

Styresak O 53 / 2018

Strategi- og lederutvikling i Sit 2018-2019

Bakgrunn

I styresak B49/2018 Satsninger og prioriteringer, oppsummering fra styreseminaret i juni ga styret innspill til hvilke prioriteringer ang. kunder, tilbud, leveranser vi skal konsentrere oss om og hvilken posisjon Sit skal ta fremover.

Som forespurt i ovennevnte styresak vil vi her beskrive planen for hvordan virksomheten skal jobbe med strategiprosess og implementeringen av strategien i Sit.

Gjennom strategiprosessen vil vi jobbe med å konkretisere hva styrets innspill betyr for:

- Visjon, verdier og forretningside
- Verdier
- Posisjon og identitet
- Overordnede strategier

I denne styresaken redegjør vi for hvordan administrasjonen ønsker å jobbe med strategiutviklingen videre i Sit.

Behov for en tydeligere retning og bred involvering

Som vi diskuterte i styrets strategiseminar i juni er rammene for vår virksomhet er i endring. Økt konkurranse på mange områder, ny campus under utvikling og revidering av sentrale retningslinjer for samskipnadene er på trappene. Dette gjør at vi må bli tydelig på hvilken virksomhet vi skal utvikle oss til å være i årene som kommer. Det ligger noen utfordringer i dette bilde, men ikke minst mange muligheter. Hva skal vårt tjenestetilbud være i årene framover, og hva er det som skal gjøre oss til en unik leverandør av disse tjenestene? Har vi noen mulighet for utvikling vi ikke har benyttet oss av, og er det noe av det vi driver med som vi skal gjøre på en annen måte i framtiden?

Dette er grunnleggende spørsmål vi skal stille oss i en strategiprosess, og som vi ønsker å invitere hele virksomheten til å gi innspill på. Dette inkluderer ledere, ansatte, styret, studenter og eksterne samarbeidspartnere. For å skape felles målforståelse og muligheter for å gjennomføre endring tror vi det er nødvendig med en bredere involvering enn vi så langt har vært vant til i tidligere strategiprosesser.

Strategi- og lederutvikling i ett og samme løp

Strategiarbeid

Strategiarbeid innebærer ofte å etablere strategiske mål samt metoder og verktøy for å nå disse målene. Ikke sjelden blir det store avvik mellom strategiske mål og den retningen bedriften tar. Strategiarbeid har endret seg de siste 5-10 årene. Fra å være solide strategiprosesser som gjennomføres hvert 3-5 år, har hyppigere endringstakt lagt grunnen for å jobbe mer fleksibelt med strategiarbeid. Det er fortsatt viktig å definere en tydelig vei mot fremtiden og skape tydelige mål

vi skal jobbe mot. Men vi må i hyppigere takt vurdere fremtidsbildet og agere på endringer i omgivelsene.

Ledelse og endring

For å lede godt er det essensielt å forstå den organisatoriske konteksten/strategien som vil påvirke de grep du som leder ønsker å gjennomføre. Både ledere og ansatte bidrar gjennom sitt arbeid til å realisere en organisasjons strategi. For at Sit skal kunne utvikle seg, trenger vi ledere som er trygge i lederrollen og som kan omsette planer og strategier i involvering og utvikling av egne medarbeidere. Lederne i Sit har uttrykt behov for kompetansepåfyll ift utførelse av lederrollen. Det er også et uttrykt et behov fra lederne på Ledergruppe 2 (LG2)-nivå, dvs avdelingslederne i Sit, å bedre forstå hele virksomheten og et ønske om å bidra til å utvikle Sit videre.

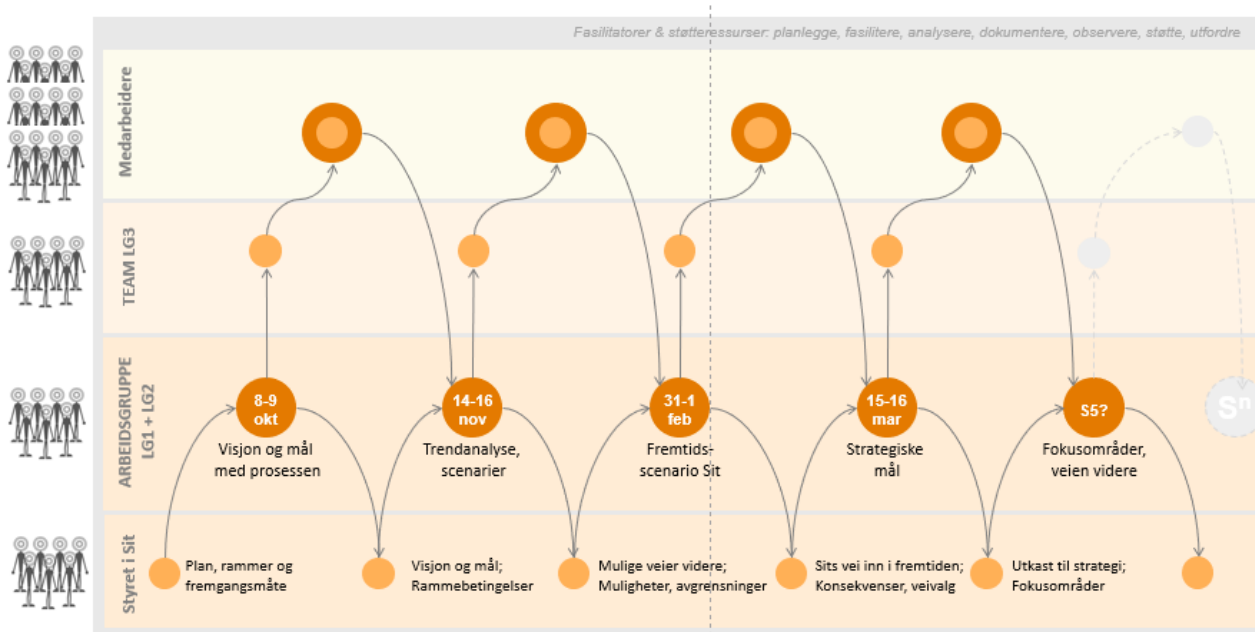
Strategi- og lederutvikling i ett og samme løp

Vi ønsker å slå sammen strategiprosessen med lederutviklingen i Sit. På denne måten tar vi sikte på å samle kunnskap, informasjon og ideer fra hele organisasjonen, samtidig som det er et lederutviklingsløp som skal bidra med relevante lederverktøy for å mestre endringsledelse og realisere strategien. Denne prosessen tar derfor sikte på å gi et solid informasjonsgrunnlag for valg av framtidig strategi. Samtidig legges grunnlag for en solid forankring og bidrar til at hele Sit jobber mot og for felles formål og retning.

Hvordan vil arbeidet se ut?

Strategiarbeidet er selve planen for HVA og HVOR vi skal fremover og hvilke mål vi setter oss. Lederutviklingen er HVORDAN vi skaper kraft og gjennomfører for å nå målene.

Det er lagt opp til en prosess som skissert nedenfor. LG1 og LG2 skal utgjøre en arbeidsgruppe som skal ledes gjennom 5 samlinger. Alle samlingene har et strategisk tema som er valgt for å skape en naturlig progresjon mot å velge strategiske mål for fremtiden.



Samlingsbasert

Hver samling har både strategisk- og lederskapstema, som vil støtte opp under hverandre. Målet med hver samling er at vi ender opp med konkrete innspill, kunnskap og ideer til videre arbeid med strategiprosessen, i tillegg til at lederne har en konkret plan for hvordan de skal involvere medarbeiderne. Mellom samlingene er det lagt opp til systematisk trening og refleksjonsgrupper. For ledere på nivå 3 vil det være et eget lederutviklingsløp. Metodikken vil bli tilpasset, men med like trekk. Grunnen til at det kjøres i flere løp er både for å sikre fangsten av innspill, men også trene organisasjonen på å jobbe med involvering og refleksjon. Dette er egenskaper vi vet vil være viktig for å drive endringsledelse.

Styrets involvering i strategiarbeidet

Vi ønsker å involvere styret underveis i strategiarbeidet. På hvert styremøte settes det av tid til å diskutere et strategisk tema med bakgrunn i prosessen som figuren over viser. På denne måten får styret anledning til å gi innspill på prosess og veivalg underveis, slik at administrasjonen kan justere kursen. I styrets samling i juni legges det opp til en strategisamling der styret beslutter strategien.

Risiko og kompleksitet

Fremgangsmåten vi legger opp til med strategi- og lederutvikling i et og samme løp er kompleks og vil kreve tett samarbeid innad i Sit og sammen med eksterne samarbeidspartnere der det er behov for dette.

Risiko for feil tidsbruk og fokus

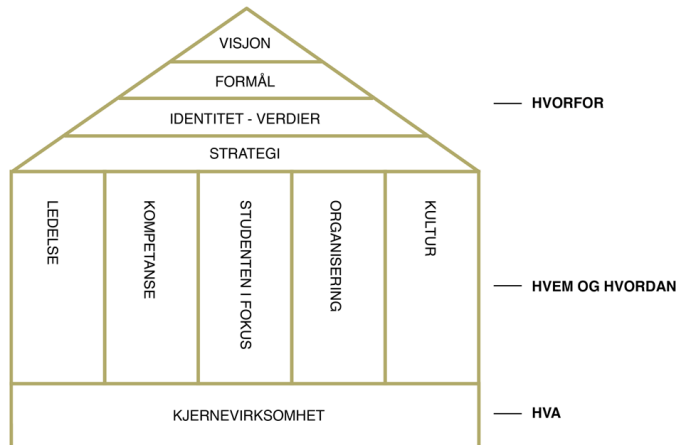
Det er flere risikier ved et slikt opplegg. For det første brukes det mye tid fra våre ledere til å diskutere strategi og ledelse. Dette kan gå ut over andre oppgaver og operativ drift. Vi legger derfor opp til å bruke relativt god tid på arbeidet. Ved å sette av definerte dager til strategisamlinger og spre disse ut over året, mener vi det er godt mulig å kombinere operativ drift med strategi og utviklingsarbeidet.

Risiko for uro og usikkerhet i organisasjonen

Det kan også skape støy og uro i organisasjonen at man begynner å stille spørsmål ved Sit sin framtidige virksomhet. Utrygghet rundt egen arbeidsplass kan oppstå og skape et negativt fokus.

Hvordan vi kommuniserer og involverer i dette arbeidet blir derfor særdeles viktig. Å skape involvering er også en god måte å skape forståelse for endring på – og ved å fokusere på muligheter snarere enn trusler tror vi denne risikoen kan reduseres betraktelig.

Det er vår visjon, identitet og verdier som skal være drivende i utviklingen av lederskap. Dette vil være en viktig forutsetning og ramme i arbeidet. Klarer man gjennom arbeidet å få en felles forståelse av dette vil det bygge fellesskap og tilhørighet på tvers av lokasjoner. I tillegg virker det stabiliserende ved raske endringer og omstillinger. I prosessen skal vi tilrettelegge for en levende diskusjon og refleksjon over egen praksis i organisasjonen om disse temaene, og vi vil forsøke å knytte disse temaene inn i strategiprosessen slik at det involverer de ansatte på en god måte. Dette er illustrerer lederskaphuset nedenfor:



Koordinering mot andre prosjekt

En tredje risiko er at man ikke koordinerer strategiarbeidet godt nok med andre prosesser som har påvirkning på strategisk retning.

Sit Kafe startet på sin strategiprosess i vinter (2018) for å tydeliggjøre og forankre et tydelig fremtidsbilde og tilhørende mål for å møte markedets behov og konkurransesituasjonen. Sit Kafe er svært avhengig av Campusutviklingen i Trondheim, for å kunne nå sine mål. Markedet er utgangspunktet for Sit Kafe, for å kunne levere konsepter og produkter som er etterspurt. Mangfold, riktig kunnskap og kompetanse og effektiv drift blir viktige fokusområder for Sit Kafe fremover.

BoSit digitaliseringsprosjekt vil tvinge frem viktige beslutninger for Sit fremover. Prosjektet er i stor grad et organisasjonsutviklingsprosjekt og vil peke på behov for

- organisatoriske endringer
- strukturelle endringer
- endring i arbeidsprosesser
- endringer i beslutningsprosesser

Disse prosjektene vil vi forsøke å koordinere med det overordnede strategiarbeidet slik at vi jobber med de samme målene på tvers av prosjektene. Mange av de samme personene deltar i disse prosjektene, og dette bidrar også til å sikre koordinering.

Konklusjon

Den store gevinsten er at vi gjennom denne prosessen har en tydelig kontekst, der vi knytter den strategiske dialogen (HVA) med lederutvikling og praktisk ledertrening (HVORDAN) sammen. Vi tror dette vil skape et felles engasjement rundt mål og strategier, ledere som er i stand til å involvere og engasjere- og i neste omgang et bedre grunnlag for å gjennomføre endring.

Saksbehandler: Gunn Ingeborg Stø & Veronica Skjetlein

Tilrådning:

Styret tar saken til orientering

Trondheim, 14. september 2018
Auhild Kvam