Forbedringsarbeid i Vestre Toten kommune

Effektiv strategisk ledelse

- Endringsprosesser -
- Samarbeid og kompetanse -
- Ledelsesutvikling -

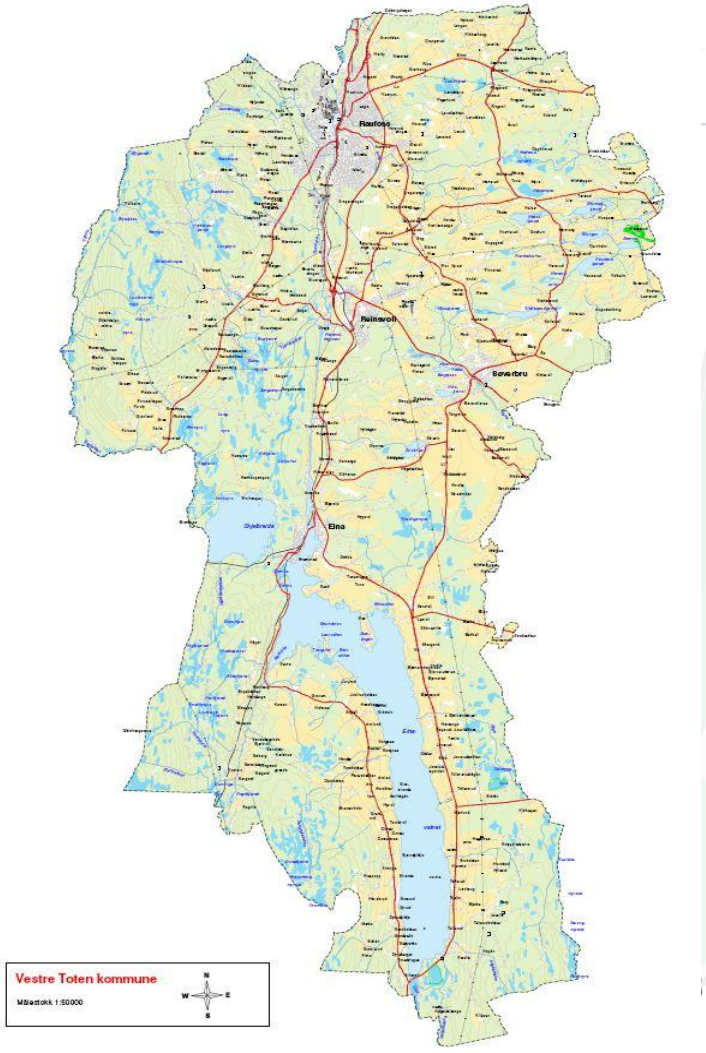
Rådmann Bjørn Fauchald, Hamar 4. mai 2017

Bjørn Fauchald

- Rådmann i Vestre Toten kommune siden 2010
- Mastergrad i endringsledelse fra Handelshøyskolen BI
- For tiden leder i rådmannsutvalget i KS Oppland og styremedlem i rådmannsutvalg i KS nasjonalt
- Særskilt fokus på endrings- og forbedringsarbeid i kommunesektoren
- Har de siste årene holdt mange foredrag regionalt og nasjonalt for kommunale ledere og andre innen temaene:
  - Endrings- og forbedringsarbeid i kommuneorganisasjonen
  - Kommunens rolle ved omstilling i næringslivet

Vestre Toten kommune

- 13.300 innbyggere
- 770 årsverk / 1100 ansatte og vel en milliard kroner i årlig omsetning i kommuneorganisasjonen
- Utfordrende kommuneøkonomi gjennom mange år, men har rettet opp dette gjennom målrettet arbeid
- Høyeste industrisysselsetting i innlands-Norge
- Sterkt fokus og satsing på innovasjon og samfunnsutvikling
- Stor og økende grad av samhandling mellom konkurranse-utsatt industrimiljø og kommunen



Ledelsesperspektivene

Strategisk ledelse

Endringsledelsesperspektivet i en Lean-virksomhet; samarbeid og kompetanse er forutsetninger for å lykkes

Ledelsens engasjement - suksessfaktor og flaskehals

Strategisk fokus og strategisk ledelse

Strategisk ledelsesfokus

Hvilke kommuneorganisasjoner vil lykkes best i framtida?

Mine antagelser:

- De kommuner som evner å være langsiktige
- De kommuner som holder en tydelig og stø kurs og ikke «hopper på» alt som er «på moten» uten at det er innenfor virksomhetens strategiske retning. *«De lange seje træk»*
- De kommuner hvor ledelse på alle nivåer trekker i samme retning. (Krever kunnskap, ansvarliggjøring og involvering)
- De kommuner som makter å forankre og få med ansatte
- De kommuner som evner å definere opp og implementere folkevalgtes «nye» rolle

..og synet støttes av anerkjente kommuneforskere..

© Vestre Toten kommune


KURT KLAUDI KLAUSEN
Strategisk ledelse i det offentlige
FREMSKRIVE · FORUDSE · FORESTILLE
GYLDENDAL PUBLIC

Den innovative organisation

(Kurt Klaudi Klausen, 5. juni 2015)

- Formår til stadighed at forny sig
- Har en ledelse og kultur, som tilskynder til at tænke og handle nyt og anderledes
- Præges at at I kender hinanden og dem I skal arbejde sammen med om at tænke nyt (samarbejde på tværs)
- Tillid og åbenhed er en forudsætning - se forskellighed som en ressource
- Sætte spørgsmålstegn, tænke ud af boxen, udfordre vanetænkning og "plejer", evne at skifte perspektiv
- Det skal prioriteres som en ledelsesmæssig, strategisk satsning

---

Vi kjenner oss igjen i Vestre Toten kommunes ledelse...

Min vurdering er, at kommunerne nu er i en fase, hvor der kan ses fremad: Det drejer sig om lederskab

(Klausen, Odense 6. juni 2016)

- Politisk og administrativt lederskab:
  - hvad vil I med kommune og lokalsamfund (visionerne)
- Om at se ind i fremtiden (det paradigmatisk nye ligger i seendet)
- Skabe visionen om en anden og bedre fremtid
- Fremmane troen og håbet hos Jer selv, Jeres borgere, medarbejdere og samarbejdspartnere (strategisk kommunikation)
- Skabe rum og plads til innovation og entreprenørskab
- Dernæst drejer det sig om, at skabe forudsætningerne for at gøre visionen til virkelighed: det samarbejdende folkestyre, samarbejde mellem politik og administration og strategisk ledelse som håndværk
- Det er lederskabet, der skal fremmane den fælles forestilling som en ny grundfortælling om hvem I er og ønsker at være!
- Fortid, nutid, fremtid!

Strategisk fokus: Hvorfor innføring av Lean som virksomhetsstrategi sett fra et rådmannsperspektiv?

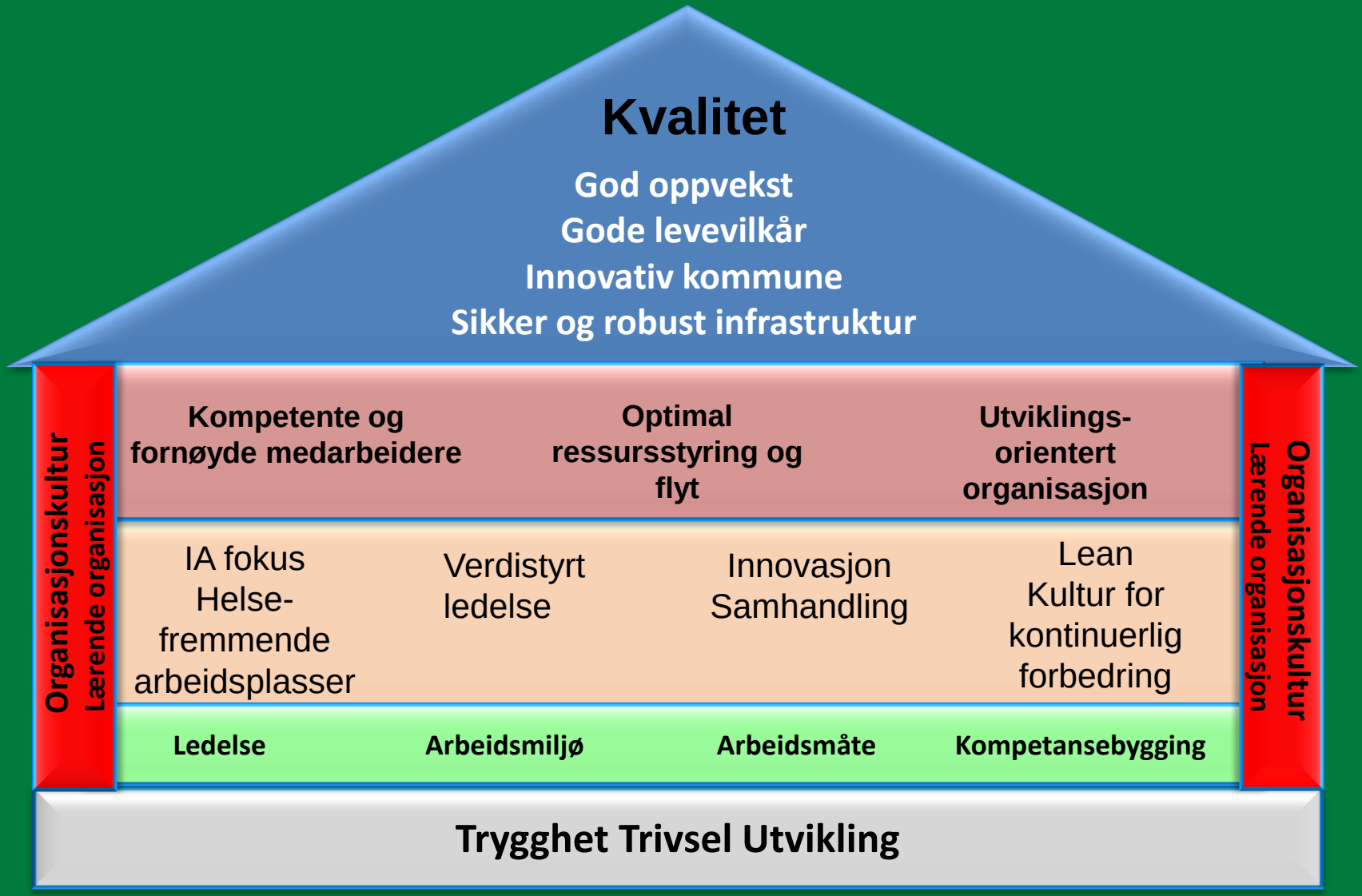
Kommunene må i framtida levere mer tjenester for mindre ressurser og av høyere kvalitet ..

For å møte framtidas krav og utfordringer i offentlig sektor, må fokus derfor rettes mot:

- å bedre produktiviteten i tjenesteproduksjonen
- å satse på målrettet forbedringsarbeid for å avdempe «trykket» og redusere presset i tjenestene og på de ansatte
- opprettholde og styrke kvaliteten på tjenesteproduksjonen
- sørge for en bedre arbeidshverdag med større innflytelse for alle medarbeidere: medarbeiderinvolvering
- endring i lederroller og dyktiggjøring av ledere

© Vestre Toten kommune

UTVIKLINGSHUSET I VESTRE TOTEN KOMMUNE



Lean som virksomhetsstrategi

Vi tok utfordringene vi avdekket i innføringsløpet på alvor og jobbet fram en strategi for å sikre at vi skal lykkes med endrings- og forbedringsarbeidet i framtida.

Denne er nå evaluert og ny spisset strategi er under utarbeidelse..



© Vestre Toten kommune

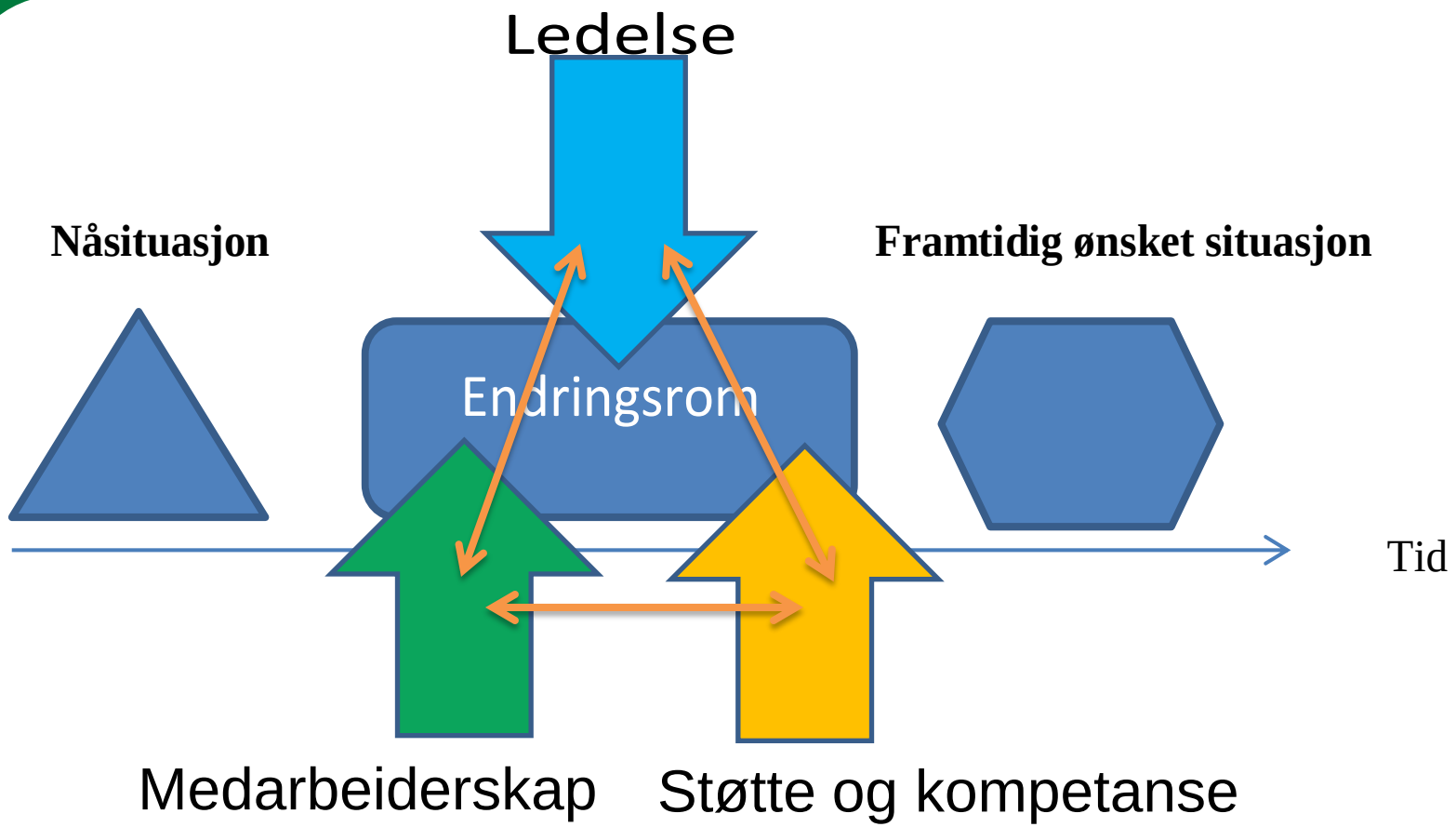
Innføring av Lean som virksomhetsstrategi er en omfattende og gjennomgripende endringsprosess

- Samarbeid og kompetanse avgjørende for å lykkes -

Modell for vellykket gjennomføring av endringsprosesser:

Lewins modell	Kotters modell
Unfreeze	Hjelp til å løse opp gjeldende praksis: 1. Skape Sense of urgency 2. Etablere en gruppe med makt til å gjennomføre endring 3. Utvikle visjon og strategi 4. Kommuniser endringsvisjonen
Move / change	Introduser ny praksis: 5. Myndiggjør de ansatte i gjennomføringen 6. Generer kortsiktige gevinster 7. Ta vare på oppnådde gevinster og fortsett endringsarbeidet
Freeze	Befest endringene i organisasjonen: 8. Forankring av ny praksis og tilnærming i organisasjons-kulturen

Min enkle beskrivelse av aktørene i endringsprosesser



© Vestre Toten kommune

Våre erfaringer

- I stor grad vellykkede endrings- og forbedringsprosesser
- Enkelt å avdekke og hente ut de «lavthengende fruktene»
- Sterk grad av medarbeiderinvolvering
- Avdekker et stort gevinstpotensial – og effektene i forhold til utvikling av organisasjonen er betydelige
- Gevinstrealisering er krevende
- Ledelsen utfordres i betydelig grad

Ledelsens engasjement og evne til å gjennomføre forbedringsprosessene er suksessfaktorer og flaskehalser

Tydelige budskap fra rådmannen

”Organisasjonen er avhengig av godt lederskap – og ansatte fortjener dyktige ledere”

Sitat fra rådmannen på ”Ansattes dag” 13. februar 2017.

«En av rådmannens viktigste oppgaver er å støtte – og dyktiggjøre ledere. God ledelse og dyktige ledere er en forutsetning for å lykkes med å levere gode tjenester og møte framtidas utfordringer. «Gårsdagens ledere» vil ikke lykkes i framtida uten å utvikle seg i takt med de utfordringer og muligheter som framtida vil kreve og tilby !»

Sitat fra rådmannen på ledersamling 3. mai 2017.

Hva gjør vi konkret? (I)

Evaluerer eksisterende gjennomføringsstrategi og utarbeider ny strategi og tiltaksplan for forbedringsarbeidet som er enda mer spisset i forhold til ledelse, daglig oppfølging og gevinstrealisering.

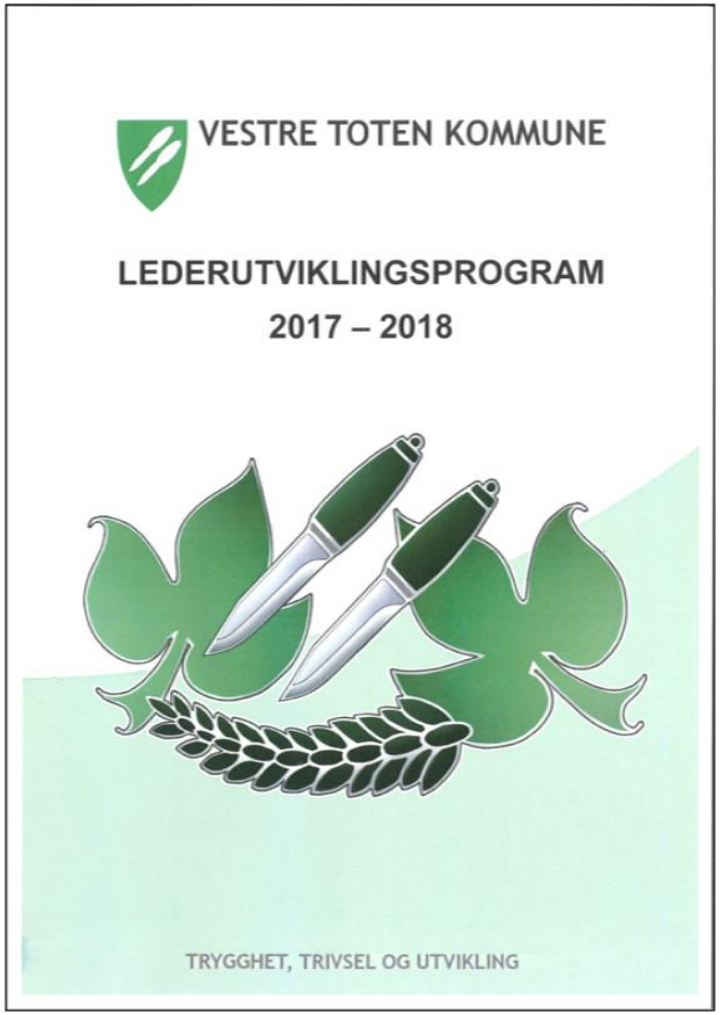
Strategisk målrettet og vi gir oss ikke før vi lykkes fullt ut !!

Utarbeides av- og forankres i kommunens strategiske ledergruppe i nært samarbeid med utviklingsenheten

Hva gjør vi konkret? (II)

- Målrettet lederutviklingsprogram over to år som fokuserer på både generell lederkompetanse og hva som er spesifikt i forhold til å være leder i Vestre Toten kommune
- Gjennomføres internt med ledergruppa som ansvarlig – også for planlegging av innhold og gjennomføring. Henter inn eksterne ressurser der vi mener det er fornuftig.
- Obligatorisk og med klare forventninger om engasjement og deltakelse
- Målsetting om å heve lederkompetansen og kapasiteten for den enkelte og ledelsen samlet, men like viktig å avstemme forventninger, sørge for at alle tar sitt lederansvar og at alle jobber i samme retning

Hva fokuserer vi på?



- Generell administrativ lederkompetanse
- Krav og forventninger som stilles til ledere i Vestre Toten kommune
- Ledelsesplattform i Vestre Toten kommune
- Kommunens utviklingshus
- Kommunens plan- og styringssystem
- Strategisk ledelse
- Prinsipper for verdistyrt ledelse
- Lean kontinuerlig forbedring
- Lærende organisasjon
- Endringsledelse

Med andre ord….

Vi har en strategisk tilnærming til forbedringsarbeidet framover og med klar målsetting om å lykkes fullt ut! Dette forankres og følges opp av ledelsen.

Vi bygger kompetanse og kapasitet hos den enkelte leder og for ledelsen samlet på alle nivåer i organisasjonen.

Ledergruppas engasjement

- Avgjørende for å lykkes! Vi har tatt og tar eierskap ! Eksempelvis tar vi ansvar for strategier og tiltak som skal gjennomføres. Videre innleder rådmannen på alle oppstartsamlinger for nye enheter og bidrar med innlegg på alle møtene i Lean lederforum
- Rådmannens ledergruppe som «Lean-enhet» har skapt gode resultater i forhold til å bli langt mer strategiske i sitt arbeid, gjennomføre ledermøter med rett fokus og følge opp mer systematisk
- Er nå i gang med ny tavlestruktur med målsetting om å visualisere vår oppfølging og strategiske styring av virksomheten.

Da tar Kari over…