

HeLU – HELHETLIG LEDELSESUTVIKLING



ET PROGRAM FOR TVERR-SEKTORIELL LEDERUTVIKLING I OPPVEKSTFELTET

De fleste ledere i oppvekstfeltet er dyktige innenfor sin egen tjeneste. Det er i mellomrommene – mellom skole og helse, mellom barnevern og PPT – at barn og unge faller igjennom. HeLU er utviklet for å styrke ledelsen nettopp der. Det handler om å skape helhetlige løsninger for barn og unge.

Kjenner du deg igjen i dette? En familie med sammensatte behov har kontakt med fem ulike tjenester – men ingen av dem har det fulle bildet. Alle gjør jobben sin. Likevel hjelper det ikke nok. Dette er ikke et ressursproblem. Det er et ledelses- og samhandlingsproblem. Og det kan løses – men det krever ledere som er trent for det.

FORMÅL

Formålet med HeLU er å utvikle **kollektiv ledelseskapasitet** i arbeidet rundt barn og unge slik at kommuner blir bedre rustet til å møte komplekse utfordringer gjennom samhandling, systemforståelse og felles ansvar.

Programmet retter seg mot ledere som må:

- samarbeide på tvers av tjenester og profesjoner
- håndtere komplekse og sammensatte utfordringer
- bygge varige strukturer for samarbeid og utvikling

Dette tverrfaglige og tverrsektorielle arbeidet må ledes på en helhetlig måte.

HeLU SKAL BIDRA TIL AT KOMMUNER UTVIKLER:

Helhetstenkning og kultur for samarbeid og samhandling

Ledere styrker evnen til å se hele systemet rundt barnet, ikke bare egen sektor eller enhet.

Bedre samhandling. Ledergrupper utvikler språk, strukturer og arbeidsmåter som gir bedre samarbeid på tvers.

Tryggere ledelse i kompleksitet. Ledere får støtte til å håndtere usikkerhet, krysspress og krevende prioriteringer.

Mer bærekraftig utviklingsarbeid. Kommunene arbeider med egne utfordringer, tester ut nye løsninger og bygger kapasitet for varig endring som gir bedre utnyttelse av kommunens ressurser.

VÅR FORSTÅELSE AV BEHOVET

Barns oppvekst preges av økende kompleksitet. Mange barn og unge trenger samtidige og koordinerte tjenester, og utfordringene løses ikke innenfor én sektor alene.

Dette er ikke bare et samhandlingsbehov – det er et ansvar kommunene er lovpålagt å levere på.

Fra nasjonale krav til lokal praksis

Forventningene til helhetlig og koordinert innsats rundt barn og unge er de siste årene blitt betydelig skjerpet – både politisk og juridisk.

- Oppvekstmeldingen (Meld. St. 6 – Tett på) tydeliggjør behovet for tidlig innsats, inkluderende fellesskap og bedre samordning av tjenester.
- Oppvekstreformen / barnevernsreformen gir kommunene et utvidet ansvar for forebygging og helhetlig oppfølging.
- Helse- og velferdslovgivningen stiller krav til samhandling, koordinering og sammenhengende tjenester på tvers.

Dette er ikke bare politiske ambisjoner – det er krav kommunene er lovpålagt å levere på.

Når samhandlingen svikter, er det ikke systemet som merker det først – det er barnet. Barn og unge kan bli stående i mellomrommene mellom tjenester, og familier må selv forsøke å holde oversikt og skape sammenheng i hjelpen de får.

HeLU gir ledere og ledergrupper verktøyene de trenger for å ta dette ansvaret i praksis – slik at barn og unge møtes med helhetlige, koordinerte og virksomme tjenester.

Det krever ledere som kan:

- bygge broer mellom tjenester og fagmiljøer
- mobilisere innsats rundt felles mål
- utvikle relasjoner, tillit og psykologisk trygghet
- skape fremdrift i krevende og sammensatte prosesser

SLIK ARBEIDER VI

Programmet bygger på en praksisnær og forskningsbasert tilnærming. Deltakerne arbeider med reelle problemstillinger fra egen kommune, og læringen skjer gjennom en veksling mellom faglige innspill, refleksjon, utprøving i praksis og veiledning.

Programmet kombinerer:

- faglige perspektiver fra forskning og utviklingsarbeid
- erfaringsdeling mellom ledergrupper internt i kommunen og mellom kommuner
- utprøving i praksis gjennom systematisk forsøksarbeid med egne utviklingsprosjekter
- veiledning mellom samlingene

Målet er ikke bare å gi ny kunnskap, men å støtte kommunene i å omsette kunnskap til handling og varig endring av praksis. Målet må være å bygge en samarbeidskultur som kommer barn og unge til nytte.

METODISK TILNÆRMING

HeLU bygger på fire gjennomgående arbeidsfaser:

1. **Avklare lokale behov for endring**
2. **Kartlegging og diagnose.** Ledergruppene utforsker egen kontekst, identifiserer utfordringsbilder og ser sammenhenger i systemet rundt barn og unge relatert til de behov for endring som er formulert.
3. **Utvikling og design.** Deltakerne utvikler mål for utviklingsarbeidet. Formulerer tiltak relatert til målene og eksperimenterer med praksis tilpasset lokale behov.
4. **Evaluering av praksis.** Tiltak prøves ut i egen kommune, med refleksjon, læring og justering underveis.
5. **Forankring og videreføring.** Erfaringer systematiseres, slik at gode grep kan videreutvikles og integreres i ordinær praksis.

Fine planer har liten verdi hvis de ikke omsettes i ny praksis. Den arbeidsformen som her er skissert har utvikling som mål. Den krever lederskap, kompetanseutvikling, eierforhold til de nye ideene og faglig støtte underveis.

FAGLIG FORANKRING

Programmet er forankret i forskning og erfaringer knyttet til bl.a.:

- tverrsektoriell ledelse
- relasjonell kapasitet
- kollektiv ledelsesutvikling
- systemtenkning og kompleksitet
- psykologisk trygghet og læringskultur
- evaluering og gevinstrealisering

HeLU bygger på forståelsen av at varig systemendring krever innsats både strukturelt, relasjonelt og kulturelt.

FRA FRAGMENTERING TIL FELLES RETNING

I Austrheim kommune gikk spesialundervisningsvedtak ned fra 16 til 7 prosent på ett år. Sykefraværet ble redusert med 2,3 prosentpoeng, og kommunen scoret høyest på 10-Faktor. Endringene kom ikke gjennom flere prosjekter eller mer ressursbruk, men gjennom tydelig ledelse, felles retning og systematisk samarbeid på tvers av tjenester.

«IMTECs veiledning er forskningsbasert, men alltid skreddersydd de faktiske behovene – det er nettopp derfor det fungerer. Det var avgjørende for meg at alle fikk eierskap til arbeidet, og at ingen fikk lov til å ikke følge opp det vi ble enige om. Jeg ble overrasket over hvor store endringer som skjedde på så kort tid. Det handlet om måten arbeidet ble gjort på.» — Kommunalsjef, Austrheim kommune

«Tidligere opplevde vi at lærere kom med ti elever til tverrfaglig team. Sist gang var det ingen saker.» — PPT

«Det er første gangen jeg har opplevd at det å ha eksterne inne faktisk har hatt effekt.» — Rektor

HVA KOMMUNEN SITTER IGJEN MED

Gjennom programmet får kommunene støtte til å utvikle:

- sterkere ledergrupper og bedre samspill mellom ledere
- tydeligere forankring av tverrsektorielt arbeid
- mer målrettede utviklingsprosesser
- bedre samordning av innsats rundt barn og unge
- økt evne til å omsette reformkrav og nasjonale ambisjoner til praktisk handling

Programmet skal skape verdi utover kompetanseutvikling alene. Målet er bedre tjenester, mindre fragmentering og mer helhetlige løsninger for barn, unge og familier.

HVEM PROGRAMMET PASSER FOR

HeLU er utviklet for kommuner og ledergrupper i oppvekstfeltet som ønsker å styrke sin evne til å arbeide på tvers av:

- skole
- barnevern
- barnehage
- helse
- PPT
- andre relevante tjenester rundt barn og unge

Programmet er særlig relevant der det er behov for bedre koordinering, felles retning og sterkere ledelse i komplekse saker.

RESSURSER I PROSJEKTET



Vigdis Vikne

– Seniorrådgiver og prosjektleder i Vikne Utvikling
vigdis@vikneutvikling.no / T: 990 25 354

Vigdis har over 20 år fra oppvekstsektoren som lærer, leder og PPT-rådgiver, og har ledet utviklingsprosesser i en rekke kommuner. Hun kombinerer sterk prosesskompetanse med inngående kjennskap til hverdagen ledere i feltet faktisk står i.



Daniel Massie

– Forsker og fasilitator
daniel.massie@bi.no / T: 464 10 116

Daniel er stipendiat ved BI Handelshøyskolen og har de siste ti årene arbeidet med tverrsektorielt samarbeid og relasjonell kapasitet i offentlig sektor – blant annet gjennom presentasjoner og utviklingsarbeid i norske kommuner. Han bidrar med forskningsforankring og praktiske metoder for samarbeid i komplekse organisasjoner.

Sammen representerer de en kombinasjon av forskningsbasert innsikt, prosesskompetanse og praktisk erfaring fra utviklingsarbeid i kommunal sektor.

KORT OPPSUMMERT

HeLU er et ledelsesutviklingsprogram for kommuner som vil styrke evnen til å lede helhetlig i oppvekstfeltet. Programmet kombinerer forskning, praksis og veiledning for å utvikle ledere og ledergrupper som kan skape bedre samhandling, sterkere forankring og mer **bærekraftige løsninger for barn og unge**.

Programmet kan finansieres gjennom:

- System for kompetanse- og karriereutvikling (SSK - ordningen). En statlig medfinansiert ordning for tverrsektoriell lederutvikling og kvalitetsarbeid.
- Bufdirs programfinansiering for tverrsektoriell utvikling.
- KS' utviklingsmidler for ledelse og samhandling.

HeLU i praksis

- Varighet: 1,5 år
- Antall samlinger: 5 samlinger á 2 dager
- Mellom samlingene vil deltakerne arbeide med konkrete utviklingsprosjekter i egen kommune, støttet av veiledning fra programlederne.
- Deltakere: Ledergrupper på tvers av tjenestene



Interesserte kommuner kan avtale en uforpliktende kartleggingssamtale. Samtalen gir mulighet til å drøfte lokale behov, aktuelle utviklingsområder og relevante finansieringsordninger.

Ta gjerne kontakt for en innledende prat.