kompetencer'

Formålet med modul 1 er først at introducere driftsledelse til deltagerne. Det sker ved at diskutere, anvende og reflektere over en række af de fire P'ers' praksisser i et simulationsspil med særlig fokus på:

- Kortlægning af proces
- Etablering af performancemålinger for proces
- Planlægning og eksekvering af plan
- Løbende forbedring af driftsledelsessystemet

Ved simulationsspillet får deltagerne mulighed for i en anden kontekst at designe en simpel driftsledelse og afprøve hvor godt den fungerer. Dette fungerer som en optakt til den efterfølgende gennemgang af de enkelte pakker.

I 'Procesoverblik og -kompetencer' er der fokus på følgende tre praksisser:

- P1: Proceslandskab
- P1: Proceskortlægning
- P4: Proces-/opgavekompetence

Udgangspunktet er en forståelse af procesbegrebet og de forskellige niveauer, som det kan optræde på, samt en forståelse af de forskellige arketyper af processer, der findes.

Der er særligt fokus at forstå E2E processernes rolle som kontakten til kunderne og processers processtrin og aktiviteter som kontakten til medarbejderne. Proceskortlægning fokuserer primært på

værdistrømskortlægning, idet den er særligt god til at vise de styringsmæssige aspekter af processer, ligesom den danner udgangspunkt for en diskussion af forskelle mellem 'happy flow' og det reelle flow. Med et overblik over processerne kan de kompetenceprofiler, som medarbejderne skal have, fastlægges.

Hjemmearbejde mellem Modul 1 og Modul 2:

Du gennemfører en analyse af den aktuelle driftsledelse i egen organisation baseret på alle 20 praksisser.

Du gennemfører også en værdistrømsanalyse af to udvalgte processer. Her skal du vurdere processernes design og styringsprincipper i forhold til det som processen gerne skal gøre.

Modul 2: 'Planlægning og opfølgning' og 'Mål og målinger'

Et af de mest synlige tegn på at en organisation arbejder med driftsledelse er brug af forskellige typer af tavler for at synliggøre planer, status og forbedringsaktiviteter. Modul 2 har fokus på at komme bag planlægningstavlen og målstyringstavlen, der er to meget konkrete artefakter af at arbejde med pakke 2 og pakke 3.

I 'Planlægning og opfølgning' arbejdes med følgende praksisser:

- P2: Forecasting
- P2: Kapacitetsstyring
- P2: Opgavestyring
- P2: Prioritering

Disse fire praksisser adresserer i virkeligheden forskellige dele af planlægningshierarkiet, som er den generelle referencemodel for planlægning i produktionsverden. Gennem de fire praksisser omformes planlægningshierarkiet til noget, som er brugbart i service og administration.

Planlægning har til formål at kunne levere det som aftales med kunderne til rette tid og i rette mængde. Hvor dygtig man har været til planlægning kan måles i form af leveringsperformance.

Leveringsperformance er imidlertid kun én af flere dimensioner som driftsledelse skal præstere gode resultater på. Derfor handler 'Mål og målinger' om de forskellige typer af mål, som en drift typisk vil have. Hertil arbejdes med følgende praksisser:

- P3: Målnedbrydning
- P3: Målstyring
- P3: Målingslandskab

Målnedbrydning er en vigtig kobling mod virksomhedens overordnede mål og strategier og danner et input til de konkrete mål og målinger, som driften skal måles på. Der er imidlertid også brug for andre typer af målinger, som viser om driften generelt er i kontrol. For at kunne skabe valide målinger er det nødvendigt, at man forholder sig til det målingslandskab man har og kunne ønske at skabe.

Hjemmearbejde mellem Modul 2 og Modul 3

Du gennemfører en analyse af den aktuelle dag-til-dag planlægning i egen organisation, herunder hvilket datagrundlag der ligger bag, og hvordan tavler anvendes til drøftelse af plan og opfølgning.

Du gennemfører tillige en analyse af de typer af mål og målinger, som anvendes til rapportering til ledelsen og til medarbejderne. Vurder hvordan målingerne kan påvirkes af medarbejdernes handlinger.

Mellem modulerne besøger din 'buddy' og du gensidigt hinanden for se nye perspektiver og få sparring på hjemmeopgaven.

Modul 3: 'Jobudførelse' og 'Problemer og forbedringer'.

Modulet fokuserer på de kompetencemæssige aspekter af driftsledelse i forhold til medarbejderne.

'Jobudførelse' fokuserer på at bringe medarbejderne i stand til at udføre deres arbejde i processerne introduceres tre praksisser:

- P1: Standarder
- P1: Træning
- P1: Proceskonfirmering

De tre praksisser skal tilsammen sikre at alle de standarder som er nødvendige for at medarbejderne kan udføre deres arbejde rigtigt er kendte, forståede og fulgte.

Proceskonfirmering har et dobbeltsidigt formål. For det første er det lederens værktøj til at sikre sig at medarbejderne udfører arbejdet efter de aftalte standarder og for et andet, giver det lederen anledning til dialog med medarbejdere om forbedringsmuligheder af de nuværende standarder.

'Problemer og forbedringer' tager tråden om forbedringsmuligheder op ved at have fokus på såvel problemer som forbedringer ved følgende praksisser:

- P3: Løbende forbedringer
- P3: Problemløsning
- P4: Afvigelsesidentifikation
- P4: Problemløsningsmetoder
- P2: Hindringshåndtering

De fem praksisser er medtaget i modellen ud fra forskellige logikker. Problemløsning er nødvendig, når der er en negativ afvigelse fra en konkret standard eller målsætning; mens løbende forbedringer er med til at løfte eksisterende standarder. Begge praksisser har fokus på driftens performance. Hindringshåndtering er knyttet til planlægning og handler om effektivt at håndtere de hindringer, der måtte være i forhold til at nå de kommende dages planer. Lykkes man med at fjerne hindringer vil der være færre problemer at skulle håndtere.

De tre nævnte praksisser fordrer at medarbejderne er i besiddelse af mindst to typer af kompetencer. For det første skal de være i stand til at identificere afvigelser fra standarden og være i stand til at handle derpå. En af de typiske handlinger vil være at løse et konkret problem, hvilket kræver kendskab til relevante problemløsningsmetoder.

Hjemmearbejde mellem Modul 3 og Modul 4

Du gennemfører en analyse af, i hvilken grad de standarder, som ligger til grund for arbejdet med konkrete processer er kendte, forståede og fulgte. Årsager til afvigelser identificeres og forslag til bedre brug af standarderne overvejes.

Du gennemfører også en analyse af, hvordan medarbejderne i dag udfører problemløsning med særligt fokus på hvilke værktøjer og modeller, der anvendes til arbejdet.

Mellem modulerne besøger din buddy og du gensidigt hinanden for se nye perspektiver og få sparring på hjemmeopgaven.

## Modul 4: 'Motivation' og Driftslederes adfærd

Modulet har fokus medarbejdernes motivation ved at driftsledelsen formår at skabe:

- P4: Kundefokus
- P4: Engagement

Det er naturligvis vigtigt at have engagerede medarbejdere, men de skal også have kunderne som deres primære fokus. Det drøftes på modulet, hvorledes dette kan lade sig gøre.

Et væsentligt element i at lykkes med dette er, at driftslederen udviser den rette adfærd og interesse for, hvad der sker i processerne og hos medarbejderne. Derfor fortsættes modulet med at drøfte hvad god driftsledelsesadfærd er, og hvilke forudsætninger der er for, at det realistisk set er muligt for en leder at udleve denne adfærd.

I slutningen af modulet definerer du den afsluttende udviklingsopgave, som skal være centreret om et af de behandlede temaer. Målet med opgaven er at løfte driftsledelsen varigt i egen organisation indenfor det valgte område.

### Besøg efter modul 4

På et aftalt tidspunkt efter modul 4 får du besøg af underviserne. Formålet er drøfte status, afklare spørgsmål samt fastlægge næste skridt i forhold til udviklingsopgaven. Det forventes desuden, at du præsenterer resultatet af opgaven for din buddy.