

ORG929 1 Styringsverktøy i offentlig sektor

Kandidat 4701

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
i ORG929 høst 2016	Dokument	Ikke vurdert	Leveret
i ORG929 høst 2016	Dokument	Ikke vurdert	Leveret
1 ORG929 høst 2016	Flervalg	Automatisk poengsum	Leveret
2 ORG929 høst 2016	Filoplasting	Manuell poengsum	Leveret

ORG929 1 Styringsverktøy i offentlig sektor

Emnekode	ORG929	PDF opprettet	11.09.2017 11:24
Vurderingsform	ORG929	Opprettet av	Emma Hansen
Starttidspunkt:	09.12.2016 10:00	Antall sider	21
Sluttidspunkt:	16.12.2016 15:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201701100000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1



ORG929 høst 2016

Emnekode: ORG 929

Emnenavn: Styringsverktøy i offentlig sektor - Stavanger kommune

Dato: 09.desember 2016, kl. 09:00- 16.desember 2016, kl. 14:00

Varighet: En ukes individuell hjemmeeksamen

Tillatte hjelpemidler: Alle

Merknader: Besvar to av de følgende oppgavene på neste side.

Maks omfang 10 sider (forside og litteraturliste kommer i tillegg)



ORG929 høst 2016

Her er oppgaven: [Eksamansoppgave H16 ORG 929 Stavanger](#)

Lever som PDF på siste side

Du finner også oppgaven under:

Oppgave 1

Kommunal og moderniseringsminister Jan Tore Sanner lanserte 17.11.2016 en effektivitetsanalyse som viser at kommunene kan spare milliardbeløp dersom de lærer av hverandre (se vedlegg 1). Vi snakker om «Benchmarking» ved hjelp av store databaser over de tre største tjenesteområdene til kommunene. Først vil vi at du redegjør for begrepet, og illustrer dette verktøyet ved et eksempel som du kjenner til. Drøft deretter sterke og svake

sider i det benchmarking opplegget som Jan Tore Sanner lanserer.

Oppgave 2

Strategisk ledelse blir av flere trukket fram som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i

forhold til omgivelsene. Ta utgangspunkt i SWOT analysen og vurder hvordan Stavanger kommune

ved barnehagesektoren framstiller seg selv og tenker utvikling. Er det samsvar? Hva bør kommunen

eventuelt korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT analysen.

Oppgave 3

Det er enkelt å snakke og å planlegge omkring lansering av nye styringsverktøy. Noe helt annet er det å realisere/iverksette dem. I den første delen av oppgaven vil vi at du drøfter hvordan det kan ha seg at det ofte oppstår såkalt organisasjonspolitikk omkring styringsverktøy. Deretter vil vi at du tar utgangspunkt i et case som du kjenner/eller et tenkt case. Skisser hvordan du kan tenke deg å gå frem for å unngå eller begrense mulig motstand mot implementering av et nytt styringsverktøy i case du har valgt.

Vedlegg 1

Kommunene kan frigjøre milliarder til bedre tjenester

Historisk arkiv

Publisert under: Regjeringen Solberg

Utgiver: Kommunal- og moderniseringsdepartementet Pressemelding | Dato: 17.11.2016 -

Kommunene er grunnmuren i velferdssamfunnet vårt, og hvordan de bruker ressursene er avgjørende for kvaliteten på tjenestene innbyggerne får. Nå gir vi kommunene muligheten til å sammenlikne hvor gode de er til å utnytte ressursene på skole, barnehage, og pleie og omsorg, sier kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner. I dag lanseres nye nettsider på nettstedet kommunedata.no som viser resultater fra en effektivitetsanalyse av kommunenes tre største tjenester. - Å forbedre offentlig sektor handler om å jobbe smartere, ikke løpe fortere. Nå gjør vi disse dataene både offentlige og lett tilgjengelige slik at kommunene kan sammenlikne seg med relativt like kommuner. Her bør kommunene lære av hverandre, sier Sanner. På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet har Senter for økonomisk forskning (SØF) laget årlige analyser av effektiviteten i de kommunale tjenestene. Nytt høsten 2016 er at også resultatene for enkeltkommuner vises på nettstedet kommunedata.no. Samlet har kommunene et teoretisk effektiviseringspotensial på 12 prosent innenfor de tre største tjenesteområdene. Dette utgjør om lag 27 milliarder kroner. Dette må sees på som en illustrasjonsberegning. Det er urealistisk at samtlige kommuner skal være like effektive. - Analysen viser at kommunene har et milliardpotensial hvis de lærer av de beste. Det betyr at de kan finne rom til å øke kvaliteten eller bygge ut tilbudet innen skole, barnehage, helse og omsorg, eller andre tjenester og skape enda bedre lokalsamfunn, sier Sanner. Analysen på kommunedata.no sammenholder kommunenes

tjenestetilbud og resultater med ressursbruken på de samme tjenestene. Resultatene kan gjelde for eksempel nasjonale prøver i skolen, liggedøgn for eldre i institusjon eller oppholdstimer for barn i barnehage. Kommunens ressurser er eksempelvis antall faglært personell innen pleie og omsorg eller barnehage, eller driftsutgifter utenom lønnskostnader. - Det vil alltid være usikkerhet knyttet til slike målinger. Det kan være politiske prioriteringer eller lokale forhold som gjør at enkelte kommuner ligger høyere eller lavere i ressursbruk. Allikevel mener jeg alle lokalpolitikere og rådmenn bør bruke dette verktøyet til å se hvordan deres kommune kommer ut, og om de kan bli bedre, sier Sanner

Mer om analysen

338 kommuner er inkludert i analysen for alle de tre tjenesteområdene både i 2014 og 2015. Det er imidlertid resultater innenfor minst ett tjenesteområde for alle kommuner i 2015. Enkelte kommuner uteblir fra analysen for enkeltsektorer og for samlet effektivitet fordi det mangler data for en eller flere av tjenestene. De mest effektive kommunene innenfor et tjenesteområde og en gruppe av sammenlignbare kommuner får effektivitetsverdi 100. Effektivitetsverdiene for de tre sektorene vektet og settes sammen til en samlet effektivitetsverdi for de tre sektorene.

Gjennomsnitt for samlet effektivitet for kommunene i analysen er 88 prosent. Ressursbruken kan med andre ord reduseres med 12 prosent uten at produksjonen reduseres dersom alle kommuner blir like effektive som de mest effektive kommunene i samtlige tre sektorer. Dette anslaget må ses på som en illustrasjon, det er ikke realistisk at alle kommuner skal være like effektive. Kommunal- og moderniseringsdepartementets pressetelefon: 22 24 25 00

1 OPPGAVE

ORG929 høst 2016

Kan besvarelsen brukes til undervisningsformål?

Velg et alternativ

Ja

Nei

Jeg bekrefter at jeg ikke siterer eller på annen måte bruker andres arbeider uten at dette er oppgitt, og at alle referanser er oppgitt i litteraturlisten.

Velg ett alternativ

- Ja
- Nei

ORG929 høst 2016

Her laster du opp din besvarelse. Velg riktig fil og last opp.

Husk at filen må være formatert som PDF.

Etter at du har gjort dette, **MÅ** du trykke "lever prøve" for å få levert inn eksamenen.

Last opp filen her. Maks én fil.

BESVARELSE

Filopplasting

Filnavn	7298459_cand-11494858_7298709
Filtype	pdf
Filstørrelse	201.399 KB
Opplastingstid	15.12.2016 22:46:25



Neste side
Besvarelse vedlagt

ORG929 høst 2016

Emnekode: ORG 929

**Emnenavn: Styringsverktøy i offentlig sektor- Stavanger
kommune**

Kandidatnummer: 4701

Oppgave 2.

Strategisk ledelse blir av flere trukket frem som et nyttig verktøy for å posisjonere egen organisasjon i forhold til omgivelsene. Ta utgangspunkt i SWOT analysen og vurder hvordan Stavanger kommune ved barnehagesektoren fremstiller seg selv og tenker utvikling. Er det samsvar? Hva bør kommunen eventuelt korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT analysen.

Innledning

Denne besvarelsen er bygget opp på følgende måte. Først vil jeg redegjøre for begrepet «strategisk ledelse» og hvorfor det kan være et nyttig verktøy å benytte for ledere for organisasjoner i offentlig sektor.

Deretter vil jeg presentere SWOT analysen av min virksomhet, datert 28.10.16, og se den opp mot Stavanger kommunes overordnede strategiske planer for utvikling av stavangerbarnehagen.

I siste del vil jeg vurdere og drøfte om det er samsvar mellom Stavanger kommunes fremstilling av stavangerbarnehagen og dets tanker om utvikling, opp mot SWOT analysen av min virksomhet. Er det samsvar? Er virksomheten jeg representerer et reelt bilde på dagens kommunale stavangerbarnehager? Og hva bør evt kommunen korrigere i sine strategiske planer for å være i samsvar med resultatene fra SWOT analysen?

Men hva er så strategisk ledelse? Og hvorfor kan det være et nyttig verktøy for ledere av organisasjoner i offentlig sektor?

I Øgård sin forelesning 14.09.16 gis to eksempler på definisjon av begrepet

Joyce (1999:6) *“In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations”*

Bryson (2004:6) *“ Strategic planning is a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it”*

Med disse definisjonene av strategisk ledelse som bakteppe må vi da posisjonere oss som ledere i offentlig sektor i en stadig mer omskiftende og krevende lederhverdag. Ledelse i offentlig sektor har gjennomgått store endringer de siste 100 årene. Fra klassisk Public Management hvor det var stort fokus på detaljstyring og ovenfra- ned ledelse, til New Public Management hvor kostnadseffektivitet og produktivitet var gjeldene på bekostning av mer tradisjonelle måter å bedømme offentlige organisasjoner på, som politisk demokrati, offentlig etikk og rettssikkerhet, til dagens Governance tenkning hvor ulike sektorer jobber sammen i nettverk for å utvikle/løse problemer, og styringsprosesser påvirker utfallet.

Børhaug m.fl (2001) peker på betydningen av *entreprenørskap* som ledelsesfunksjon og forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. «Å tilpasse en barnehage til endringer i omgivelsene og se etter nye muligheter i omgivelsene er blant de mest sentrale ledelsesoppgavene» Som leder i dagens offentlige sektor blir derfor helhetlig tenkning, nyskapning og strategiarbeid stikkord.

Stavanger kommune er en politisk styrt organisasjon og det kommunale styringskretsløp legger derfor føringer for den offentlige sektor i form av den politikken som til enhver tid er gjeldene. Det er derfor viktig at du som leder da kan ha en dynamisk ledelsesstrategi for å skape motivasjon i din organisasjon til å iverksette de tiltak, reformer og føringer du blir pålagt- som skal gi fornøyde brukere, i dette tilfelle barn og foreldre.

Barnehagesektoren er underlagt indirekte styring fra politikerne. Barnehagelederen må forholde seg til og styre etter ytre pålegg ovenfra som Barnehage-loven, Rammeplan, arbeidsmiljølov, økonomiplaner og kommunale kvalitetsplaner, som for eksempel Stavangerbarnehagen. For å få dette til å fungere er det viktig at det foreligger gode tilbakemeldingssystemer, slik at vedtak og planer kan endres og tilpasses- slik at man oppnår tilfredsstillende resultater både for bestiller og utfører.

For å posisjonere deg i markedet må du også som enhetsleder ha gode interne mål og planer. Dette være seg årsplaner, interne kompetanseløftprosesser, særegne pedagogiske plattformer som «Være sammen, Reggio Emilia, idrettsbarnehage» og lignende. Ledelse handler om å nå mål- og dette kan oppnås gjennom ulike former for styringsverktøy.

Så strategisk ledelse i offentlig sektor, sett i lys av dagens Governance tenkning, handler om strategi både i forhold til interne forhold og strategi i forhold til samfunnet rundt. Nettverksbygging og prosesser som interagerer med hverandre for å utvikle løsninger og løse problemer.

Sett på bakgrunn av dette vil jeg nå redegjøre for den SWOT analysen jeg gjorde på min virksomhet, og se den opp i mot de strategiplanene Stavanger kommune bruker for å jobbe med utvikling. Jeg har tatt utgangspunkt i strategiplanen «Stavangerbarnehagen» og kvalitetsplanen «Stadig bedre».

SWOT analyse foretatt av egen virksomhet 28.10.16:

Styrker/ Strengths	Muligheter/ Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> • Faglig sterk ledergruppe • Ressurssterk foreldregruppe/sterkt FAU • <u>Kjerne</u> av svært dyktige assistenter (dog ganske liten) • Fantastisk beliggenhet midt i store grøntområder med variert terreng • Sogner til en bydel med stor barnemasse • Godt samarbeid med eksterne etater som PPT, BUP og barnevern 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighet for å bli praksisbarnehage-større interaksjon med universitet • Ikke direkte rammet av nedbemanning/ fraflyttingsspøkelset • Trang økonomi kan føre til innovasjon/nytenkning • Muligheter til samarbeid med lokalt næringsliv • Nettverksbygging med andre barnehager i bydelen • Interne overføringsansettelser i kommunen- kan gi oss nye flinke ansatte
Svakheter/ Weaknesses	Trusler/ Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Høyt sykefravær • Høy turnover blant assistenter • Ikke praksisbarnehage/ lite interaksjon med universitet • Høyt sykefravær/turnover gjør at det er vanskelig å jobbe systematisk med organisasjonskultur • Dårlig planløsning på bygningsmasse • Presset budsjett/trang økonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Langt å gå til barnehagen fra busstopp og parkeringsplass • Pedagogtettheten gjør at pedagogene «mister» fagspråket sitt • Mangel på menn i lederteam/toppledelse- ensidig kjønnsgruppe • Interne overføringssaker i kommunen, gjør at vi i mindre grad kan sette kriteriene for ansettelse • Sykefravær/arbeidspress gjør at de som alltid er på jobb blir utslitt • Lite omstillingsvilje hos deler av personalet

Hvordan Stavanger kommune fremstiller seg og tenker utvikling:

Stavangerbarnehagen er et felles kvalitetsprosjekt mellom private og kommunale barnehager. Visjonen er «Stavangerbarnehagen skal være en god læringsarena for alle barn». Denne

planen skal sikre likt tilbud for alle barn i kommunen, ved at de skal bli sett og møtt av kompetente voksne som legger til rette for barns helhetlige utvikling.

Planen sier videre at personalets pedagogiske kompetanse er en av de viktigste kvalitetsfaktorene for innholdet i barnehagen- og understreker viktigheten av at kvaliteten sikres i alle ledd og når frem til hvert enkelt barn.

For å sikre dette har kommunen utarbeidet en kvalitetsplan kalt «Stadig bedre». Dette er en kvalitetsplattform som skal styrke kvaliteten i barnehagene, og redusere kvalitetsvariasjoner mellom barnehagene. Denne skal implementeres i alle barnehager og gi alle ansatte en basiskompetanse innen fire kvalitetssøyler:

- Språkkompetanse
- Relasjonskompetanse
- Interkulturell kompetanse
- Kompetanse om tidlig innsats.

Stavanger kommune har utarbeidet en implementeringsveileder som skal fungere som et styringsverktøy for leder i arbeidet med å implementere basiskompetansen inn mot virksomheten og personalet. Implementeringsplanen angir når din virksomhet skal jobbe med de ulike kvalitetssøylene, felleskursing, ekstern veileder inn i barnehagen, regelmessig trening og fremdrift. Den understreker betydningen av veiledning og en sterk og god ledelse.

Slik ønsker Stavanger kommune å fremstå innen barnehagesektoren- dette er styringsverktøyet de benytter for å jobbe med utvikling. De fokuserer altså på kvalitet gjennom en felles kvalitetsplattform og kompetanse i alle ledd. De trekker frem pedagogisk kompetanse som den viktigste kvalitetsfaktoren for innholdet i barnehagene- og understreker viktigheten av at alle ansatte besitter kompetanse innen rammene for kvalitetssøylene.

Hva så med Swot analysen fra min virksomhet. Hvordan ser den ut, ut ifra hvordan Stavanger kommune ønsker å fremstille seg?

Samsvar:

- Vi har en faglig sterk ledergruppe- som kan lede implementeringen av de fire kvalitetssøylene ut i avdelingene.
- Vi har en liten kjerne av svært kompetente voksne som legger til rette for barns helhetlige utvikling.

- Vi har et godt samarbeid med eksterne instanser- som ivaretar at alle barn får den hjelpen de trenger.
- Vi ser på foreldregruppen som en ressurs
- Vi har god kunnskap om barns språkutvikling

Hva bør kommunen evt korrigere i sine strategiske planer?

Stavanger kommune er presset på økonomi. Allikevel ser vi at pedagogtettheten er for lav. Skal vi kunne utføre de kvalitetskravene kvalitetsplanen pålegger oss, er det sårbart med dagens løsning. Utdannede pedagoger er i undertall- og fagmiljøet i barnehagen er for lite. Skal vi da både initiere, implementere og videreføre arbeidet, ser vi fort at tid og ressurser er for knapt.

«Stadig bedre» peker også på at bare kompetente ansatte kan sikre at barnehagen oppfyller sitt samfunnsmandat. Den viktigste kvalitetsfaktoren for innholdet i barnehagen er pedagogisk kompetanse blant personalet. Vi har en barnehage med rimelig høy turnover blant assistentene, i tillegg til høyt sykefravær. Den kortsiktige løsningen for kommunen da, blir ofte korttidskontrakter, vikariater og vikarer. Den pedagogisk kompetansen synker følgelig som følge av dette.

Sykefravær og turnover gjør det også vanskelig å jobbe med organisasjonskultur og endringsledelse i virksomheten. Implementeringsplanen for «Stadig bedre» går over flere år- og barnehagen vår har en rimelig stor andel ansatte på års vikariater og lignende. Følgelig vil de ikke da makte å tilegne seg den kompetansen som stavangerbarnehagen profilerer seg på at alle ansatte har.

Strategiplanen til Stavanger kommune er god og tanken omkring et felles kvalitetsløft/kvalitetsstandard er betimelig med tanke på utvikling. Svakheten i planene er at de menneskelige ressursene, sykefraværet, turnover gjør implementeringsarbeidet svært vanskelig. I tillegg ligger implementeringsarbeidet ofte på leder, og slik en førskolelærers hverdag er lagt opp nå, er det svært liten tid til å hele tiden drive endringsarbeid ut mot assistentene.

Det er vanskelig å profilere seg ut ifra kriteriene satt i «stadig bedre» når personalmassen er så omskiftelig, og du «hele» tiden må begynne på nytt. Slik er det i min virksomhet, og slik tror jeg det er for flere andre virksomheter i kommunen også. For å møte kriteriene og kravene om kvalitet og utvikling i barnehagen som Stavanger kommune ønsker, tror jeg eneste mulighet er å øke pedagogtettheten og styrke fagmiljøet med flere utdannede førskolelærere.

Litteraturliste.

Bøker:

Baldersheim, H & Rose, L.E. (red.) (2005), *Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Bergen: Fagbokforlaget

Børhaug, K, Helgøy, I, Homme, A, Lotsberg, D.A & Ludvigsen, K (2011), *Styring, organisasjon og ledelse i barnehagen*, Bergen: Fagbokforlaget

Artikkelsamlinger:

Joyce, P. *Strategic management for the public services, kap 1&2*

Forelesningsfoiler og notater:

Øgård, M (foilere benyttet ved forelesning 14.09.16)
samt egne notater fra samme forelesning

Nettside:

Stavangerbarnehagen

<http://www.stavanger.kommune.no/no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Barn-og-familie/barnehage/Stavangerbarnehagen/>

Stadig bedre

<http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Kvalitetsplan%20Stadig%20bedre%202016-2019.pdf>

Oppgave 3.

Det er enkelt å snakke og å planlegge omkring lansering av nye styringsverktøy. Noe helt annet er det å realisere/iverksette dem. I den første delen av oppgaven vil vi at du drøfter hvordan det kan ha seg at det ofte oppstår såkalt organisasjonspolitikk omkring styringsverktøy. Deretter vil vi at du tar utgangspunkt i et case som du kjenner/eller et tenkt case. Skisser hvordan du kan tenke deg å gå frem for å unngå eller begrense motstand mot implementering av et nytt styringsverktøy i case du har valgt.

Innledning

Denne oppgaven er bygget opp på følgende måte. Først vil jeg redegjøre for hva som ligger i begrepet styringsverktøy, og hvilken funksjon det kan ha for ledere i offentlig sektor for å få organisasjonen til å nå felles mål.

Deretter vil jeg se litt på hvorfor det ofte oppstår organisasjonspolitikk omkring lansering av nye styringsverktøy og hva det innebærer.

Tilslutt vil jeg presentere mitt case/ mitt forslag til styringsverktøy- og redegjøre for implementeringsprosessen ved innføringen av dette i min organisasjon, med fokus på å unngå eller begrense motstand hos de ansatte.

I Øgård sin forelesning 14.09.16 gis følgende definisjon av begrepet styringsverktøy

Salamon (2002) « *A tool of public action is an identifiable method through which collective action is structured to address a public problem*

Videre sier Øgård at “*et styringsverktøy strukturerer handling (de definerer hvem som er involvert i tiltaket, hvilken rolle de skal ha, og hvordan man skal relatere seg til andre.*

Tar vi utgangspunkt i denne definisjonen av begrepet styringsverktøy, kan vi dermed skille styringsverktøy fra programmer og policies.

I følge foredragsnotater (Øgård 14.09.16) er *programmer* en samling av verktøy som benyttes innenfor et avgrenset område for å løse et problem, men *policies* består av flere programmer.

Videre kan vi skille mellom **interne** og **eksterne** styringsverktøy. Interne styringsverktøy refererer til prosedyrer som ulike forvaltninger benytter for å håndtere interne prosesser/handling, mens eksterne verktøy er mer rettet mot å påvirke samfunnet, og ikke kun forvaltningens virkemåte.

Vi skiller også mellom direkte og indirekte styringsverktøy. Direkte styringsverktøy kan eksemplifiseres gjennom for eksempel økonomisk regulering, offentlig informasjon, lån og offentlige selskaper, mens indirekte verktøy kan være seg kontrakter, avgifter, pengestøtte, sosial regulering og lånegarantier (Øgård 14.09.16)

Et styringsverktøy er satt sammen av en rekke elementer, og kan i følge Øgård forstås og deles opp i følgende punkter:

- Et sett av goder eller aktivitet
- Et leveringssystem for goder/aktivitet
- Et leveringssystem, som er en del av en organisasjon rettet mot å leverer godet
- Et sett av regler (formelle eller uformelle) som definerer relasjonen mellom enhetene som utgjør systemet.

Når du som leder i offentlig sektor skal implementere/presentere organisasjonen din for et nytt styringsverktøy, må du være forberedt på at det ofte oppstår organisasjonspolitikk omkring verktøyet. En organisasjon er ofte satt sammen av en mengde ulike personer, med ulike forutsetninger, ulik bakgrunn, ambisjonsnivå og status. Organisasjonspolitikk er et uttrykk for hvor makt befinner seg i en virksomhet, hvem som tar beslutningene og hvor de viktige diskusjonene foregår. Et nytt styringsverktøy representerer ofte en ny måte å tenke/jobbe på. Kanskje griper styringsverktøyet inn i hverdagen og forandrer og utfordrer institusjonaliserte handlingsmønstre, normer og verdier, på en sånn måte at «trygg og vanlig» praksis blir utfordret. Derfor vil du kunne oppleve at hos deler av dine ansatte, vil første respons til forandring være motstand. Det oppstår i følge Cameron og Quinn (2013) når noen i virksomheten navigerer på en spesiell måte for å sabotere, selge ideer, påvirke og skaffe seg makt. Denne type lobbyvirksomhet foregår som regel uformelt, uoffisielt og noen ganger i det skjulte. Dette kan undergrave både styringsverktøyet som funksjon og din rolle som leder.

Endringsarbeid er vanskelig og det vil alltid være hindringsmekanismer og utfordringer knyttet til implementering av et nytt styringsverktøy. Vanlige hindringer er mangel på tid og ressurser som er nødvendige for gjennomføringen. I følge Ertesvåg og Roland (2013) kan for liten kontakt mellom dem som har utarbeidet endringstiltakene og de som skal implementere dem også kunne utvikle seg til en hindring. Videre peker de på at tidligere negative erfaringer med endringsarbeid kan også føre til skepsis og demotivasjon i personalgruppen, eller gjennom deltakelse i for mange endringsprosjekter samtidig, slik at de ulike prosjektene utgjør utfordringer for hverandre.

For at etableringen/implementering av et nytt styringsverktøy skal være suksessfullt må verktøyet og du som leder ha troverdighet og legitimitet i organisasjonen. Det handler om autoritet og innflytelse. Du må ta på alvor at mennesker er forskjellige, med ulike interesser. God kommunikasjon alene kan ikke få disse konfliktene til å forsvinne. Det å oppnå en felles forståelse av hvordan ting skal gjøres i virksomheten, handler om forhandlinger og kjøpslåing mellom enkeltpersoner og grupper. Det er altså ikke nok å ha en god sak/et godt styringsverktøy, du må ha en plan for hvordan du skal få gjennomslag for saken din.

Autoritet kan oppnås på flere ulike måter. I følge Barsøe (2013) kan du blant annet oppnå autoritet i kraft av din posisjon, kunnskap, tvangsmidler, talegaver, karisma eller pålitelighet. De involverte i prosjektet må tro på deg som leder for at du skal kunne selge inn budskapet ditt.

- Mitt case og hvordan jeg tenker å gå frem i implementeringsprosessen for å unngå eller begrense mulig motstand.

I mitt case har jeg valgt «Være sammen» som styringsverktøy. Være sammen er et kompetanseløft for tidlig innsats og endringsarbeid i barnehagen. Styringsverktøyet har som mål å implementere den varme og grensesettende voksenstilen blant hele personalet.

I følge Ertesvåg og Roland (2013) kan en implementeringsprosess ses på som en innovasjon. Altså et uttrykk for en positiv og planlagt endring i organisasjonen som gir

en forbedring. Å implementere et nytt styringsverktøy kan ses på som en endring, og kan deles inn i 3 faser:

- **1. Initiering (forankring)**- I denne fasen er det sentralt å bli kjent med kjernekomponentene i det nye styringsverktøyet, skaffe ressurser (f. eks tid, økonomi, rom) og utvikle en implementeringsplan. Denne fasen varer normalt fra 3-6 måneder og skal sikre en forankring til endringsprosjektet.
- **2. Implementeringen**- I denne fasen er det viktig å skape prosesser hos de ansatte som gir muligheter til å omsette og øve inn kjernekomponentene til den daglige praksisutøvelsen. De viktigste driverne i denne prosessen er trening, veiledning og god ledelse. Det er i denne fasen at den viktigste endringen skapes. Tidsperspektivet i denne fasen bør være 2-4 år.
- **3. Videreføringen**- Å jobbe med kjernekomponentene også etter at den formelle endringsperioden er ferdig. Nyansatte læres opp i prosjektet. Kjernekomponentene bør videreutvikles og nye endringer bør kobles sammen med det endringsarbeidet som allerede er gjennomført.

På bakgrunn av denne modellen vil jeg i initieringsfasen melde på flere ansatte på veilederkurs. Dette for å sikre meg flere implementerings agenter ut i virksomheten, og sikre at flere sitter på samme type informasjon og kunnskap, helt fra starten av. Disse ansvarlig gjøres og kan bidra til å selge inn budskapet til større deler av organisasjonen. I samme fase ville jeg brukt min erfaring fra governance tenkningen og alliert meg med andre barnehager i samme prosjekt- i Være sammen nettverk. I følge Ertesvåg og Roland (2013) kan slike nettverk, også gjerne kalt Profesjonelle læringsfellesskap omhandle å inngå i forpliktende samarbeid med andre for å oppnå læring og utvikling gjennom å dele og stille kritiske spørsmål om sin egen praksis. På denne måten kan det å bre kunnskapen ut på flere hender, bidra til å minske motstand mot endring.

For å begrense mulig motstand i selve implementeringsfasen er det som leder viktig å jobbe med endringsledelse. Endringsledelse kan i følge Ertesvåg og Roland (2013) deles inn i fire sentrale temaområder:

- **Gi retning for arbeidet:** Skap klarhet i arbeidet videre, ved å utvikle en felles forståelse av oppgaven og felles visjon. Kjernekomponentene må være kjent for alle involverte.
- **Utvikle kapasiteten til de ansatte:** Legg til rette for personalmøter, kursing, nettverksmøter og prosjektgrupper. Viktig at alle får ta del i kunnskapen.
- **Endre organisasjonen:** Som leder kan det være aktuelt å endre strukturen i barnehagen, slik at det fremmer samarbeid og felles læring både innad i barnehagen og gjerne på tvers av barnehager. Nettverksbygging.
- **Lede endringer:** Bemanne prosjektgrupper, slik at disse kan fungere som pådrivere i endringsarbeidet. Skape samarbeidsrelasjoner både innad og ut mot eksterne samarbeidspartnere.

I følge Senge, P.M (2006) påvirker god endringsledelse de ansattes kapasitet i en positiv retning. Når kapasiteten øker vil kvaliteten øke og de ansatte får et potensielt sterkere eierforhold til prosjektet.

Endringsledelse er komplisert og utfordrende og sjansen for organisasjonspolitikk og motstand hos deler av organisasjonen er rimelig stor. Et gjennomgangstema i store deler av implementeringsteorien er at kunnskap/kapasitet i personalet omkring et nytt styringsverktøy er en av de aller viktigste suksessfaktorene for å hindre motstand. Senge, P.M (2006) fremhever fem utviklingsområder som sentrale for å bygge opp varig læring og endring i en organisasjon.

- **Personlig mestring-** Utvikling av kompetanse hos den enkelte øker mestringsevnen.
- **Felles forståelse av oppgaven-** Utvikle felles visjoner basert på kollektiv forståelse av endringsarbeidet.
- **Forståelsesmodeller-** Kultur, historie og rutiner som «sitter i veggene» kan være inngrodd og utgjøre en hindring for utvikling.
- **Gruppelæring-** Personalet lærer sammen og tilegner seg felles kompetanse.
- **Systemtenkning-** Utvikle og binde sammen de øvrige fire områdene. Dette er primært et lederansvar.

Lojalitet og forpliktelse er avgjørende faktorer som virker inn på motivasjon og entusiasme for endringen en vil gjennomføre, om implementeringen blir en suksess eller ikke. God ledelse, grundig forankring og endringer som svarer til behovet i barnehagen vil skape forpliktelse overfor nye endringstiltak.

Ved å følge denne implementeringsplanen, håper jeg å kunne implementere «Være Sammen» i min organisasjon på en trygg og forsvarlig måte. Jeg bruker god tid på endringen, og involverer hele personalet. Fokus på felles kunnskap, forankring i kjernekomponentene, trening, nettverk og strukturell støtte fra ledelsen vil være essensielt for å begrense mulig motstand og gjøre gjennomføringen av Være Sammen til en suksess i min virksomhet.

Litteraturliste.

Bøker:

Barsøe, L (2013) *Barnehagelæreren som leder*. Oslo: Kommuneforlaget

Cameron, K.S & Quinn, R.E (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm

Ertesvåg, S.K & Roland, P. (2013) *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal akademisk

Senge, P.M (2006) *The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency/Douleday

Forelesningsfoilere og notater:

Øgård, M. (Foilere benyttet ved forelesning 14.09.16)
samt egne notater

Nettsider:

Være Sammen

<http://www.vaeresammen.no/>

Stavangerbarnehagen

<http://www.stavanger.kommune.no/no/Tilbud-tjenester-og-skjema/Barn-og-familie/barnehage/Stavangerbarnehagen/>

Stadig bedre

<http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Kvalitetsplan%20Stadig%20bedre%202016-2019.pdf>

Implementeringsveileder for Stavangerbarnehagen

<http://www.stavanger.kommune.no/Documents/Implementeringsveileder%20digital%20utgave.pdf>

