

**Fra Prat til Praksis: Utfordringer når
barnevernreformen skal implementeres og
omskapes til varig bedre barneverspraksiser.**

Professor Kjell Arne Røvik
Norges Arktiske Universitet – Tromsø

Sola strand hotell 2. desember 2021

Plan for dagen: Et tema, fire bolker:

«Stormens øye» i dag: Barnevernsreformen.

1. Endringsoppskrifter på reise.

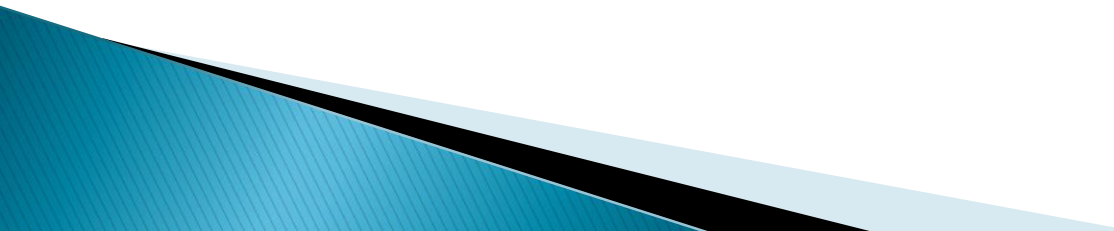
(Barnevernsreformen som samling av noen av samtidens sirkulerende endringsideer)

1. Barnevernsreformen: Fra bakenforliggende problemdiagnoser til reformen som «kur».

3. Fra prat til praksis: Om utfordringer i implementeringen av reformen.

4. Ti smøretips for de som skal ut i implementeringsløypa.

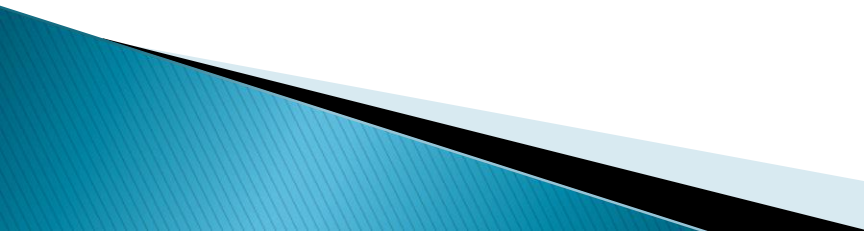
Samtidens oppskrifter for «god» styring, ledelse, organisering og arbeid i mooderne organisasjoner

- Langt flere slike «oppskrifter» enn for bare 20–30 år siden
 - De dukker opp og spredes hurtig til mange og svært forskjellige typer organisasjoner.
 - Forestillingen om at det er ideer som «har sin tid».. (Men er det riktig??)
- 

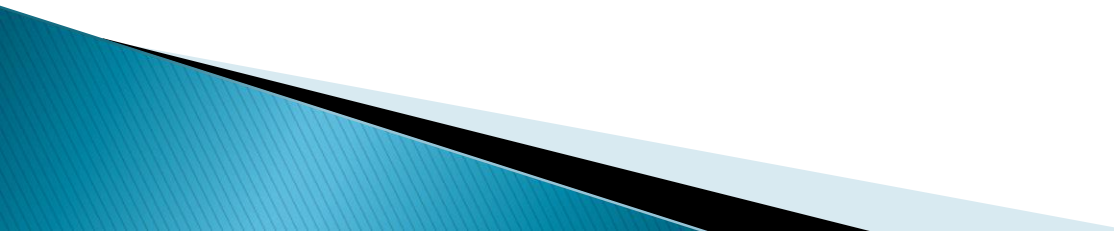
POPULÆRE ORGANISASJONSIDEER

- ▶ Oppskrifter på god ledelse:
 - Serviceledelse
 - Teambasert ledelse
 - Endringsledelse
 - Programstyreledelse
 - Total kvalitetsledelse
 - Verdibasert ledelse
 - Process value management
 - Knowledge management
 - Dialogbasert ledelse
 - Klasseledelse
 - Fjernledelse
 - Selvledelse
 - Storytelling
 - Karaokeledelse

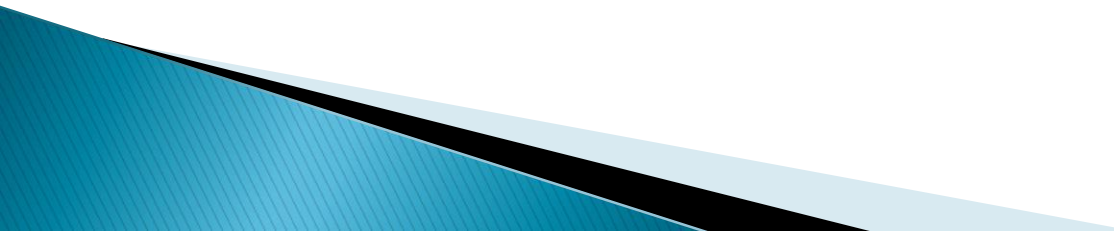
OPPSKRIFTER PÅ "RIKTIG" ORGANISASJONSSTRUKTUR

- ▶ Divisjonalisert struktur
 - ▶ Prosesbasert organisering
 - ▶ Prosjektorganisering
 - ▶ Matrisestruktur
 - ▶ "Flat struktur"
(avbyråkratisering)
 - ▶ Resultatenhetsmodell
- 


OPPSKRIFTER PÅ "GOD ORGANISASJONSKULTUR"

- ▶ Kundeorientert servicekultur
 - ▶ Forandringskultur
 - ▶ Prestasjonskultur
- 

Oppskrifter for personalhåndtering

- ▶ – Medarbeidersamtaler
 - ▶ – Kompetanseutviklings–oppskrifter
 - ▶ – Motivasjonsoppskrifter
 - ▶ – Empowerment (myndiggjøring)
- 

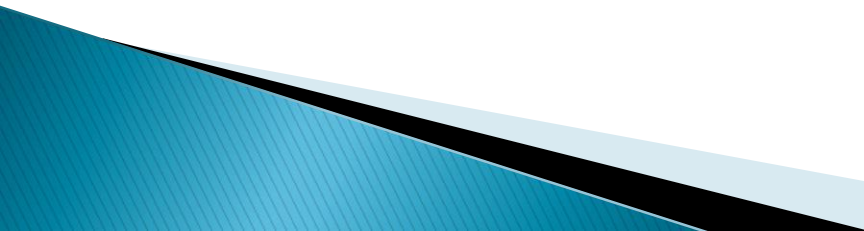
OPPSKRIFTER FOR PROSEDYRER, RUTINER OG PROSESSER

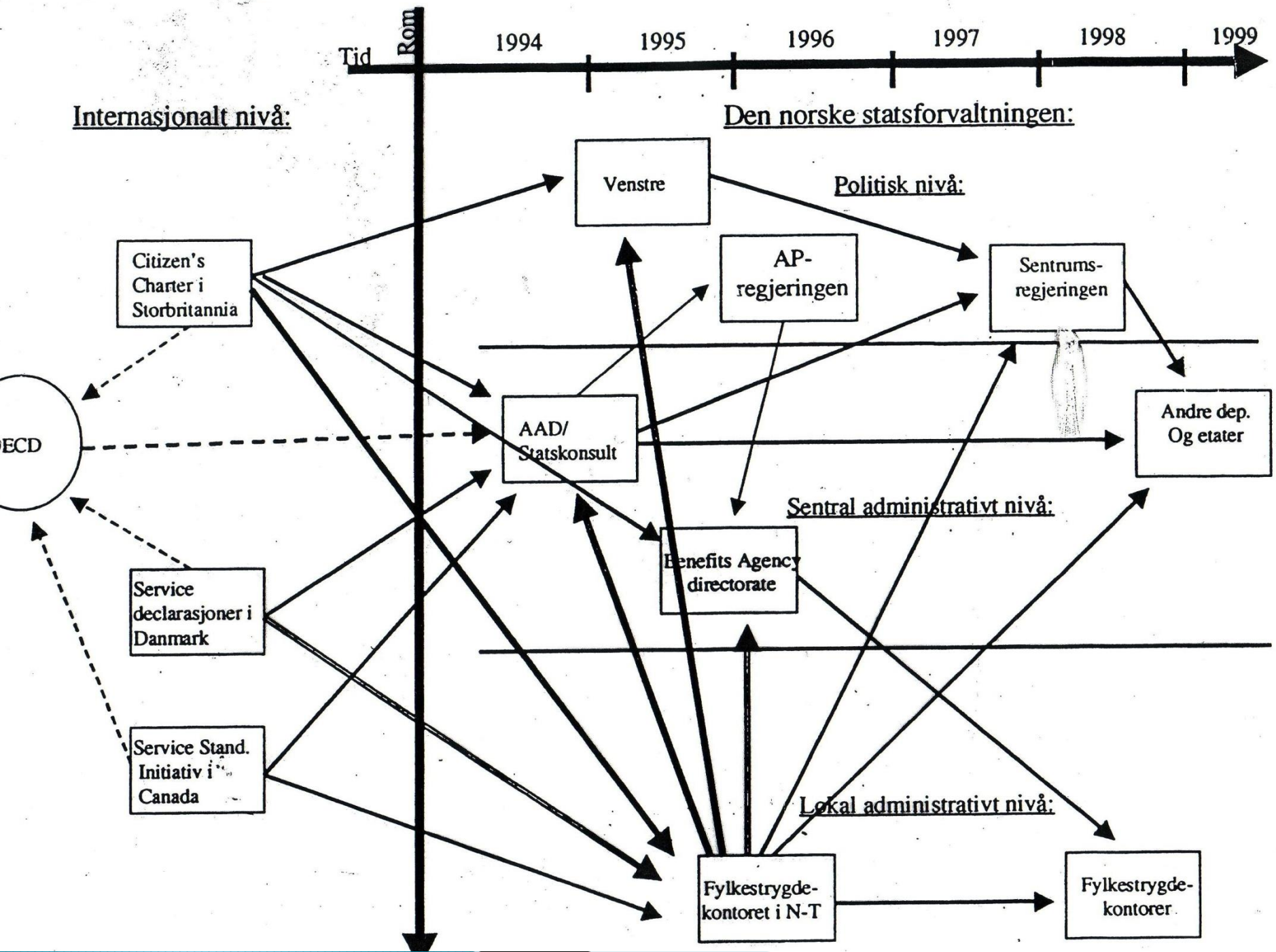
- ▶ Mål og resultatstyring
 - ▶ Lean
 - ▶ Vurdering for læring
 - ▶ Tjenestedesign
 - ▶ Kvalitetsstyring
 - ▶ Evaluering
 - ▶ Business process reengineering
 - ▶ Activity based costing (abc)
 - ▶ Balansert målstyring
 - ▶ Evidensbasert praksis
- 

SPENNENDE SPØRSMÅL:

1. Hvor oppstår de mest populære oppskrifter for "riktige" måter å organisere og lede på ?
2. Hva handler disse oppskriftene om ? hva er deres innhold ?
3. Tidsreise: hva kjennetegner de mest populære organisasjonsideer i dag i forhold til de som var populære tidligere (for eksempel for ti, tyve eller tredve år siden)

SPENNENDE SPØRSMÅL forts.:

4. "Reiseruter": hvordan blir populære organisasjonsideer spredt ? hvilke "reiseruter" følger de vanligvis ?
 5. Vinnerne: hvilke felles egenskaper har de mest populære og utbredte oppskrifter ?
 6. Fra prat til praksis: hva skjer når tilnærmet globalt utbredte og langveisfarende ideer skal implementeres ?
- 



Masterideer:

DEFINISJON:

En masteride er en idestrøm som i en periode har fått særlig stor legitimitet og utbredelse, som samtidig gir legitimitet og retning til lokale definisjoner av problemer og løsninger i svært mange organisasjoner på tvers av sektorer og nasjoner, og som har stor reformutløsende kraft.

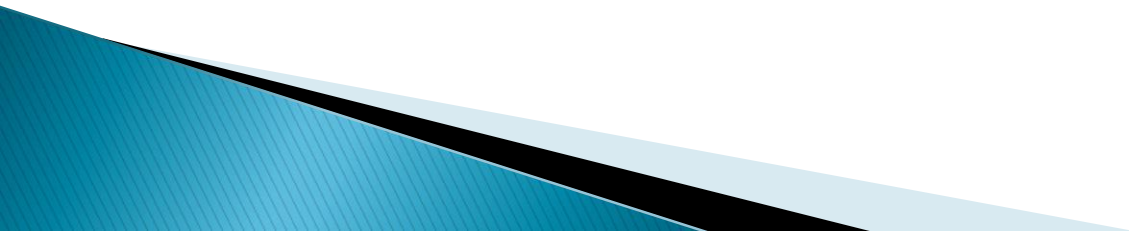
Kjennetegn

1. STOR UTBREDELSE (PANDEMISKE IDEER)

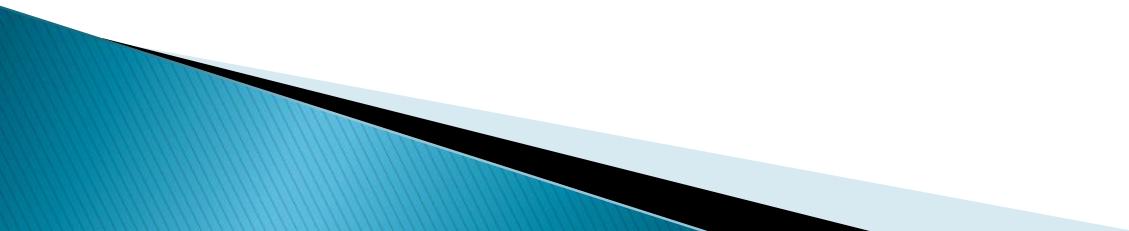
2. UKLARE OPPHAV (FUZZY ORIGINS)



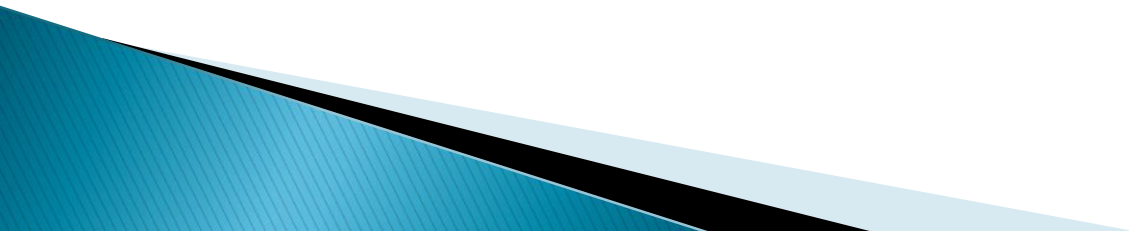
3. SELVBEGRUNNENDE IDÉER



4. EKLEKTISKE IDÉER



5. REFORMUTLØSENDE IDEER.



Moderniseringsoppskriftenes "DNA"

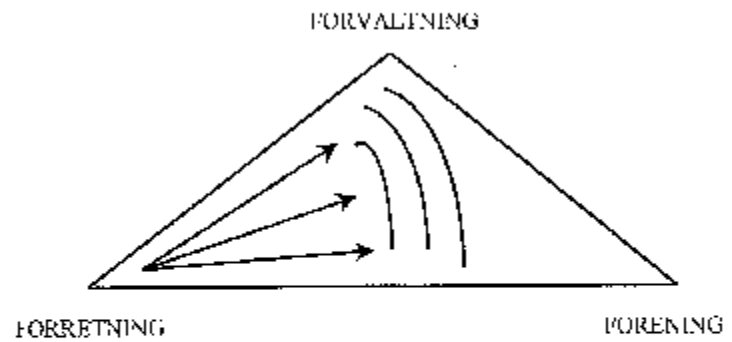
- ▶ Det finns "familier" av oppskrifter
- ▶ Men det finns også konkurrerende oppskrifter
- ▶ Populære oppskrifter er ideer (ikke ting)
- ▶ Tid: Oppskriftenes varighet som forbilder

DET TRE RENE TYPER ORGANISASJON:

FORVALTNING

FORRETNING

FORENING



IDESTRØMMER SOM FORMER SAMTIDENS ORGANISASJONER

Datagrunnlaget: Tre undersøkelser

1. VIRKSOMHETSSTUDIEN
2. KONSULENTSTUDIEN
(Deloitte & Touch, Accenture, KPMG,
CapGemini)
3. PUBLIKASJONSSTUDIEN
Bestselgerstudien
Harvard Business Review–studien

IDESTRØMMER ETTER TUSENÅRSSKIFTET

1. MENGDE:

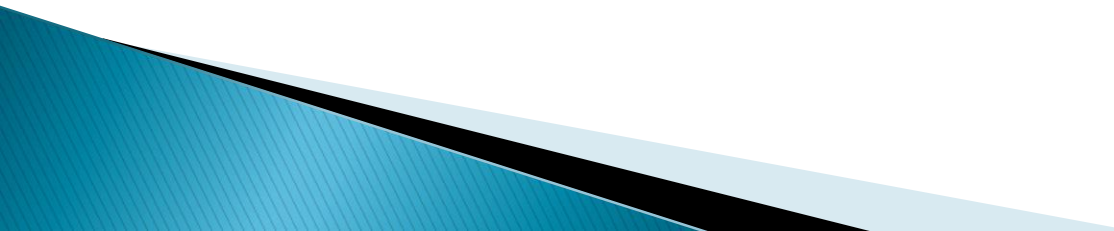
Ideeksplosjon rundt tusenårsskiftet

2. FORM:

Fra virksomhetsspesifikke ideer til organisasjonsoppskrifter

Barnevernsreformen:

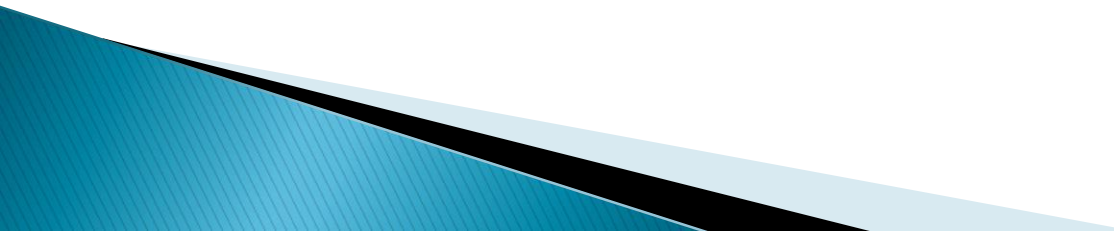
*Fra sett av diagnoser til
knippe av kurer*




Barnevernsreformen;

- En «pakke» av ideer og oppskrifter som må pakkes ut når de skal implementeres.

REFORM:

- Betegnelse på en større forandring av et område (gjerne en sektor) i samfunnet med sikte på forbedring.
 - Det skjer lovlig, planlagt og fredelig (i motsetning til en revolusjon).
- 

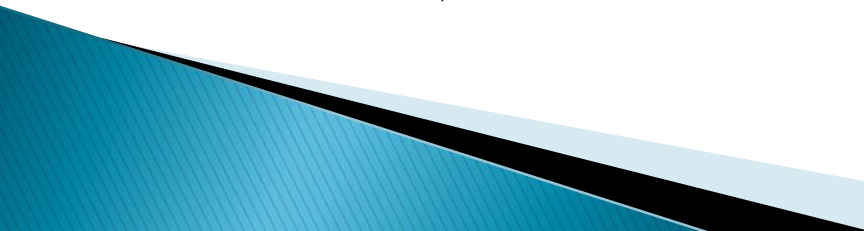
Tre kjennetegn ved reformer.

1. Forankring i landets politiske ledelse.
 2. Stort, sektorovergripende omfang.
 3. Drives frem av bakenforliggende problemoppfatninger/diagnoser
- 

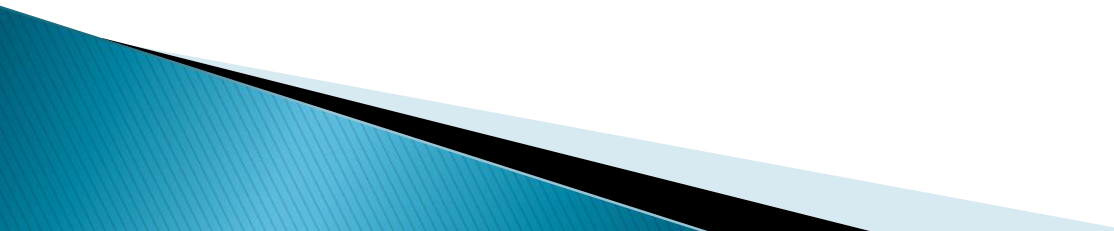
PROBLEMOPPFATNINGER OG REFORMER

Hvordan oppstår «diagnoser», dvs. oppfatninger om at noe er så galt at det trengs en reform?

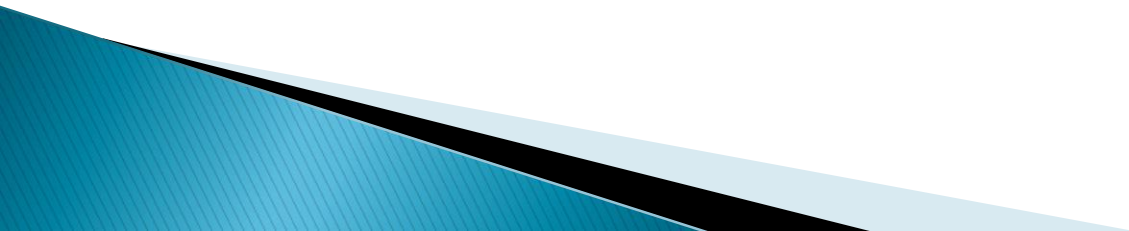
Chris Argyris (1974):

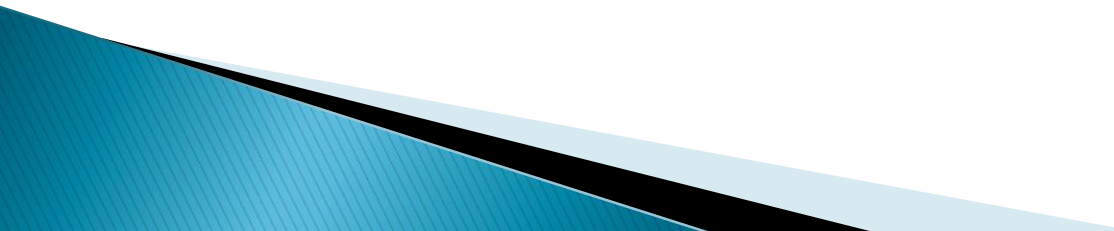
1. Reformert utløst av læring av første grad.
 - Reform for å korrigere fordi man er kommet ut av kurs.
 - Fastholdelse av mål
 - Justering av virkemidler (reparerende modus).
- 

2. Reformert utløst av læring av andre grad.

- Reformert utløst fordi grunnleggende normer om hva som er rett og galt på et samfunnsområde gradvis endrer seg.
 - Eksempler: a) HVPU-reformen, b) Recovery-tenkningen innen ROP-feltet (rus & psykiatri).
- 

Problemoppfatninger bak barnevernsreformen



1. For små og for svake fagmiljøer.
 2. For sein – og for svak «skreddersøm» på tiltak overfor barn med behov for hjelp
- 

3. Manglende oppfølging 1

4. Manglende oppfølging 2



5. For lite bruk av
forskningsbasert kunnskap.

6. Uheldig ansvars plassering.



7. For lite samarbeid på tvers med andre myndigheter/etater med ansvar for barns oppvekstvilkår.

8. For svakt politisk og styringsmessig engasjement fra kommunene overfor barnevernet.

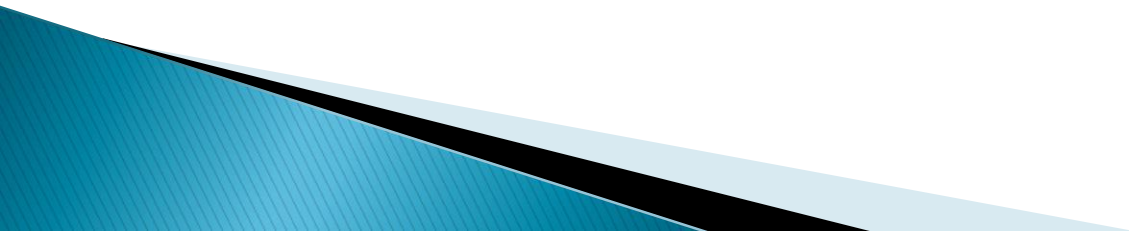


9. Uakseptabelt store variasjoner mellom kommunene hva angår kvalitet på barnevernstjenestene.

Barnevernsreformen:

Drevet frem av læring av første eller andre grad?

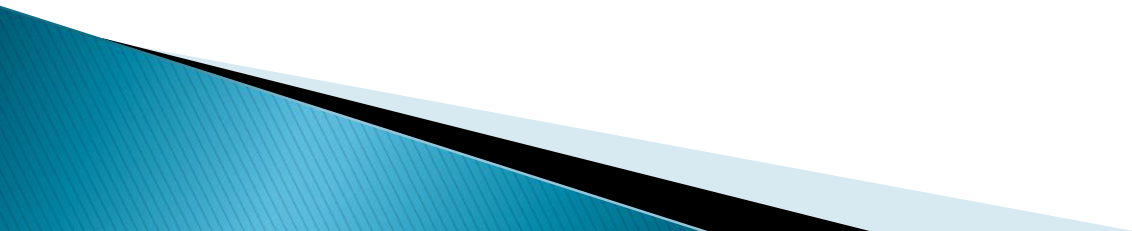
Fra diagnoser til kur



Åtte reparerende grep:

1. Kommunene får seg tillagt større ansvar og flere oppgaver på barnevernsområdet.
2. Barnevernet skal jobbe tettere på andre etater/myndigheter med ansvar for barns oppvekstvilkår.
3. Grunnutdanningene på barnevernsområdet styrkes.

4.

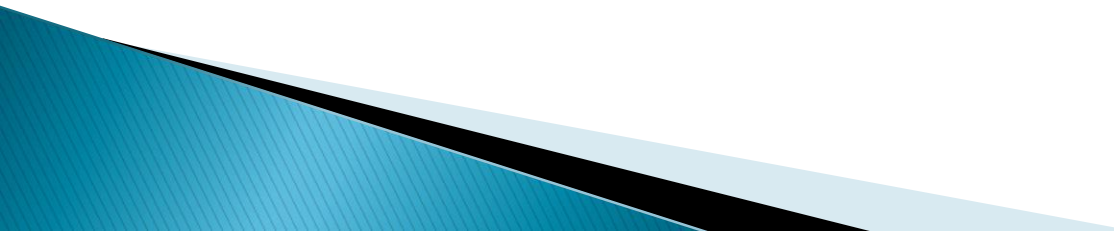


4. Det skal etableres flere og mer relevante *videreutdanninger* for ansatte i barnevernet.

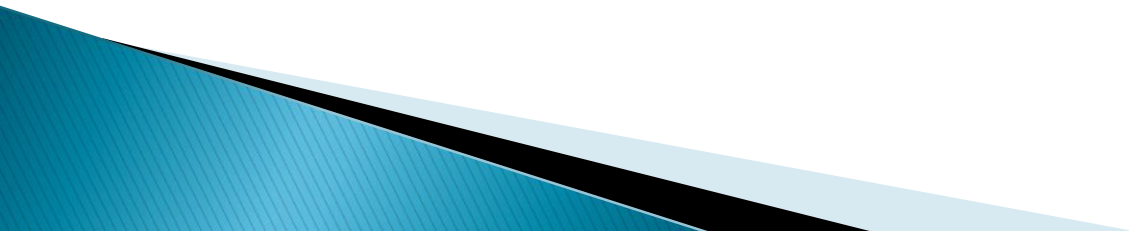
5. Etablering av *tjenestestøtteprogram* (opplæringsprogram i kommunale barnevernstjenester).

6. Etablering av *dialogmøter* – som inkluderer statsforvalter, kommunens ledelse og barnevernsledelsen i de enkelte kommuner.

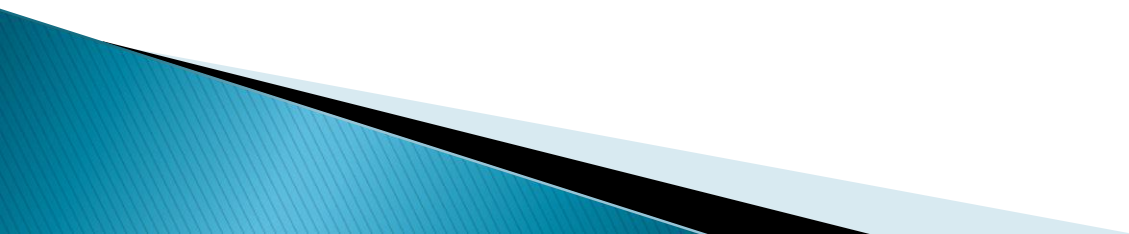
7. Etablering av *(inter) kommunale læringsnettverk*.



8. Etablering av veiledningsteam.



R



Hvordan har det gått med
implementeringen – så langt?

Midtveisevaluering – våren 2021:

Av

Veiledningsteam

Læringsnettverk

Dialogmøter



Hovedkonklusjon fra midtveisevalueringen

Todelt:

- *I mange kommuner har sentrale deler av reformen enten på plass – eller i ferd med å komme på plass.*
- *Men fortsatt store variasjoner: et betydelig antall kommuner er kommet kort med implementeringen.*

Den besværlige implementeringen:



FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR REFORMIDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

Gjennomføring av reformer:

Viktig

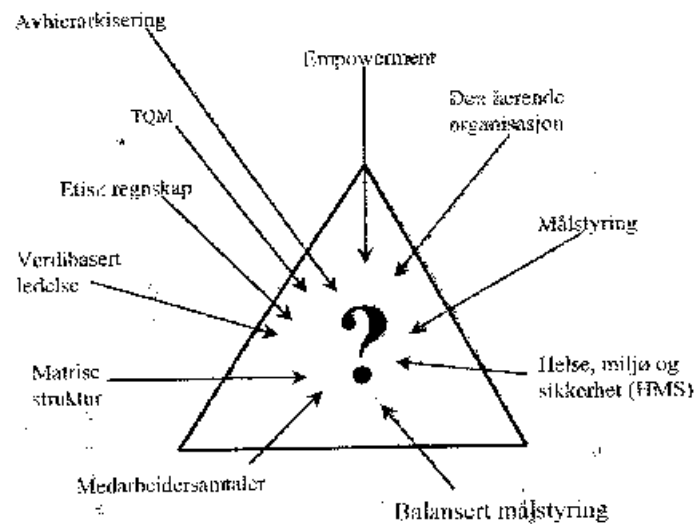
Vanskelig

Vanskjøttet

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEER SKAL TAS INN OG TAS I BRUK

FRA PRAT TIL PRAKSIS: NÅR IDEENE REISER INN Å MØTER PRAKSISFELTET

("THE KNOWING-DOING GAP")



HVA SKJER NÅR IDEER SKAL IMPLEMENTERES ?

▶ TRE ETABLERTE SCENARIER:

- DET OPTIMISTISKE:

Rask og uproblematisk implementering

- DET PESSIMISTISKE:

Frastøting

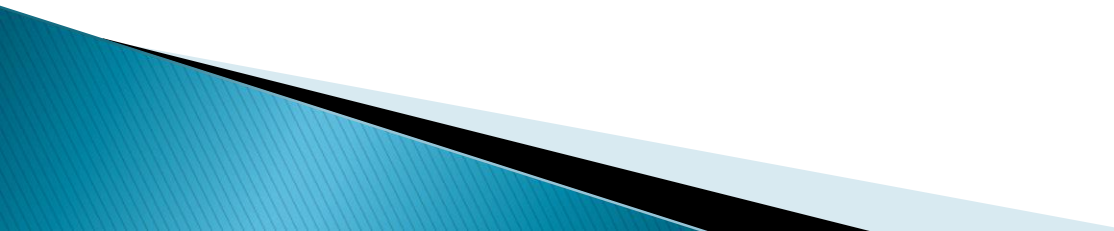
- DET ARTISTISKE:

Frikopling (mellom prat og praksis)

▶ IMPLEMENTERINGSDOKTRINE:

- En samling av mer eller mindre tydelig uttrykte antakelser og læresetninger om “god implementering” (begrep), og noen tilhørende grep (implementeringspraksiser).

DET OPTIMISTISKE SCENARIO:

- Hierarkidoktrinen (top down):
 - Ledelsen tar initiativ til implementeringen.
 - Har en klar plan og gir klare beskjeder om hvem som skal gjøre hva.
 - Setter tidsfrister, følger opp, og er med hele veien.
- 

- ▶ Forventet utfall:
- ▶ *Rask (og uproblematisk) implementering.*

DET REFORMPESSIMISTISKE SCENARIO:

- Reformideer som ikke passer inn i praksisfeltene
- Utfall: FRASTØTING

Løsning: PROFESJONSDOKTRINEN for implementering.

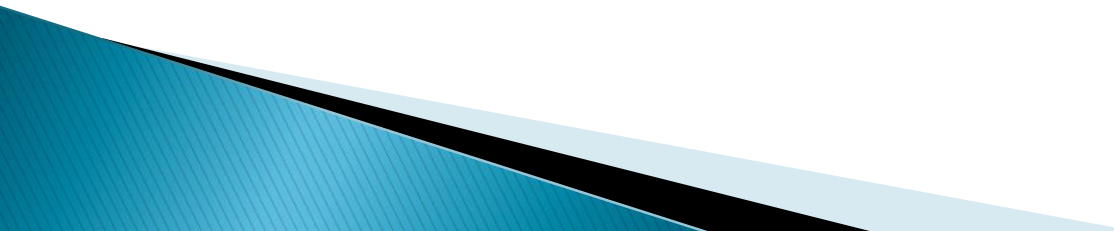
To betingelser for at reformideer skal finne
veien ned i praksisfeltene:

PRAKSIS-TESTEN

VERDI-TESTEN



MOTSTAND MOT ENDRING

- ▶ TRE MÅTER Å DIAGNOSTISERE ANSATTES MOTSTAND MOT ENDRING PÅ:
 - ▶ 1. Som uttrykk for PATOLOGI
 - ▶ 2. Som uttrykk for INTERESSEBASERTE HANDLINGER
 - ▶ 3. Som uttrykk for at kyndige praktikere ser GALSKAPEN i lederes forslag til omstilling.
- 

DET ARTISTISKE SCENARIO

- Bakgrunn: Når moderne ledere må leve opp til motsetningsfylte krav

Utfall: Reformideer frikoplet fra det som skjer ute i praksisene

TO ALTERNATIVE SCENARIER:

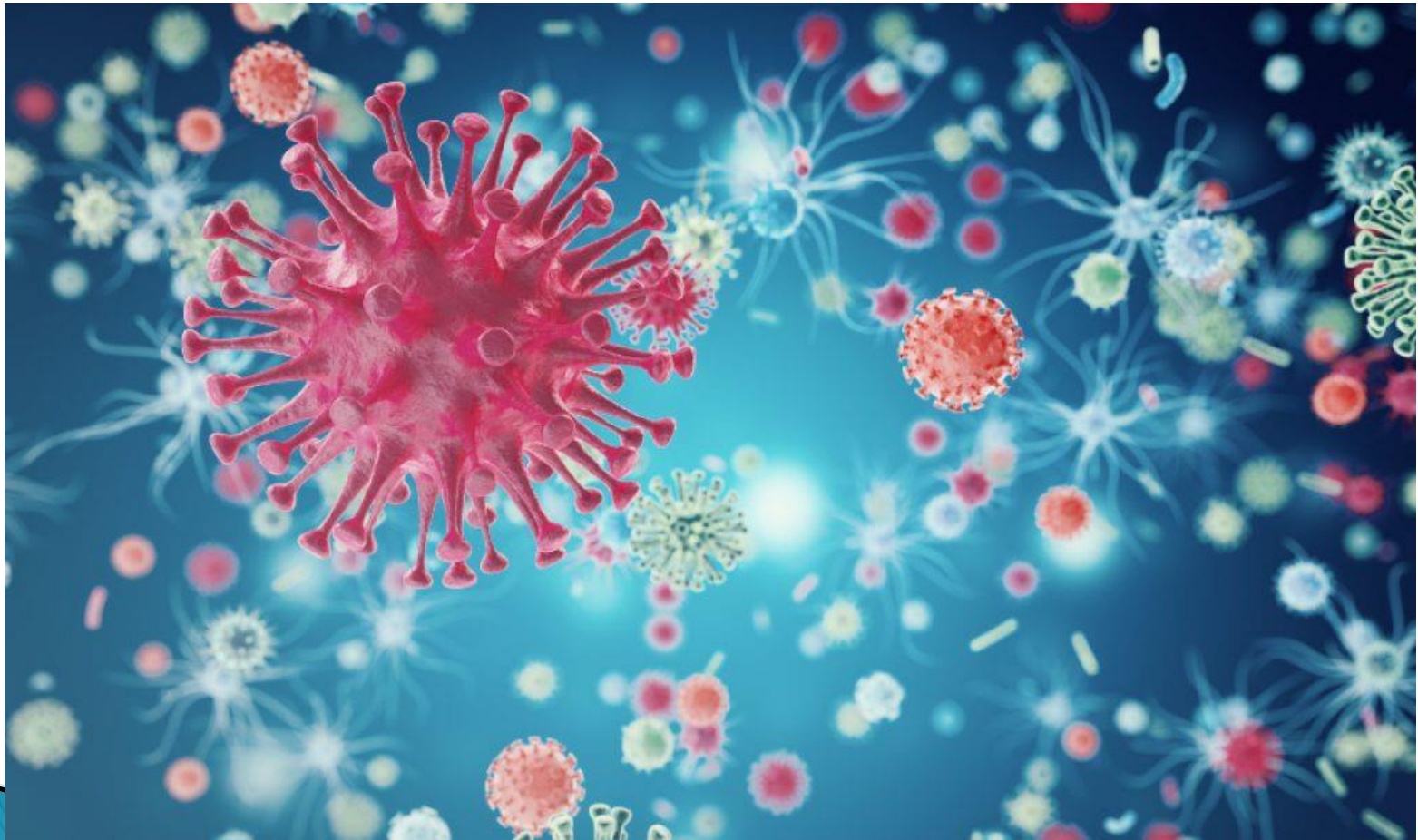
1. VIRUSTEORIEN:

- Når organisasjons- og ledelsesideer oppfører seg som virus.

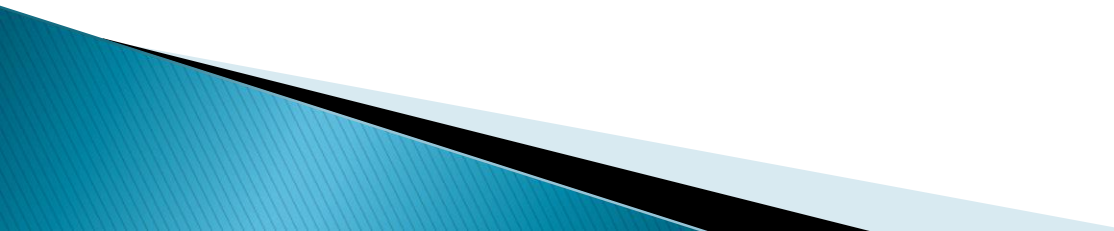
2. OVERSETTELSESTEORIEN:

- Når ideer redigeres

REFORMIDEER FORSTÅTT SOM VIRUS



Sammenlikning av virus og organisasjonsideer langs syv dimensjoner:

1. Form, innhold og opprinnelse
 2. Spredning, smitte
 3. Immunitet (motstand)
 4. Inkubasjonstid (implementeringstid)
 5. Fra smitte til symptomer
 6. Når virus – og ideer – muterer
 7. Inaktivering og reaktivering
- 

2. Når reformideer smitter

- ▶ Slående likheter mellom virus og organisasjonsideer når det gjelder så vel det faktum at de spredes, som måtene de spredes på:
 - Virus, og ideer, kan spres direkte og indirekte
 - Det finnes bærere av virus og bærere av ideer.
 - Men; idebærere er ofte forskjellig fra virusbærere.

3. Organisatorisk "immunitet"

– Det ytre organisatoriske forsvar mot inntrengende ideer:

– Fysisk og formell atskillelse mellom arenaer der man snakker og arenaer der man praktiserer

– Når ledere må være moderne, og ikke orker å være med på gråe og langdryge implementeringsprosesser

– Når både ledere og ideer er på "gjennomreise" i organisasjonen

Det indre organisatoriske forsvar mot organisasjonsideer:

”Kravet” fra praksisfeltet i organisasjonen om at reformideer må være ”kompatible”:

- Praksistesten
 - Verditesten
 - Hensynet til berørte grupper og personers interesser
- 

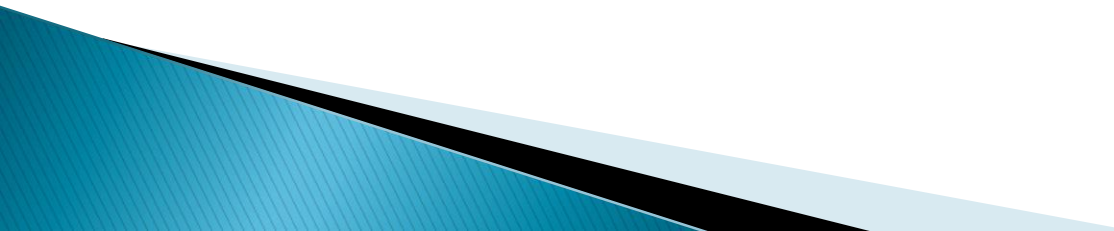
- Har organisasjoner "medfødt" immunitet mot bestemte ideer?

- Har organisasjoner "ervert" immunitet mot bestemte ideer?

4. Organisasjonsideers inkubasjonstid

- Når idesmitte langsomt materialiseres i organisatorisk praksis.
- Utfordrer de "tidløse" teorier om implementering

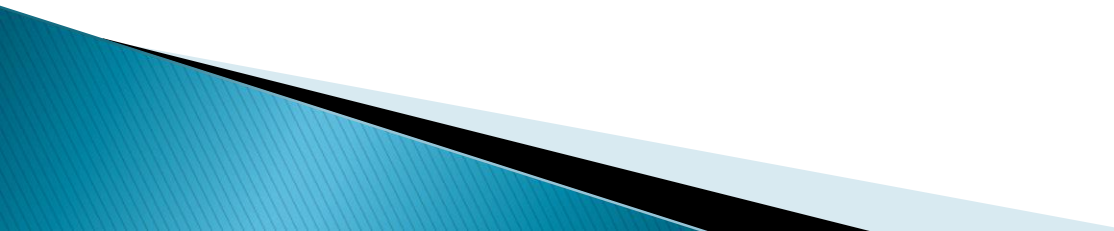
Tidsreise: Tilstanden i barnevernet i Rogalandskommunene, 2. desember 2031– hva er status da? La oss prøve med virus-metaforen:

- Ideer – som virus – kan ha lang inkubasjonstid.
 - Ideer – som virus – kan forsvinne ut igjen.
 - Ideer – som virus – kan mutere, inaktiveres og reaktiveres.
 - Ideer – som virus – kan ha massive effekter.
- 

OVERFØRING OG IMPLEMENTERING AV IDEER (Fagfornyelse inkludert) SOM OVERSETTELSE

- Grunnleggende innsikt: Når ideer/oppskrifter implementeres, skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen.
- Spørsmål:
 - Hvorfor blir ideer oversatt når de implementeres?
 - Hvordan foregår det (finns det "oversettelsesregler"?)

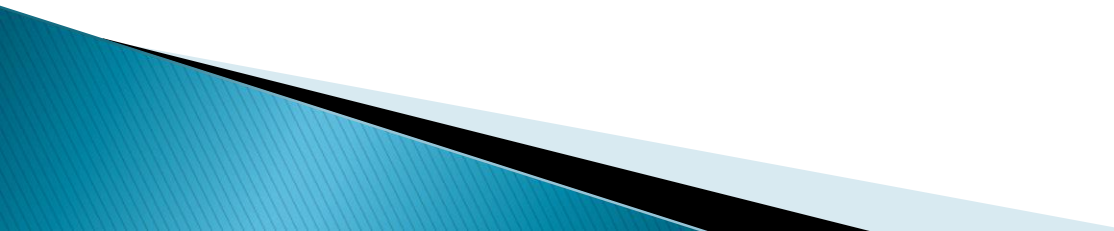
HVORFOR OVERSETTES REFORMIDEER NÅR DE IMPLEMENTERES ?

- Bevisst, rasjonell oversettelse
 - Oversettelse for å unngå konflikter
 - Ubevisst oversettelse
- 

KUNNSKAPSOVERFØRING

- *Handler om å identifisere gode barnevern-praksiser i andre kommuner, og så overføre den til egen kommune med sikte på å oppnå de samme (gode) resultater der.*

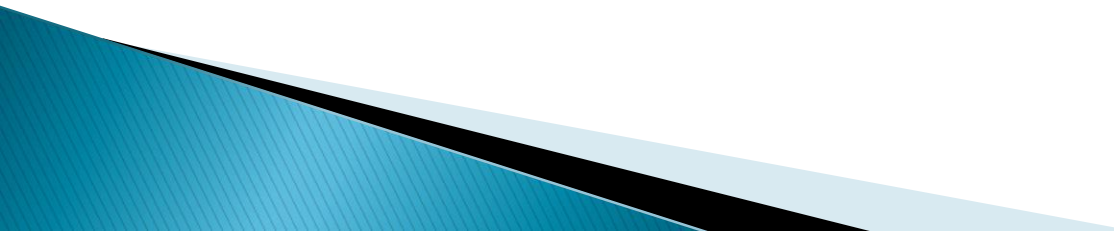
Hovedutfordringer ved overføring av beste praksiser mellom skoler?

1. Hvordan identifisere "beste praksiser" ?
 2. Hvordan "hente dem ut" av den konteksten de er lokalisert i ?
 3. Hvordan "sette dem inn" i en ny kontekst – og slik at man gjenskaper de ønskede effekter?
- 

Når kunnskapsoverføring forstås som oversettelse:

- "Beste praksiser" kan stort sett aldri overføres direkte fra en lokalisasjon til en annen lokalisasjon (overføring er ikke (fysisk) overflytting).
- Kunnskapsoverføring skjer som oftest alltid som *oversettelse*.

TO HOVEDFORMER FOR OVERSETTELSE VED OVERFØRING AV GODE PRAKSISER.

1. *Dekontekstualisering* (uttaking): Oversettelse fra en identifisert praksis til en idemessig representasjon ("Fra praksis til prat").
 2. *Kontekstualisering* (innsetting): Oversettelse fra en idemessig språklig representasjon av praksisen til utøvd praksis (bl.a. rutiner, prosedyrer, handlingsmønster).
- 

UTFORDRINGER KNYTTET TIL Å LYKKES MED DEKONTEKSTUALISERING

1. Dekontekstualisering: (Oversette *fra*)

– Tre kritiske variabler for å måle en praksis' *oversettbarhet*.

- Praksisens *eksplisitet*
- Praksisens *kompleksitet*
- Praksisens *innvevdhet*

Kontekstualisering (*oversette til*)

- **Utfordring:** Oversette fra en ide til ny (skole)praksis
- Hvordan skal «det nye» **konfigureres** med «det gamle»?
- Tre vanskelighetsgrader:
 - a) Tillegg,
 - b) Fletting
 - c) Erstatning

HVORDAN OVERSETTES IDEER? OVERSETTELSEREGLER

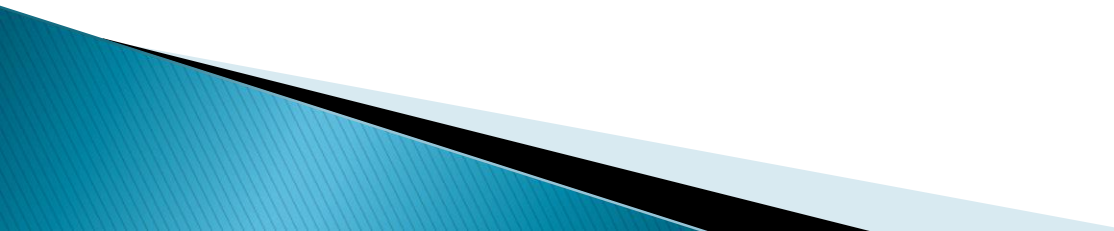
Regel 1. *KONKRETISERING*

Reprodusering: Regel 2: *KOPIERING*

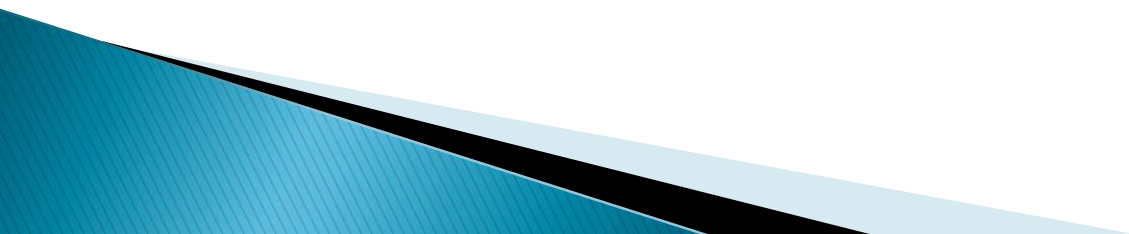
Modifisering: Regel 3 og 4: *TREKKE FRA, LEGGE TIL*

Radikalt modus: Regel 5: *OMVANDLING*

IMPLEMENTERING AV EVIDENSBASERTE PRAKSISER

- ▶ Den naturvitenskapelige forestillingen om evidensbaserte programmer som kontekstuavhengig kunnskap –
 - ▶og som «medisin» som virker likt overalt.
- 

KAN INNSIKTENE OM OVERSETTELSE BRUKES
TIL NOE PRAKTISK?



TRANSLATØRKOMPETANSE:

Den dugende oversetter av organisasjonsideer

- En kritisk suksessfaktor for å lykkes med implementering
(Mislykket implementering skyldes ofte dårlig lokalt oversettelsesarbeid)
- Vanskjøttet: Translatørkompetanse er i betydelig grad oversett som grunnlag for å lykkes med implementering.
(jfr. den oversette og uglesette oversetter)
- En stadig viktigere kompetanse

NØKKELBEGREP: TRANSLATØRKOMPETANSE

- ▶ ØKT BEHOV FOR TRANSLATØRKOMPETANSE I SKOLEN – som følge av:
 - Sammenligningsindustriens ekspansjon
 - Praksisdreiningen i skolen
 - Evidensbevegelsens fremmarsj

HVORDAN LYKKES MED Å LAGE GODE LOKALE OVERSETTELSER AV IDEER ?

FIRE DYDER:

1. KUNNSKAP

- Kunnskap om kontekster det oversettes fra
- *Dekontekstualiseringskompetanse*
- *Rekontekstualiseringskompetanse*

- Kunnskap om kontekster det oversettes til
- *Sorteringskompetanse*
- *Konfigurasjonskompetanse*

2. MOT

- Når oversetteren må være språksetter
- Mulig ideal: *etterdikteren*

OVERSETTELSESDYDER (FORTS.)

3. TÅLMODIGHET
 - Oversetteren som “viruspasser”

4. STYRKE
 - Den mektige versus den avmektige oversetter.

Ti smøretips

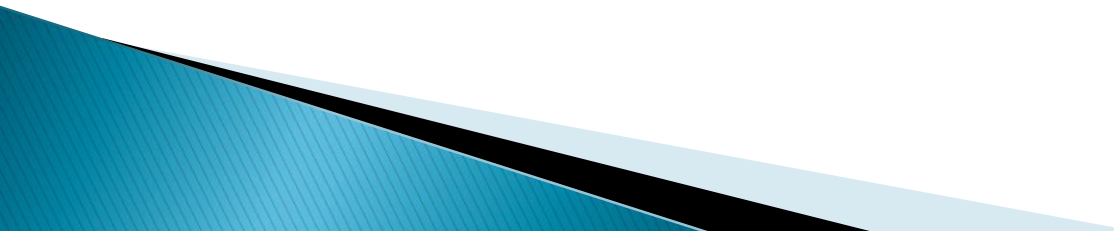
for de som skal ut i «løypa» for å implementere barnevernsreformen

1. De lokale prosjekter med implementering av nye grep må være godt organisert og tydelig ledet!

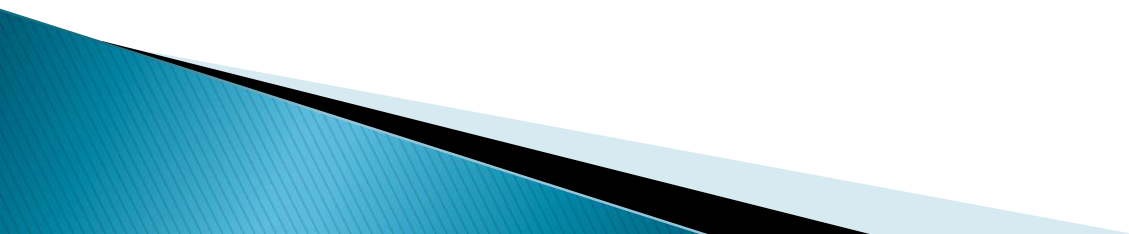
2. Lag et konkret og realistisk *målbilde* av det lokale og forbedrete barnevernstilbudet som man vil lage!

3. Sørg for å *kommunisere*
målbildet!

4. Unngå *planløst*
kompetansepåfyll!



5. Unngå de lavthengende frukters fristelser!



6. Kakk hull på «siloer» – og
tren på samhandling på tvers!

7. Skap eiendomsfølelse og identitet til det lokale (forbedrings)prosjektet!



8. Sørg for høyt og varig trykk i implementeringen av reformideer på barnevernsområdet

9. Sett av TID til arbeidet med implementering!

10. Lær raskt av egne og av andres erfaringer med nye grep på barnevernsområdet!

