

Sammenhængende udvikling og læring

Er det muligt og meningsfuldt at koble strategi, resultatkontrakter, målinger og læring i forhold til børn, unge og forebyggelse sammen? Gentofte Kommune står midt i svaret

KRONIK

Børn og forebyggelse i Gentofte Kommune har gennem de seneste halvandet år arbejdet med at skabe en tæt sammenhæng mellem strategi, styring og læring. Derfor har der været behov for at udvikle en helhedsorienteret og balanceret strategi for hele forvaltningen.

HVAD DRØMTE VI OM?

Børn og forebyggelse består af sundheds- og tandpleje, Pædagogisk Psykologisk Rådgivning, dagtilbud (daginstitutioner og dagpleje), børn og unge (sagsbehandlere, kontaktpersoner og familiecenter)

og sociale institutioner for børn og unge. Målgruppen er således alle 0-6-årige samt 0-18-årige med særlige behov. Børn og Forebyggelse er tværfagligt organiseret og meget udviklingsorienteret.

Vi stod i marts 2007 over for to udfordringer:

- At udvikle en helhedsorienteret og balanceret strategi for hele opgaveområdet.
- At udvikle interne kontrakter for de politiske målområder og de seks afdelinger med afsæt i den samlede strategi.

Drømmen var, at vi med Balanced Scorecard (BSC) kunne få et godt og relevant overblik over, hvad vi skulle styre efter i de kommende to-tre år for at nærme os vores vision. Og at BSC kunne definere indholdet i vores interne kontrakter med milepæle og dokumentation til de strategiske fokusområder for løbende at vide, hvor langt vi er.

HVORDAN GREB VI DET AN?

Ledergruppen i Børn og Forebyggelse har indledningsvis arbejdet tæt sammen om at formulere rammer og retning for forvaltningen. Vi udformede et strategikort, som er et "landkort" over de overordnede strategiske fokusområder og deres indbyrdes sammenhænge. Ledergruppen har på baggrund af kommunalbestyrelsens politisk udmeldte rammer drøftet grundigt, hvad der egentligt er de ultimative mål for Børn og Forebyggelse. Ledergruppen har formuleret tre overordnede målsætninger, nemlig at Børn og Forebyggelse skal være med til at sikre:

- Sunde børn og unge.
- Lærings- og udviklingsmuligheder for alle børn og unge.
- Et rummeligt og inkluderende børne- og ungemiljø.



Strategikortet har været meget effektivt til at skabe fælles opfattelse og forståelse i ledergruppen – simpelt hen fordi lederne selv har tegnet strategikortet. I den proces har det været vigtigt, at lederne har haft mod og tillid til at udfordre hinandens verdensbilleder både fagligt og hierarkisk.

En af de helt store fordele ved strategikortet er, at man på én side grafisk kan kommunikere strategien enkelt og overskueligt. Sammenhængene i kortet betyder, at det er nemt at forklare, hvorfor givne indsatser sættes i værk. Og medarbejderne kan se, hvordan deres arbejdsområder indgår i sammenhænge med andre arbejdsområder på tværs af forvaltningen. Muligheden for at fastholde denne strategiske fortælling understøttes af, at motivation af valg og fravalg dokumenteres.

Dernæst har ledergruppen koncentreret arbejdet om at formulere de særligt vigtige indsatsområder, som forvaltningen skal lykkes med for at realisere de overordnede strategiske mål i strategien.

FRA STRATEGIKORT TIL STYRING

At gå fra underliggende strategisk styring og ledelse til åben og systematisk strategisk styring og ledelse er en stor opgave:

- Ved at få konkrete aktiviteter på de strategiske fokusområder bliver det mere relevant og nærværende for medarbejderne.
- Ved at åbne Balanced Scorecard-portalen på personalemøderne og kigge på strategikortet bliver det lettere at koble den løbende drift med den strategiske udvikling og de understøttende projekter, der er sat i værk. Vi har nemlig digitaliseret strategikort, indikatorer (dokumentation) og aktiviteter, så de interne kontrakter er brudt ned i enkelte skærbilleder, hvor udviklingen i indikatorerne over tid kan fortælle os, om vi udvikler os i den ønskede retning.
- Ved at konvertere den interne kontrakt til et årshjul med tidshorisont og ansvarlige for de enkelte aktiviteter bliver det mere overskueligt for medarbejdere og ledere. Det kræver dog, at lederne

af direktør **TORBEN H. D. PETERSEN** og specialkonsulent **MORTEN SIVERTSEN**, Børn og Forebyggelse, begge Gentofte Kommune, samt partner **SØREN HEIDE**, Conmoto A/S.



virkelig vil det og har et behov for det. Det var tilfældet i Børn og Forebyggelse.

Der er en enkelt afdeling i Børn og Forebyggelse, hvor det endnu ikke er lykkedes. Det skyldes, at strategikortets anvendelighed fra tid til anden i dagligdagen kræver, at ledelse (og medarbejdere) tager en grundig drøftelse af, hvordan nye opgaver – som eksempelvis lovpligtige madordninger til alle 0-6-årige i dagtilbud – harmonerer med den samlede strategi og de øvrige planlagte aktiviteter. I denne afdeling har man ikke fået gjort dette i et år, hvor der er kommet mange nye initiativer til løbende.

Hermed er Børn og Forebyggelse i gang med en stor udviklingsproces for at opprioritere og systematisere den strategiske styring. Forløbet har bekræftet, at strategi og ledelse i en vis grad er hinandens forudsætninger. Strategien giver retningen, men den er kun noget værd, hvis ledelsen bruger strategien aktivt. Her er Børn og Forebyggelse stadig i udrulningsfasen, men erfaringerne er foreløbig positive.

Strategikortet har været meget effektivt til at skabe fælles opfattelse og forståelse i ledergruppen – simpelthen fordi lederne selv har tegnet strategikortet. I den proces har det været vigtigt, at lederne har haft mod og tillid til at udfordre hinandens verdensbillede både fagligt og hierarkisk. Det har medvirket til at give læring internt i gruppen, og de indbydes udfordringer har kvalificeret strategiens sammenhænge.

ÆNDRING AF MÅLESTOKSFORHOLD

I formuleringen af strategien er ledergruppen undertiden blevet udfordret på dens mentale mindset og faglige "målestoksforhold". I hverdagen er det som regel de "fag-faglige" opgaver og problemstillinger, der fylder. Men når man formulerer strategi, er det nødvendigt at zoome ud for at få det store målestoksforhold, som giver sammenhæng og perspektiv. Her har der undervejs været en række gode diskussioner, hvor det har været nødvendigt at frigøre sig fra de rent faglige rationaler for at skabe enkelthed og overblik. Arbejdet med strategien har været en god anledning til overordnet at sætte fokus på den effekt, som Børn og Forebyggelse har og skal have – både i et politisk og samfundsmæssigt perspektiv og i relation til de brugere (børn, unge, familier) og andre interessenter, som Børn og Forebyggelse skal tilgodese. De strategiske indsatser,

som forvaltningen vælger, er udledt af de effekter, som aktiviteterne skal have eksternt. Denne "udefra-ind"-tænkemåde betyder, at strategien tager udgangspunkt i omgivelsernes krav og forventninger til Børn og Forebyggelse frem for alene en faglig "indefra-ud"-tilgang til aktiviteterne.

DE NÆSTE SKRIDT

Børn og Forebyggelse er nu i gang med at udarbejde interne kontrakter for de 11 sociale institutioner for børn og unge, som træder i kraft i januar 2009. Til sommer følger kontrakter for daginstitutioner og dagplejen. Og så er udrulningen af BSC og de interne kontrakter afsluttet. Og det vil så have taget to et halvt år at få sat Børn og Forebyggelse under strategisk ledelse og styring.

Udledningen af strategikortene var primært lederdrevet, mens indikatorer og aktiviteter blev drøftet med medarbejderne. Fremadrettet skal vi – med medarbejdernes øgede indsigt i BSC – have sikret en mere medarbejderdrevet udvikling af vores strategi. Herved kan vi sikre en mere attraktiv arbejdsplads, hvor alle kan se, hvordan vi bidrager til de overordnede politiske og samfundsmæssige mål med vores virksomhed. Det vil gøre det mere meningsfuldt at arbejde i Børn og Forebyggelse, når medarbejderne kan se, at det går i den rigtige retning strategisk, og at det hænger sammen.

Dokumentation er en vigtig del af BSC. Data – via blandt andet journalsystemer og brugerundersøgelser – vil fremover også understøtte læring og dialog om vores arbejde, fordi konkrete data om eksempelvis børnenes sociale kontakter til personalet skal bruges til dialog og læring i forhold til vores opgaveløsning. Hvad virker godt og skidt? Og hvad skal der til for, at skidt bliver godt? <

Kronikken er et rum for debat og vidensdeling. Der er plads til 7,500 enheder inklusiv mellemrum. Teksten sendes sammen med et portræt til redaktør Tom Ekeroth på tek@kl.dk, som også kan kontaktes på tlf. 33 70 32 94.