

Strategisk ledelse

Modeller som hjelp med strategisk ledelse i barnevernet

Om presentasjonen

- Historisk utgangspunkt for strategisk ledelse
- Bestemmelse og begrunnelse for strategisk ledelse
- Foretaksmodellen som ramme for strategisk ledelse
 - Bestemmelse av hvem vi er
 - Interessentanalyse
 - Målbilde og suksesskriterier
 - Justering av ledelsessystemet, transformasjonssystemet og atferdssystemet
- Referanser

Historisk utgangspunkt for strategisk ledelse

- Strategos (flertall *strategoï*, gresk *στρατηγός*, bokstavelig «arméleder») er brukt på gresk og betyr «general». I hellenistisk og bysantinsk tid ble begrepet også brukt for å beskrive en militærguvernør. I dagens greske hær er det den høyeste offisersgraden.
- Strategi i motsetning til taktikk
- Strategis planlegging i forlengelsen av langtidsplanlegging
- Igor Ansoff den russisk fødte matematiker og endringsleder: *to deal with the problem of managing organizations in the face of environmental discontinuities*

Bestemmelse av og begrunnelse for strategisk ledelse

- Voksende kritikk av strategisk planlegging - mer utredning enn endring
- Fra strategisk planlegging til strategisk ledelse
 - Ansoff: paralysis by analysis
 - Mintzberg: the rise and fall of strategic planning
- Fremtiden kommer hurtig - endringstakten i omgivelsene øker – også i offentlig sektor
- **Konkurransen** som det sentrale elementet og den sentrale driver i strategisk ledelse

Vårt utgangspunkt

For å sikre sin videre eksistens trenger virksomheten å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene. Dette kan være endringer i form av:

- Nye aktører med relevant kompetanse
- Nye brukere
- Makroøkonomiske endringer
- Nytt lovverk
- Osv

Strategisk ledelse gir oss - overblikk, innblikk, tilbakeblikk og framblikk - i den konkrete ledelsessituasjon vi befinner oss

Det mest sentrale elementet i strategisk ledelse er konkurranse

Eksempler på strategiske tema i barnevernet

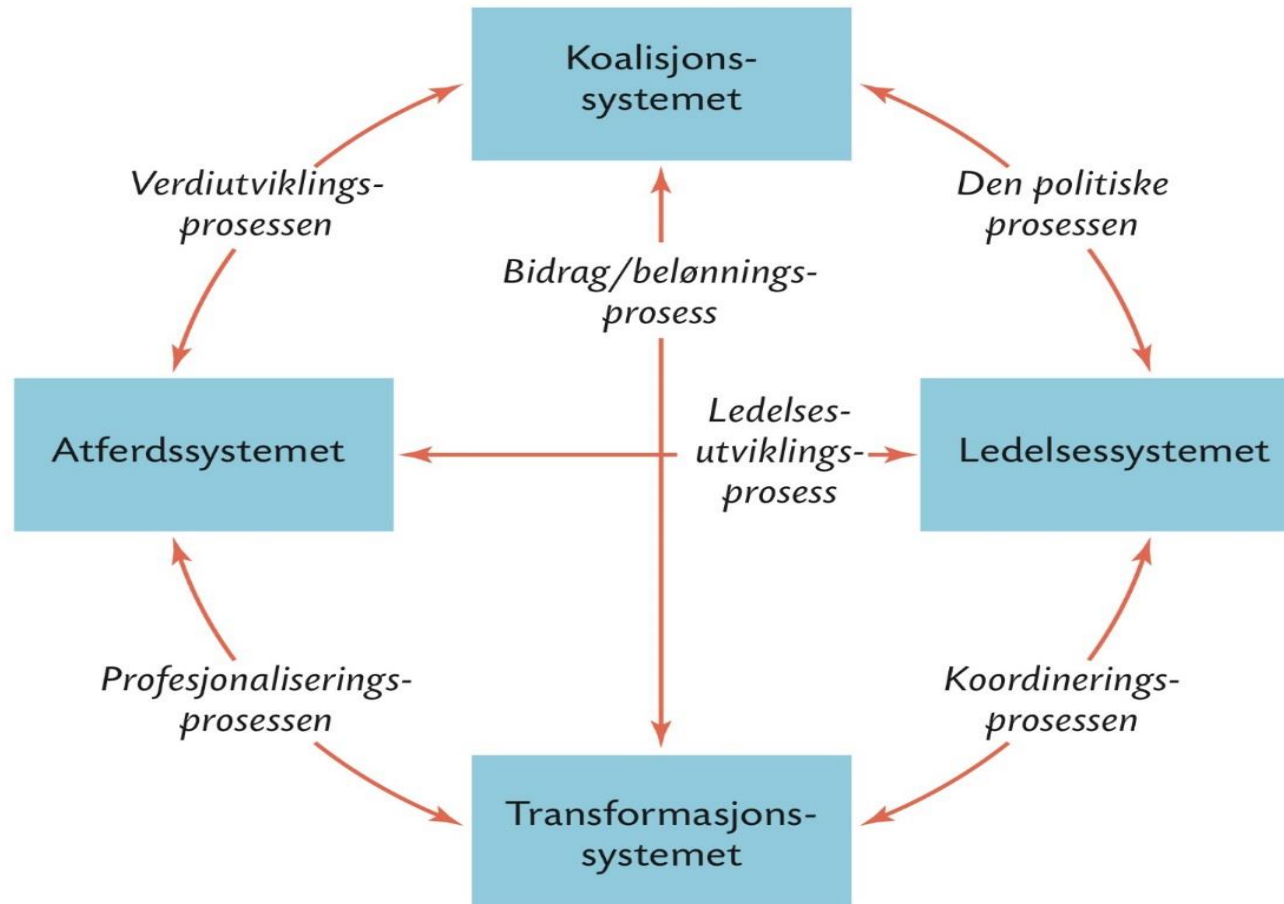
- Skal vi øke standardiseringsgraden på våre utredningsprosesser; for eksempel ved innføring av pakkeforløp?
- Skal vi åpne opp for at flere faggrupper kan være ledere i barnevernet?
- Skal vi endre taushetspliktbestemmelsene?
- Skal vi konsentrere oss om kjernebarnevernet?

- Dette er tema som rører ved grensene for vår virksomhet, hvem som deltar, hva som inngår eller det som i dag er viktige verdier for oss.

Modeller for å drive strategisk ledelse

- En forutsetning for å drive god strategisk ledelse er at en har en modell som veileder hvordan strategianalysen gjennomføres. Det finnes mange slike modeller eller språk. I denne sammenhengen understreker vi at den som velges er godt internalisert både i ledelsen og hos de ansatte.
- En enkel og lett forståelig modell er SWOT
 - Strengths
 - Weaknesses
 - Opportunities
 - Threats
- Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al. 2007) legger til rette for en god analyse, men også for en god regi av selve endringsprosessen

En helhetlig modell



Figur 1.2 Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch mfl. 2007)

Delsystem i foretaksmodellen

Koalisjonssystemet

- Vi forstår organisasjoner som koalisjoner av ulike interessegrupper eller interessenter. Disse går sammen for å tilfredsstille sine behov og ønsker. Disse blir formulert som mål, og om de nås oppnår interessentene belønning. Det er både samarbeid og motsetninger mellom interessentene. Strategisk ledelse er i stor grad å imøtekomme interessentenes behov for belønning også i morgen.

Ledelsessystemet

- Ledelsessystemet setter mål for alle systemene, bidrar til å løse systemenes problemer med å omsette bidrag til belønning, samt ser til at det utvikles et «språk» som gjør det mulig for nøkkelinteressentene å kommunisere om mål og midler

Delsystem i foretaksmodellen

Transformasjonssystemet

- Systemet får sin betegnelse på grunn av at det omformer eller transformerer bidrag til belønning, det vil si de innsatsfaktorer interessentene yter til tilfredsstillelse av deres behov.
Transformasjonssystemet bygges av strukturer, arbeidsprosesser, roller og ligner derfor virksomhetens produksjonssystem.

Atferdssystemet

- Organisasjoner består også av mennesker - med kognitive, emosjonelle og motivasjonelle egenskaper. Hvordan disse ledes er avgjørende for hvordan strategiske endringsprosesser forløper.
- Atferdssystemet omhandler også verdier, holdninger og det som beskrives som menneskers grunnleggende antakelser. Disse gir kraft til eller begrenser virksomhetens endringsbestrebelse.

Oppgaver som må håndteres under endringsarbeidet

Mobilisering av nøkkelinteressentene

- Identifisering av nåværende og fremtidige nøkkelinteressenter
- Utvikling av målbildet
- Analyse av suksessfaktorer

Styrking av ledelsessystemet

- Forståelse av tilpasnings- og utviklingsrollene
- Undersøkelse av grad av robusthet

Tilrettelegging av transformasjonssystemet

- Arbeidsprosesser
- Organisasjonsstruktur
- Milepæler

Utvikling av atferdssystemet

Mobilisering av nøkkelinteressentene

Strategisk endring forutsetter en mobilisering av interessentene ved de trekkes inn i prosesser for:

- å forstå seg selv
- å kunne lese omgivelsenes ønsker om belønning og muligheter for bidrag; i går – i dag – i morgen
- og enes om dagens og fremtidens misjon

Misjon – forretningside og mål

- Hvem er vi og hva er vår misjon
- Hvor ønsker vi å være i fremtiden, hva er vår visjon
- Interessentanalysen og målbildet
- Hva må vi gjøre i dag for å kunne komme dit
- Utvikling av suksess kriterier som endringene vurderes i forhold til

Noen begrepsavklaringer

- Misjon: Hva er årsaken til at vi holder på med det vi gjør, hva er vårt oppdrag, hva skal vi levere, hvorfor er vi til – hva er vår eksistensbegrunnelse
- Visjon: Vår fremtidige misjon
- Målbilde: Vår beskrivelse av hvordan situasjonen om x år i fremtiden ser ut. Kan være med hensyn til hvilke mål vi arbeider med, hvordan ledelse utøves, hvordan arbeidsprosessene tilrettelegges eller også hvilke verdier som tydeligere synliggjøres gjennom vår måte å arbeide på
- Suksesskriterier: Om vi lykkes med våre endringsambisjoner, hvordan kan vi avlese dette om x år

Styrking av ledelsessystemet

Å gjennomføre strategiske endringer forutsetter et godt og tydelig lederskap

Det er nødvendig å fylle de strategiske lederrollene – særlig:

- Utviklingsfilosofen
- Strategikonsulenten
- Feltherren
- Se til at vi dekker tilpasningsrollene
- Tilpasningstaktiker
- Endringsagent
- Prosjektleder

De strategiske lederrollene

Strategikonsulenten

- Denne rollen er i god dialog med alle nøkkelinteressentene, kjenner deres ønske om belønning fra å delta i koalisjonen og vilje til bidrag til koalisjonen, både kort og lengre sikt. Rollen har også god oversikt over interessentenes interesser og forstår disse. Strategikonsulenten er relasjonelt god.

Utviklingsfilosofen

- Denne rollen samler all informasjon strategikonsulenten bringer, analyserer data og formulerer konsepter og tiltak som er godt begrunnet. Utviklingsfilosofen er analytisk god.

Feltherren

- Denne rollen driver gode strategiske beslutningsprosesser. Der kunnskap omsettes til vedtak og gjennomføring av endring. Feltherren er modig og har endringskraft.

Tilpasningsrollene

Tilpasningstaktiker

- Gjennom en analyse av gapet mellom nå tilstand og ønsket tilstand og kjennskap til endringskapabiliteten i egen virksomhet, prioriteres oppgaver, bestemmes og begrunnes fokus for utviklingsprosessen

Endringsagent

- Arbeider med interessentene, motiverer og koordinerer innsatsen

Prosjektleder

- Regisserer endringsprosessene, fase inndeler arbeidet, utvikler gode milepælsplaner og kommunikasjonsplaner – driver selve «flytteprosessen» fra gammel til ny orden

Grunnleggende lederroller



Tilrettelegging av transformasjonssystemet

Når vi sammen vet hvor vi skal:

- Fra utvikling av målbildet til valg av strategi til beslutning om struktur

Justering av transformasjonssystemet gjennom tilpasning av:

- Kjernearbeidsprosesser - De nye arbeidsprosessene skal beskrives
- Rollebeskrivelser - Nye roller skal bli utarbeidet
- Organisasjonsstruktur – Skal justeres
- Arbeidsbetingelser - Skal gjennomgås og justeres

Alle strukturer løser enkelte utfordringer og skaper noen andre!

Utvikling av Atferdssystemet

Strategiske endringer forutsetter at medarbeiderne gjør noe annet i morgen enn i dag, det vil si:

- Arbeider med nye oppgaver
- Arbeider med nye interessenter
- Arbeider sammen med ny medarbeidere
- Arbeider i nye roller
- Arbeider under nye betingelser

Atferdssystemet

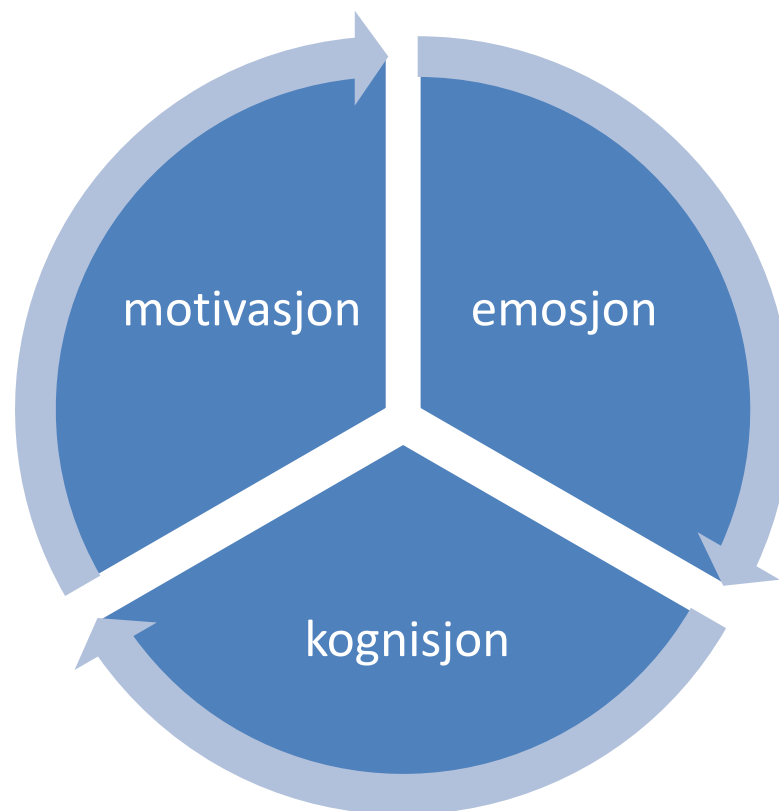
- Består av aktører med gode kognitive, emosjonelle og motivasjonelle forutsetninger for å løse oppgavene
- Leverer begeistring over å delta
- Leverer stolthet over å delta
- Leverer styringsdata til ledelsessystemet

Endring av atferd

- Ny atferd påvirker og påvirkes av kognitive, emosjonelle og motivasjonelle forhold – dette er prosesser de som leder endringen må ha et «tett på» forhold til
- Ny atferd påvirkes og påvirker organisasjonskulturelle forhold, hvor både verdier, holdninger og grunnleggende antakelser åpner opp for eller begrenser endringene

De tre dimensjonene

- Verdiene har en kognitiv basis som kan språksettes - formidles – diskuteres – gyldiggjøres
- En emosjonell side som f.eks gjør at atferd som er i konflikt med viktige verdier skaper følelsesmessige reaksjon – er motoren i verdien
- Angir en personlig standard for handlingsvalg og atferd, belønningen knyttet til måloppnåelse motiverer til større innsats



Oppsummert

- Noe forenklet kan vi si at strategisk ledelse er arbeid både med de eksterne nøkkelinteressentene for å utvikle et strategisk målbilde og å arbeid med de interne interessentene for å optimalisere ledelsessystemet, transformasjonssystemet og atferdssystemet
- I dette fremlegget har vi pekt på enkelte sentrale elementer som kan/bør justeres innenfor de ulike del systemene. Modellen er en system modell som hele tiden åpner for mange delmodeller som kan anvendes for å arbeide mer konkret med delsystemene
- Den konseptuelle foretaksmodellen er å betrakte som et oversiktskart, hvor strategene trenger mer detaljerte kart for å håndtere mer konkrete, avgrensede problem i strategiarbeidet

Referanser

- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (17. mars 2016): Høringsnotat Forslag til endringer i barnevernloven Kvalitets- og strukturreform
- Busch, T. (2014): Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv Fagbokforlaget
- Hyrve, G og Sataøen, S.O(1997): Samfunnsfag i førskolelærerutdanninga. Tano, Aschehoug 2. utgave.
- Jacobsen, I (2015): Døråpnere til barneverntjenester? – en kvalitativ intervjustudie av faglige ledere i helsestasjon, barnehage, skole og barneverntjeneste. Masteroppgave.
- NOU 2016: 16 Ny barnevernslov Sikring av barnets rett til omsorg og beskyttelse
- Raundalen, M. (2007): Det enkle barneperspektivet Tidsskrift for Norsk psykologforening Vol 44 nummer 2