

Strategisk leiing

Modellar som hjelp med strategisk leiing i barnevernet

Om presentasjonen

- Historisk utgangspunkt for strategisk leiing
- Vedtak og grunngjeving for strategisk leiing
- Føretaksmodellen som ramme for strategisk leiing
 - Vedtak av kven vi er
 - Interessentanalyse
 - Målbilete og suksesskriterium
 - Justering av leiingssystemet, transformasjonssystemet og åtferdssystemet
- Referansar

Historisk utgangspunkt for strategisk leiing

- Strategos (fleirtal *strategoï*, gresk *στρατηγός*, bokstaveleg «arméleiar») er brukt på gresk og betyr «general». I hellenistisk og bysantinsk tid vart omgrepet også brukt for å beskrive ein militærguvernør. I den greske hæren i dag er det den høgaste offisersgraden.
- Strategi i motsetnad til taktikk
- Strategisk planlegging i forlenginga av langtidsplanlegging
- Igor Ansoff, den russiskfødde matematikaren og endringsleiaren: *to deal with the problem of managing organizations in the face of environmental discontinuities*

Vedtak av og grunngjeving for strategisk leiing

- Veksande kritikk av strategisk planlegging - meir utgreiing enn endring
- Frå strategisk planlegging til strategisk leiing
 - Ansoff: paralysis by analysis
 - Mintzberg: the rise and fall of strategic planning
- Framtida kjem raskt - endringstakta i omgjevnadene aukar – også i offentleg sektor
- **Konkurransen** som det sentrale elementet og den sentrale drivaren i strategisk leiing

Utgangspunktet vårt

For å sikre sin vidare eksistens treng verksemda å tilpasse organisasjonen til endringar i omgjevnadene. Dette kan vere endringar i form av:

- Nye aktørar med relevant kompetanse
- Nye brukarar
- Makroøkonomiske endringar
- Nytt lovverk
- Osv.

Strategisk leiing gjev oss - overblikk, innblikk, tilbakeblikk og framblikk - i den konkrete leiingssituasjon vi er i

Det mest sentrale elementet i strategisk leiing er konkurranse

Døme på strategiske tema i barnevernet

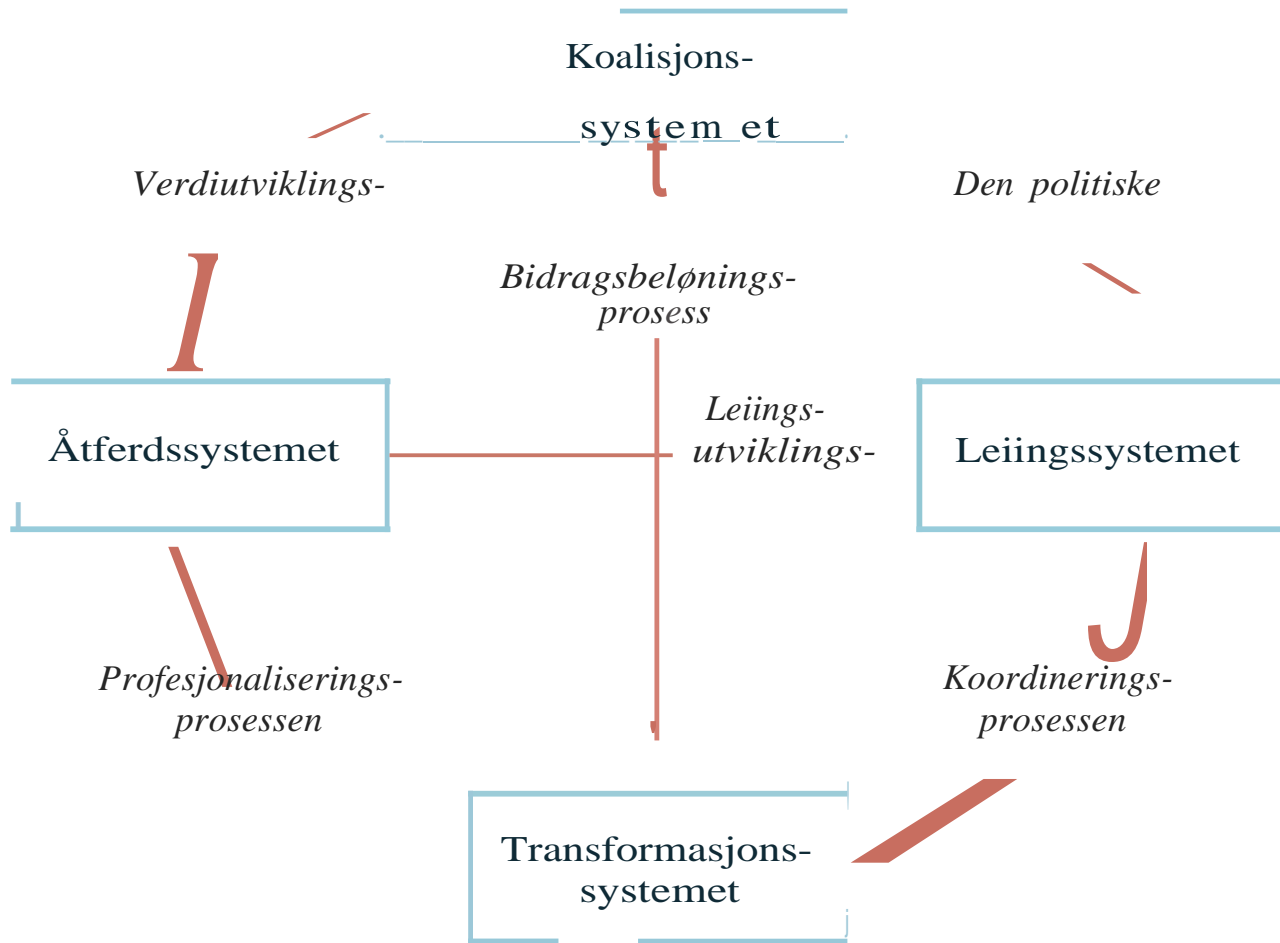
- Skal vi auke standardiseringsgraden på utgreiingsprosessane våre; til dømes ved innføring av pakkeforløp?
- Skal vi opne opp for at fleire faggrupper kan vere leiarar i barnevernet?
- Skal vi endre teiepliktvilkåra?
- Skal vi konsentrere oss om kjernebarnevernet?

- Dette er tema som rører ved grensene for verksemda vår, kven som deltek, kva som inngår eller det som i dag er viktige verdiar for oss.

Modellar for å drive strategisk leiing

- Ein føresetnad for å drive god strategisk leiing er at ein har ein modell som rettleiar korleis strategianalysen gjennomførast. Det finst mange slike modellar eller språk. I denne samanhengen understrekar vi at den som veljast er godt internalisert både i leiinga og hjå dei tilsette.
- Ein enkel og lett forståeleg modell er SWOT
 - Strengths
 - Weaknesses
 - Opportunities
 - Threats
- Den konseptuelle føretaksmodellen (Busch et al. 2007) legg til rette for ei god analyse, men også for ein god regi av sjølve endringsprosessen

Ein heilskapleg modell



Figur 1.2 Den konseptuelle føretaksmodellen (Busch mfl. 2007)

Delsystem i føretaksmodellen

Koalisjonssystemet

- Vi forstår organisasjonar som koalisjonar av ulike interessegrupper eller interessentar. Desse går saman for å tilfredsstille behova og ønska sine. Desse blir formulerte som mål, og om dei nåast oppnår interessentane belønning. Det er både samarbeid og motsetnader mellom interessentane. Strategisk leiing er i stor grad å imøtekome interessentane sine behov for belønning også i morgon.

Leiingssystemet

- Leiingssystemet set mål for alle systema, hjelper til å løyse systema sine problem med å omsetje bidrag til belønning , samt ser til at det utviklast eit «språk» som gjer det mogleg for nøkkelinteressentane å kommunisere om mål og middel

Delsystem i føretaksmodellen

Transformasjonssystemet

- Systemet får nemninga si på grunn av at det formar om eller transformerer bidrag til belønning, det vil seie dei innsatsfaktorane interessentane ytt til tilfredsstilling av sine behov. Transformasjonssystemet byggjast av strukturar, arbeidsprosessar, roller og liknar difor på produksjonssystemet til verksemda.

Åtferdssystemet

- Organisasjonar består også av menneske - med kognitive, emosjonelle og motivasjonelle eigenskapar. Korleis desse leiast er avgjerande for korleis strategiske endringsprosessar skjer.
- Åtferdssystemet handlar også om verdiar, haldningar og det som blir skildra som menneske sine grunnleggjande teoriar. Desse gjev kraft til eller avgrensar verksemdar sine endringsforsøk.

Oppgaver som må håndteres under endringsarbeidet

Mobilisering av nøkkelinteressentane

- Identifisering av noverande og framtidige nøkkelinteressentar
- Utvikling av målbiletet
- Analyse av suksessfaktorar

Styrking av leiingsystemet

- Forståing av tilpassings- og utviklingsrollene
- Undersøking av grad av robustheit

Tilrettelegging av transformasjonssystemet

- Arbeidsprosessar
- Organisasjonsstruktur
- Milepelar

Utvikling av åtferdssystemet

Mobilisering av nøkkelinteressentane

Strategisk endring føreset ei mobilisering av interessentane ved at dei trekkast inn i prosessar for:

- å forstå seg sjølv
- å kunne lese omgjevnadene sine ønske om belønning og høve for bidrag; i går – i dag – i morgon
- og einast om dagens og framtidias misjon

Misjon – forretningside og mål

- Kven er vi og kva er misjonen vår
- Kvar ønskjer vi å vere i framtida, kva er visjonen vår
- Interessentanalysen og målbiletet
- Kva må vi gjere i dag for å kunne kome dit
- Utvikling av suksesskriterium som endringane vurderast i høve til

Nokre omgrepsavklaringar

- Misjon: Kva er årsaka til at vi held på med det vi gjer, kva er oppdraget vårt, kva skal vi levere, kvifor er vi til – kva er eksistensgrunngevinga vår
- Visjon: Vår framtidige misjon
- Målbilete: Skildringa vår av korleis situasjonen om x år i framtida ser ut. Kan vere med omsyn til kva mål vi arbeider med, korleis ein utøver leiing, korleis arbeidsprosessane tilretteleggast eller også kva slags verdiar som tydelegare synleggjerast gjennom vår måte å arbeide på
- Suksesskriterium: Om vi lykkast med endringsambisjonane våre, korleis kan vi lese av dette om x år

Styrking av leiingssystemet

Å gjennomføre strategiske endringar føreset ein god og tydeleg leiarskap

Det er nødvendig å fylle dei strategiske leiarrollene – særleg:

- Utviklingsfilosofen
- Strategikonsulenten
- Feltherren
- Sjå til at vi dekkjer tilpassingsrollene
- Tilpassingstaktikar
- Endringsagent
- Prosjektleiar

Dei strategiske leiarrollene

Strategikonsulenten

- Denne rolla er i god dialog med alle nøkkelinteressentane, kjenner deira ønske om belønning frå å delta i koalisjonen og vilje til bidrag til koalisjonen, både kort og lengre sikt. Rolla har også god oversikt over interessentane sine interessentar og forstår desse. Strategikonsulenten er relasjonelt god.

Utviklingsfilosofen

- Denne rolla samlar all informasjon strategikonsulenten kjem med, analyserer data og formulerer konsept og tiltak som er godt grunngjevne. Utviklingsfilosofen er analytisk god.

Feltherren

- Denne rolla driv gode strategiske avgjerdsprosessar. Der kunnskap omsetjast til vedtak og gjennomføring av endring. Feltherren er modig og har endringskraft.

Tilpassingsrollene

Tilpassingstaktikar

- Gjennom ein analyse av gapet mellom no-tilstand og ønska tilstand og kjennskap til endringskapabiliteten i eiga verksemd, prioriterast oppgåver, avgjerast og grunngjevast fokus for utviklingsprosessen

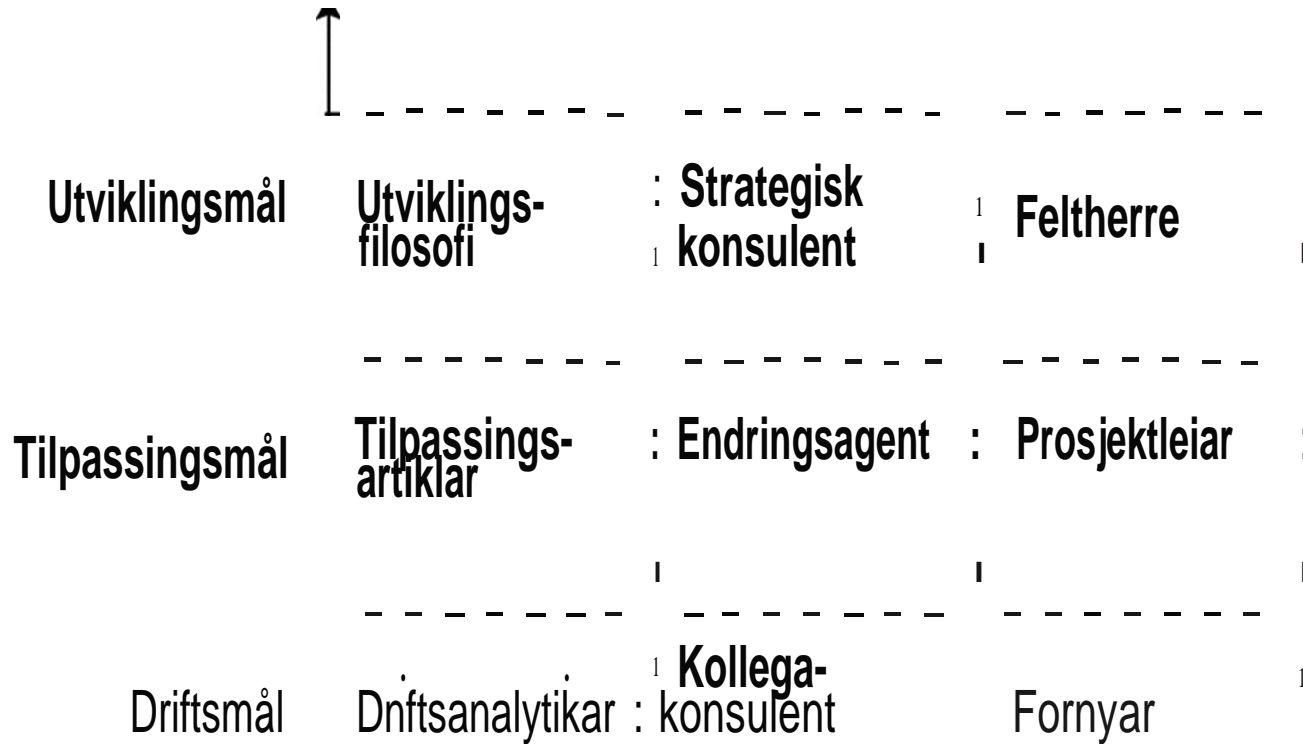
Endringsagent

- Arbeider med interessentane, motiverer og koordinerer innsatsen

Prosjektleder

- Regisserer endringsprosessane, faseinndeler arbeidet, utviklar gode milepelsplanar og kommunikasjonsplanar – driv sjølve «flytteprosessen» frå gamal til ny orden

Grunnleggjande leiarroller



Analyse/
syntese

R
e
g
i
o
n
a
l

l
k
u
n
n
s
k
a
p
s
s
e

n
t
e
r
f
o
r
b
a
r
n
o

**Samarbeid/
interaksjon**

**Søke-/lære-
prosess**

Problemløysing

Tilrettelegging av transformasjonssystemet

Når vi saman veit kvar vi skal:

- Frå utvikling av målbiletet til val av strategi til avgjerd om struktur

Justering av transformasjonssystemet gjennom tilpassing av:

- Kjernearbeidsprosessar - Dei nye arbeidsprosessane skal beskrivast
- Rolleskildringar - Nye roller skal bli utarbeidde
- Organisasjonsstruktur – Skal justerast
- Arbeidsvilkår - Skal gåast gjennom og justerast

Alle strukturar løyser somme utfordringar og skapar nokre andre!

Utvikling av åtferdssystemet

Strategiske endringar føreset at medarbeidarane gjer noko anna i morgon enn i dag, det vil seie:

- Arbeider med nye oppgåver
- Arbeider med nye interessentar
- Arbeider saman med nye medarbeidarar
- Arbeider i nye roller
- Arbeider under nye vilkår

Åtferdssystemet

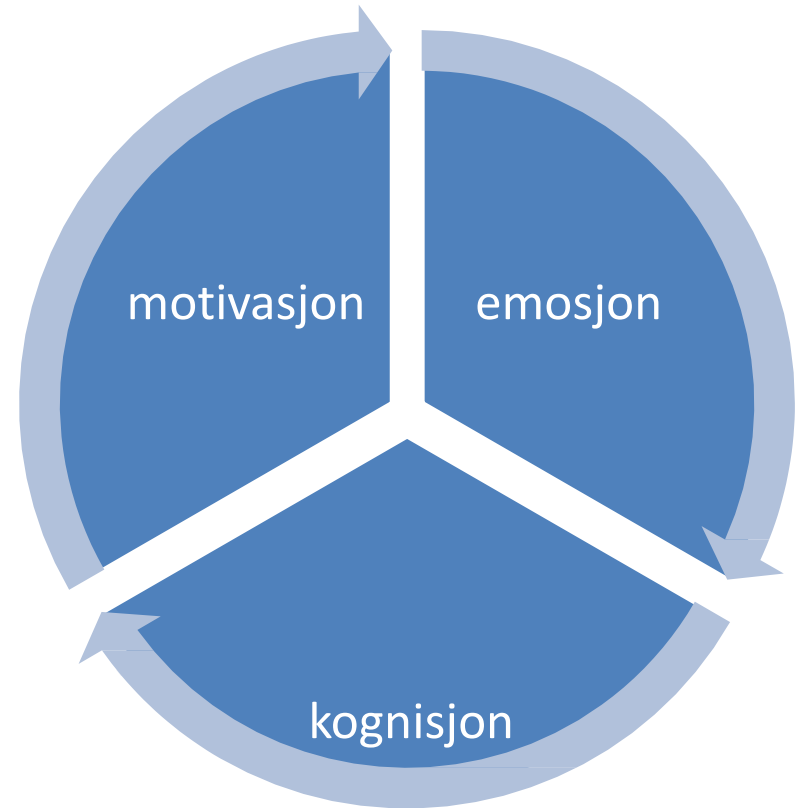
- Består av aktører med gode kognitive, emosjonelle og motivasjonelle føresetnader for å løse oppgåvene
- Leverer begeistring over å delta
- Leverer stoltheit over å delta
- Leverer styringsdata til leiingssystemet

Endring av åtferd

- Ny åtferd påverkar og påverkast av kognitive, emosjonelle og motivasjonelle tilhøve – dette er prosessar dei som leiar endringa må ha eit «tett på»-tilhøve til
- Ny åtferd påverkast og påverkar organisasjonskulturelle tilhøve, der både verdier, haldningar og grunnleggjande teoriar opnar opp for eller avgrensar endringane

Dei tre dimensjonane

- Verdiane har ein kognitiv basis som kan språksetjast - formidlast – diskuterast – gyldiggjerast
- Ei emosjonell side som t.d. gjer at åtferd som er i konflikt med viktige verdiar skapar kjenslemessig reaksjon – er motoren i verdien
- Gjev opp ein personleg standard for handlingsval og åtferd, beløninga knytt til måloppnåing motiverer til større innsats



Oppsummert

- Noko forenkla kan vi seie at strategisk leiing er arbeid både med dei eksterne nøkkelinteressentane for å utvikle eit strategisk målbilete og å arbeide med dei interne interessentane for å optimalisere leiingssystemet, transformasjonssystemet og åtferdssystemet
- I dette framlegget har vi peika på enkelte sentrale element som kan/bør justerast innanfor dei ulike delsystema. Modellen er ein systemmodell som heile tida opnar for mange delmodellar som kan brukast for å arbeide meir konkret med delsystema
- Den konseptuelle føretaksmodellen er å sjå på som eit oversiktskart, der strategane treng meir detaljerte kart for å handtere meir konkrete, avgrensa problem i strategiarbeidet

Referansar

- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (17. mars 2016): Høyringsnotat Framlegg til endringar i barnevernlova Kvalitets- og strukturreform
- Busch, T. (2014): Leiing, kultur og verdiar – eit integrert perspektiv Fagbokforlaget
- Hyrve, G og Sataøen, S.O(1997): Samfunnsfag i førskolelærarutdanninga. Tano, Aschehoug 2. utgåve.
- Jacobsen, I (2015): Døropnarar til barneverntenester? – ein kvalitativ intervjustudie av faglege leiarar i helsestasjon, barnehage, skole og barnevernteneste. Masteroppgåve.
- NOU 2016: 16 Ny barnevernslov Sikring av barnets rett til omsorg og vern
- Raundalen, M. (2007): Det enkle barneperspektivet Tidsskrift for Norsk psykologforening Vol 44 nummer 2