

Nyskapende arbeidsgivere



Det store fremtidsbildet – attraktive arbeidsgivere i en ny tid

Vi står overfor gjennomgripende endringer i arbeids- og samfunnslivet. Det preger kommunesektoren allerede i dag og i årene som kommer.

En rekke utviklingstrekk påvirker det kommunale oppdraget, som klimaendringer, globalisering, en aldrende befolkning og økte forventninger fra innbyggerne. Samtidig opplever kommunesektoren et stadig mindre økonomisk handlingsrom og økte krav til samfunnssikkerhet og beredskap. Høy tillit i samfunnet og stor evne til omstilling er grunnlaget for at kommunal sektor skal kunne møte og løse de utfordringene vi står i.

FNs bærekraftsmål er et viktig bakteppe i utviklingen av samfunns- og arbeidslivet. Omstilling i kommunal sektor er et vesentlig bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling. Arbeidsgiverpolitikken må støtte opp under dette.



Det er betydelige gevinster å hente i å endre måten vi organiserer tjenestene og løser oppgavene på. Ny teknologi gir oss nye muligheter innenfor alle ansvarsområdene til sektoren. Det gjør oss i stand til å organisere, skape og levere tjenester med færre ressurser, og å utøve de ulike rollene våre effektivt og bærekraftig.

For å lykkes med dette må ledere og ansatte tilegne seg relevant kompetanse gjennom kontinuerlig læring. Målet er å få mer velferd ut av de ressursene sektoren har, og å finne gode måter å mobilisere ressurser på utenfor organisasjonen.



Samskapingkommunen 3.0 er en modell som mange kommuner etter hvert jobber etter. Det handler om å tenke nytt om kommunens rolle, også som arbeidsgiver. Vi tenker annerledes om ledelse, kompetanse, organisering og medarbeiderskap når kommunen skal skape velferd sammen med innbyggerne. Innbyggerinvolvering, digitalisering og samarbeid med andre er også viktig i utviklingen av lokalsamfunnet og lokaldemokratiet og i måten kommunesektoren utøver sin myndighet på. Arbeidsgiverpolitikken skal vise vei inn i det nye terrenget.

Arbeidsgiverpolitikken – et grunnlag for å lykkes

For å lykkes i å opprettholde en bærekraftig kommunesektor er det avgjørende at kommunene og fylkeskommunene er attraktive og nyskapende arbeidsgivere. Det innebærer blant annet at kommunene og fylkeskommunene

- setter innbyggeren i sentrum
- mobiliserer flere ressurser i samfunns- og næringslivet
- forankrer og iverksetter en offensiv arbeidsgiverpolitikk som møter lokale behov
- stimulerer til nyskaping og rom for prøving og feiling, for å ivareta bærekraft framover
- evner å få til innovasjon, digitalisering og omstilling
- utøver strategisk ledelse og god ledelse på alle nivå
- utvikler medarbeiderskap gjennom oppfølging, medvirkning og involvering av ansatte
- bygger tillit i alle ledd, situasjoner og relasjoner

Hovedavtalen legger rammene for omstillingsarbeidet og for gode prosesser mellom partene for sammen å skape velferd i kommuner og fylkeskommuner. Det er avgjørende for et godt resultat å involvere de ansatte og organisasjonene deres så tidlig som mulig når vi skal gjennomføre omstillinger og reformer.

Nyskapende arbeidsgivere tar grep

For å lykkes med omstilling og for å sikre bærekraftige kommuner og fylkeskommuner trenger vi nyskapende arbeidsgivere som viser handling gjennom

1. å våge – å utfordre handlingsrommet og ha mot til å endre, feile og lære
2. å lede – å drive strategisk ledelse av omstillinger og drive mestringsorientert ledelse
3. å lære – å utvikle læringskultur og mestringsklima og å lære for å endre
4. å mobilisere – å ta alle ressurser i bruk og ta vare på innbyggerperspektivet
5. å samhandle – å utvikle nye løsninger sammen med andre

Hva er arbeidsgiverpolitikk – og hvorfor er det viktig?

- Hva slags arbeidsgiver vi er, har stor betydning for hvem som vil jobbe og utvikle seg hos oss, enten som leder eller som medarbeider.
- Hva slags arbeidsgiver vi er, har stor betydning for hvilke tjenester vi skaper og utvikler.
- Hva slags arbeidsgiver vi er, har stor betydning for hvordan vi evner å omstille oss og tenke nytt om hvordan vi skaper velferd sammen med andre.

Arbeidsgiverpolitikken er den plattformen vi står på for å skape gode velferdstjenester. Den viser hvilke verdier som skal prege god og effektiv ledelse og medarbeiderskap, og peker ut en retning framover.

Arbeidsgiverpolitikken bør inngå som et sentralt styringsmål, og forankres i overordnede planer i kommunen eller fylkeskommunen. På den måten synliggjør vi sammenhengen mellom arbeidsgiverpolitikken og nivået og innretningen på de tjenestene kommunene og fylkeskommunene har ansvaret for. Det er derfor viktig med et politisk eierskap til arbeidsgiverpolitikken, for å vise retning og prioritere rammer for ledelse og organisasjonsutvikling.

Når arbeidsgiverpolitikken er forankret i overordnede planer, er det viktig å konkretisere mål og tiltak i en arbeidsgiverstrategi. Den tydeliggjør innsatsområdene den enkelte kommunen og fylkeskommunen vil jobbe med for å nå målene om å være en nyskapende og framtidsrettet arbeidsgiver.

En arbeidsgiverstrategi må være en levende og dynamisk strategi som er forankret i alle ledd i organisasjonen og blir noe alle kjenner igjen og er stolte av å etterleve.

Med verdier som gode spilleregler

Kommuner og fylkeskommuner har ofte verdier som ligger til grunn for hvordan ledere og medarbeidere møter innbyggerne og løser oppgavene hver dag. For at verdiene skal gi mening, bør de operasjonaliseres og synliggjøres i den enkelte virksomheten, for både ledere og medarbeidere.

Enkelte verdier kan sies å være universelle og viktige for bærekraften i offentlig sektor i årene framover:

- likeverd, empati og gjensidig respekt
- tillit (er effektivt og gjør at vi kan ta beslutninger på lavere nivå)
- åpenhet (som grunnlag for samarbeid, delingskultur og forening av ressurser)

Refleksjonsspørsmål

- Hvorfor har vi behov for en ny og framtidsrettet arbeidsgiverpolitikk hos oss?
- Har vi en klar og omforent forståelse av hva som er utfordringene og behovet framover på arbeidsgiverområdet?
- Har vi en klar og omforent forståelse av mål og ambisjoner for arbeidet?
- Hvem skal involveres i prosessen, når og på hvilken måte?
- Hvordan skal vi forankre arbeidet administrativt og politisk?
- Hvordan skal arbeidsgiverpolitikken forankres og ses i sammenheng med annet plan- og strategiarbeid i vår organisasjon?
- Hvordan skal arbeidsgiverpolitikken følges opp, hva kreves av ressurser og hvem har ansvaret for oppfølging?

Å våge



Nye utfordringer, økt kompleksitet og høyere tempo krever nye måter å tenke og lede på. Samfunnsendringer gjør at kommuner og fylkeskommuner må finne nye måter å løse samfunnsoppdraget på.

Vi kan ikke løse vår tids største samfunnsutfordringer ved å gjøre mer av det samme. Stadig mer komplekse og sammensatte oppgaver legger press på ressurser og krever eksperimentering, nytenkning og innovasjon.

For å finne nye, bærekraftige løsninger på komplekse og sammensatte samfunnsutfordringer må vi i større grad våge å bevege oss inn i det ukjente og bryte etablerte mønstre. Det betyr at vi noen ganger vil gjøre feil og ikke få de resultatene vi håpet på. Men det gir oss samtidig gode muligheter til læring og forbedring.

For å få til dette trenger vi ledere som viser tillit og støtter medarbeiderne sine gjennom å legge til rette for å utforske, teste, justere og utvikle nye løsninger på tvers av faggrensener, tjenesteområder og forvaltningsnivåer i samhandling med andre aktører.

Det kan også kreve at vi for eksempel holder ledere ansvarlige for å oppnå gode resultater på tvers av tjenester og tjenesteområder. Mange innovasjonsutfordringer i kommunene må løses på tvers.

Nye utfordringer krever nye løsninger. Da koronapandemien rammet oss, viste mange kommuner at de var i stand til å «riste» opp i gamle vaner og tenke helt nytt. Erfaring viser også at det å søke nye former for samhandling med andre aktører, å utvikle en innovasjons- og læringskultur og å ta i bruk nye digitale løsninger er gode virkemidler for å våge seg inn på ukjente spor.

«Partnerskap for radikal innovasjon» løser samfunnsutfordringer i samarbeid med andre. Det handler om innovasjonsarbeid som er for stort for den enkelte kommunen, og som krever samhandling på tvers av sektorer og profesjoner.

Innovasjon er forandring som gjør at ting blir løst på nye og mer hensiktsmessige måter – nytt, nyttig og nyttiggjort. Begrepene *innovasjon* og *nyskaping* handler om å våge, tørre, prøve, teste, feile og ikke minst lære underveis. Det er lov å gjøre feil, men vi må lære av det.

Ledere har en viktig rolle i å fremme innovasjon. Folkevalgte må gi nødvendig handlingsrom og etterspørre nye løsninger, og administrative ledere må definere utviklingsbehov sammen med andre og etterspørre og verdsette nye ideer og arbeidsmetoder. Et eksempel er å gjøre anskaffelser mer funksjonsbaserte (behovs-/problembaserte), slik at vi åpner for innovative løsninger.

Å bruke tid på å utforske innbyggernes og næringslivets behov gir større innsikt i behovene og gjør det lettere å se nye muligheter i hverdagen. For at ledere og medarbeidere skal våge å utfordre det bestående, er det avgjørende at de opplever psykologisk trygghet og en kultur som verdsetter nyskaping og gir rom for utprøving og å ta risiko.

Like viktig er en organisasjonsstruktur som fanger opp gode ideer aktivt og smidig og sikrer at de gode ideene blir videreutviklet. Gode relasjoner internt mellom ledere og medarbeidere som vil finne nye løsninger, er det som i aller størst grad fremmer innovasjon i kommunal sektor.

Kommunesektoren trenger også regionale og nasjonale arenaer for eksperimentering som gir systemer for læring, skalering og implementering. Det krever en systematisk tilnærming slik at vi slipper å gjenta de samme feilene eller finne opp varianter av den samme forbedringen.

Omstillingstakten i arbeidslivet gjør at ledere i større grad må våge å initiere og lede større og raskere gjennomgripende omstillinger. Det kan oppleves som utfordrende å skape trygghet og motivasjon for endring når arbeidsoppgaver blir automatisert og medarbeidere må omstilles til andre jobber eller står i fare for å bli overtallige.

Å våge for å utfordre det bestående

- Hvordan rigger vi oss for en raskere omstillingstakt i samfunnet?
- Hvordan skaper vi en kultur for å utfordre de etablerte måtene å løse oppgavene på?
- Hvordan håndterer vi motstand og konflikter i vår organisasjon?

Å våge for å prøve og feile

- Hvordan gir vi rom for eksperimentering og for at noe av og til går feil?
- Hva blir medarbeidere og ledere anerkjent for i det daglige arbeidet?
- Hvordan verdsettes de som gjør sakene slik det alltid er blitt gjort?

Å lede



Det finnes mye forskning og kunnskap om ledelse. Vi vet derfor mye om hva som virker, og hva som kjennetegner gode ledere. Tiden vi lever i, er preget av uforutsigbarhet og store omstillinger – da blir ledelse viktig for å skape trygghet, involvere og benytte kompetansen til medarbeidere for å finne nye og kreative løsninger i samspill med omgivelsene og nye aktører.

For å lykkes er det avgjørende at ledere på alle nivå utøver en positiv påvirkning på medarbeiderne slik at alle jobber i samme retning for å oppnå organisasjonens mål. I tillegg vil det være av betydning at ledere på strategisk nivå ser og forstår samhandlingsutfordringene som oppstår i grenseflatene mellom stat og kommune, og tar medansvar for å bidra til helhet og sammenheng med innbyggerne i sentrum.

Kjernen i effektiv ledelse

Ledelse lærer du mens du leder

Ledelse lærer du gjennom å praktisere som leder uavhengig av ledernivå. Det forutsetter en evne til å reflektere over din egen lederrolle. Det innebærer å reflektere over praksis når du handler, og å ta kunnskapen fra bøkene, teste den ut i praksis og forme den ut ifra din erfaring. Det forutsetter at du har selvinnsikt, altså bevissthet om og forståelse av hvordan du påvirker medarbeiderne gjennom din adferd og kommunikasjon.

I tillegg vil det være nyttig å reflektere sammen med lederkolleger og medarbeidere. Ledelse handler om å skape gode relasjoner, gode team og effektive ledergrupper som bidrar til å gjennomføre omstillinger for å nå resultatene. Effektive ledergrupper har et klart formål, bruker tid på de riktige

sakene og har medlemmer som fyller de ulike rollene på en god måte for å utnytte mangfoldet og perspektivene i gruppen.

I tiden vi lever i, må ledere gå inn i nye og utfordrende lederoppgaver. Ledere som tar det komplekse og kaotiske på alvor, godtar at hverdagen innebærer å forholde seg til sammensatte, uoversiktlige og dynamiske omgivelser. Det betyr at ledere må tilpasse seg skiftende omgivelser og ivareta tilsynelatende motstridende oppgaver, de må stille krav og gi støtte, og de må både gi og ta ansvar.

Ledere må lære av andre fag og sektorområder, be om og tilby hjelp og stille seg åpne og sårbare for å gjøre ting på nye måter. Det handler om å avgi makt i samspill med andre og nye aktører. Da blir gode relasjoner og evne til å skape tillit avgjørende for resultatene.

Behov for helhet og sammenheng

Kompleksiteten i samfunnet har blitt større, og det er behov for å tenke helhet og sammenheng i utvikling av tjenestene. Det kan handle om å finne en god balanse mellom drift og utvikling og legge til rette for å eksperimentere mer. Det er behov for at ledere ser utover egen enhet og egen kommune, tenker ressursmobilisering og samfunnsutvikling og skaper arenaer for eksperimentering.

Det handler om å finne ressursene du kan spille på lag med for å få til mer utvikling på tvers av ulike skillelinjer. Hvordan kan vi for eksempel i grensesnittet mellom spesialist- og kommunehelsetjenesten skape velferd på tvers, uavhengig av finansierings- og styringsformer og med innbyggerne i sentrum?

Det krever smidighet og fleksibilitet når vi skal mobilisere ressurser på tvers av virksomheter. Det kan også utfordre tradisjonell organisering med hierarkier og faste strukturer. For at ulike aktører med ulike perspektiv skal lykkes med å få til god samhandling, bør vi være enige om felles spilleregler.

Vi bør erstatte faste strukturer med et sett spilleregler og verdier for samhandling, slik at vi får mobilisert felles ressurser og resultater. Det stiller nye krav til ledere. De nye kravene handler om:

- å være nysgjerrig og kreativ og oppsøke ny kunnskap og læring
- å ha evne til å bygge tillit på tvers av hierarkier, strukturer og fagfelt
- å utøve nettverksledelse og kunne bygge gode relasjoner for å utvikle kunnskap og ferdigheter på tvers med nye aktører
- å ha mot til å utforske nye muligheter sammen med medarbeiderne og skape lærende organisasjoner

Mestringsorientert ledelse – et perspektiv på ledelse

De viktigste oppgavene du som leder gjør, er å legge til rette for at medarbeiderne mestrer jobben sin – derav navnet *mestringsorientert ledelse*. Mestringsorientert ledelse er en forutsetning for å lykkes med omstilling. Det er ikke en standardisert type adferd, men et adferdsmønster som bidrar til god ledelse.

Innholdet i mestringsorientert ledelse er:

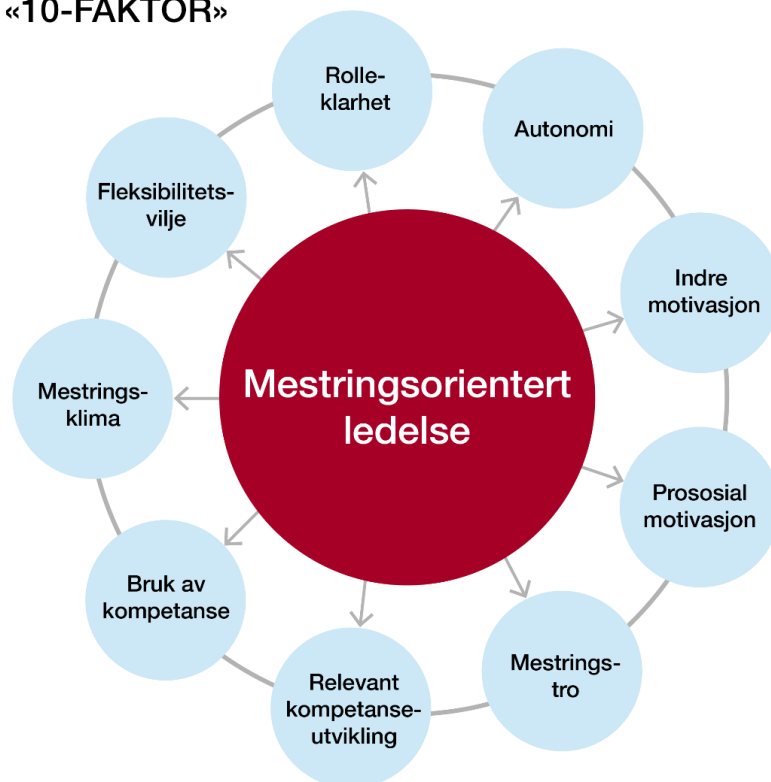
- retning
- mening
- individuell oppmerksomhet

Retning innebærer å kommunisere tydelige mål, forventninger og resultater til medarbeiderne. Det handler om struktur og organisering og å være tydelig på rolleklarhet – rollen til hver enkelt medarbeider må være klart definert og i tråd med kompetanseprofilen til medarbeideren.

Mening innebærer å gi mål og virkemidler et innhold, slik at arbeidsoppgavene er motiverende og meningsfylte. Mestringsorienterte ledere er ofte gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. De har et bevisst forhold til språket de bruker, og velger positive og motiverende ord og uttrykk.

Individuell oppmerksomhet er å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby støtte og hjelp dersom det er nødvendig. Mestringsorienterte ledere er opptatt av å bygge mestringstro og gi handlingsrom og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse.

De ti faktorene i «10-FAKTOR»



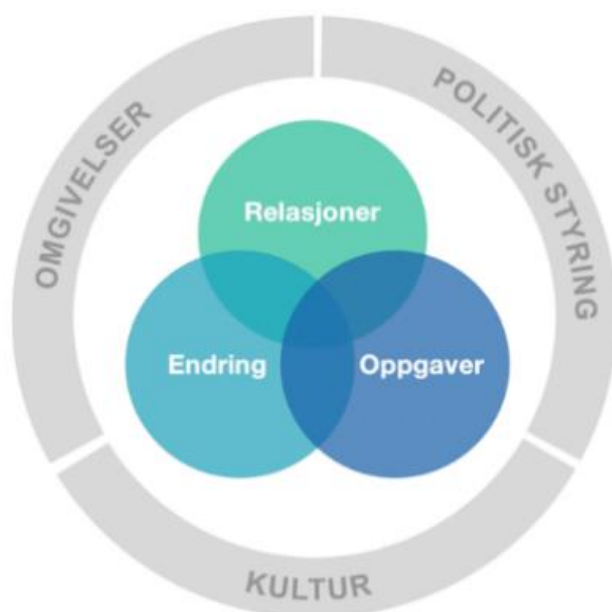
Mestringsorientert ledelse består av ti faktorer som spiller sammen og er kjerneelementene i god ledelse. Du kan lese mer på www.10faktor.no.

Mestringsorientert ledelse

Som leder i en folkevalgt styrt organisasjon beveger du deg i et terreng med ulike roller, relasjoner og oppgaver som krever ulike ferdigheter. Hvilke ferdigheter som kreves av deg som leder, er avhengig av hvilken situasjon og relasjon du står i. Det er derfor viktig at du er bevisst dine sterke og mindre sterke sider som leder, og hvilke ferdigheter du trenger å trene på.

Framtredende forskning mener at god ledelse bør inneholde elementene som er illustrert i modellen under.

Modellen kan benyttes som et verktøy for personlig utvikling som leder, eller som utgangspunkt for organisasjonens lederutvikling. Mestringsorientert ledelse er grunnstammen i god ledelse. Der sirkelene i modellen berører hverandre, utøver vi mestringsorientert ledelse.



Oppgaveorientering: Det handler om å sette mål, å være god på styring og struktur og forstå betydningen av god styring etter mål og rammer, å ha gode rapporteringssystemer og å følge opp resultater. Det betyr å identifisere og formulere mål sammen med medarbeiderne, kommunisere beslutninger, sikre kompetanse i oppgaveløsningen og følge opp framgang i arbeidet. Det handler også om å kunne ta opp avvik med den enkelte dersom det er nødvendig. Alle mål som angår den enkelte, bør være konkrete og spesifikke.

Oppgaveorientering: refleksjonsspørsmål

- Er dine medarbeidere dyktige til å formulere egne mål?
- Den enkeltes mål bør være konkrete, spesifikke og mulige å nå innenfor de rammene vi har – er de det?
- Hvordan jobber du for at målene og rammene for virksomheten skal være kjent for medarbeiderne dine?
- Hvordan kan du sikre en god balanse mellom administrasjon og ledelse?

Relasjonsorientering: Det handler om å skape tillit gjennom å utvikle gode relasjoner til dem som skal gjøre jobben. Videre handler det om å legge til rette for at den enkelte kan bli enda flinkere i å utføre arbeidsoppgavene sine og i å samhandle med kolleger og brukere. Mulige konsekvenser av dette er at du ser medarbeiderne dine, at de opplever å få støtte og omsorg fra deg, og at du kjenner medarbeidernes kompetanse, gir tilstrekkelig autonomi og forstår deres behov og interesser.

Tillit forutsetter tydelig rolleavklaring, og vi skaper og viser tillit gjennom konkrete handlinger og holdninger. Samsvar mellom ord og handling gjør at personer oppnår tillit.

Relasjonsorientering: refleksjonsspørsmål

- Hva gjør du for å skape tillit og gode relasjoner til dine medarbeidere?
- Hvordan gir du konstruktive tilbakemeldinger?
- Hvordan legger du til rette for den enkeltes utvikling i jobben?
- Hvordan gir du anerkjennelse til dine medarbeidere?

Endringsorientering: Det handler om hvordan organisasjonen kan tilpasse seg utfordringene, og om muligheter og å være et skritt foran. Det handler også om hvordan du som leder kan utfordre den enkeltes opplevelse av å ha en meningsfylt jobb. Det er helt avgjørende for å lykkes at du er en god veiviser for nyskaping og endring. En leder som er endringsorientert, ser hvor det er behov for å skape noe nytt, og hvordan nye samarbeidsrelasjoner og kompetanser kan kobles og videreutvikles.

En viktig forutsetning for å finne nye løsninger er at du legger til rette for et mestringsklima der medarbeiderne blir oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater. Et mestringsklima skaper også et godt grunnlag for læring.

Nytenkning krever at du legger til rette for rutiner og strukturer som støtter opp under utvikling av nye ideer, eksperimentering og nye samarbeidsformer. Å gjøre noe på nye måter kan også innebære risiko og usikkerhet. Derfor må framtidens ledere våge å jobbe under usikkerhet og endring, prøving og feiling og utvikle egne ferdigheter for å skape en kultur for innovasjon.

Endringsorientering: refleksjonsspørsmål

- Hva gjør du for å skape en kultur preget av åpenhet, nysgjerrighet, fleksibilitet og læring?
- Hvordan kan du kommunisere for å skape optimisme og tro på en meningsfylt framtid?
- Hvilke ferdigheter trenger du for å stimulere til å løse oppgavene på helt nye måter?
- Hvordan legger du til rette for utvikling og innovasjon gjennom bruk av digitale verktøy?

Når utfordringsbildet er preget av uforutsigbarhet og kompleksitet, bør ledelsen være rettet mot å etablere felles mål, dele kunnskap og ferdigheter med andre aktører, bygge tillit på tvers, utforske nye muligheter og skape lærende organisasjoner. Dette krever ledere som tilstreber å være både trygge og modige.

Den ytterste sirkelen beskriver situasjonen ledelsen utøves i

Politisk styring: Det som gjør lederrollen i kommunal sektor spesiell, er at den utøves innenfor de rammene som de folkevalgte setter. Dette forutsetter tillit, tydelige roller og gode relasjoner. Godt felles lederskap og samspill mellom folkevalgte og administrativ ledelse vil være helt avgjørende for å lykkes.

Den nye kommuneloven bidrar til å styrke både det folkevalgte og det administrative nivået, og den legger grunnlag for en tydeligere rolleavklaring mellom de folkevalgte og kommunedirektøren. Et godt samspill og en god rolleforståelse og rolleavklaring mellom ordfører og kommunedirektør vil også bidra til kraft i det felles lederskapet.

Den daglige utøvelsen av arbeidsgiveransvaret for den kommunale organisasjonen er i henhold til kommuneloven overlatt til kommunedirektøren, jf. kommuneloven § 13-1,7.ledd. I den nye kommuneloven er det lovfestet at kommunedirektøren har det løpende personalansvaret. Uansett hvilket nivå du er leder på, vil rammen satt av de folkevalgte påvirke hverdagen og rollen din som leder.

Som leder har du et ansvar for å spille de folkevalgte gode. I tillegg er det ditt ansvar å iverksette politiske vedtak. I dette ligger også at det er viktig å ha oversettelseskunnskap, altså å kunne forklare, begrunne og skape motivasjon knyttet til politiske beslutninger. Som leder skal du oppnå definerte mål, framskaffe god styringsinformasjon for de folkevalgte og vise åpenhet i beslutningsprosesser.

Omgivelser: Kommunale ledere bør være i aktivt samspill med aktørene i omgivelsene for å skape velferd og samfunnsutvikling. Aktørene kan være stat, innbyggere, næringsliv, sosiale entreprenører og frivillig sektor. Lederne må forholde seg til statlige krav og styring, og i tillegg endrede krav, behov og forventninger fra innbyggerne. Den viktigste ressursen for å iverksette politiske mål er ledere og medarbeidere. Ledelse og medarbeiderskap må skje i samspill med innbyggere, brukere, pårørende, frivillighet og næringsliv.

Kultur og verdier: Kultur viser seg i måten vi ser verden på, og er viktig for å forstå adferden i en organisasjon. Organisasjonskultur er de settene av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger.

Kulturen kan sammenlignes med en løk, og det ytterste laget er synlig og lett å se, mens det innerste laget kan ligge mer skjult i organisasjonen. Som leder er du en viktig rollemodell, derfor er det avgjørende at du lever ut organisasjonens verdier i din adferd som leder. Hvordan du utøver ditt lederskap, har betydning for arbeidsmiljøet og kulturen blant dine medarbeidere. Medarbeiderne har også et ansvar for å etterleve de verdiene som organisasjonen står for, men det vil være viktig at du som leder har en god relasjon til medarbeiderne, slik at dere har en felles forståelse for hvordan dere skal etterleve verdiene i det daglige arbeidet.

Som leder kan du påvirke kulturen gjennom blant annet

- hva du retter oppmerksomheten mot
- hvordan du reagerer på kritiske hendelser
- hvordan du forvalter de ulike rollene dine i ulike sammenhenger

Litteratur

Arnulf, J. (2020): Hva er ledelse. Universitetsforlaget, Oslo

Bang, H. Midelfart, T. Nettet (2017): Effektive ledergrupper. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bang, H. (2011): Organisasjonskultur. Universitetsforlaget, Oslo

Buch, R. Dysvik, A. Kuvaas, B. (2019): Produktiv motivasjon. Cappelen Damm Akademisk

Filstad, C. (2016): Organisasjonslæring. Fagbokforlaget, Bergen.

Grant, A. (2014): Gi og Ta. Oslo, Cappelen Damm AS

Irgens, E. J. (2011): Dynamiske og lærende organisasjoner, ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring. Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I og Thorsvik, D. (2019) : Hvordan organisasjoner fungerer, 5 utgave. Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2017): Endring, organisasjonsutvikling og læring. Universitetsforlaget, Oslo

Kuvaas, B. Dysvik, A. (2012): Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, Bergen, Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013): Strategisk kompetanseledelse. 3. Utgave, Bergen, Fagbokforlaget

Lai, L. (2014): Makt og påvirkningskraft, Oslo, Cappelen Damm AS

Martinsen, Ø. (2019) Perspektiv på ledelse. Gyldendal Norsk Forlag AS

Hennestad, B.W. (2017) Endringsledelse og ledelsesendring. Universitetsforlaget, Oslo

Yukl, G. (2002): Leadership in Organizations, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall

KS FoU prosjekt, (2020): Leiarspenn og organisering, sammenhengar med sjukefråvær og turnover. Norce Samfunn.

Å lære

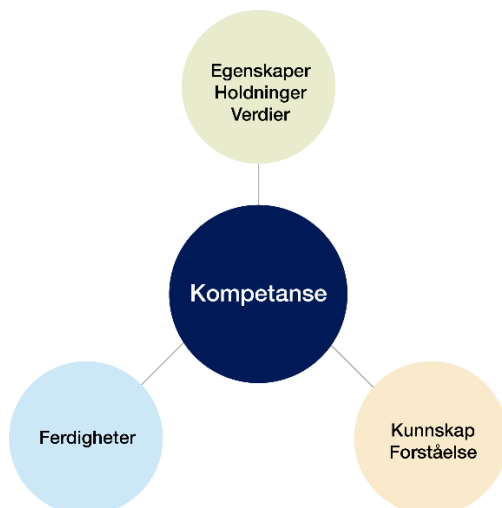


Samfunnets, arbeidslivets og den enkeltes kompetansebehov endrer og utvikler seg i tråd med den teknologiske utviklingen, innbyggernes behov og de ressursene og rammene vi jobber innenfor. I takt med endringene må også læring skje raskere gjennom prøving og eksperimentering med nye løsninger.

Teknologisk utvikling er en av de fremste driverne for kompetansebehovene i kommunesektoren. Vi kan løse flere rutinebaserte oppgaver digitalt, mens problemløsende oppgaver krever at vi jobber på tvers av fagfelt og har tilgang på spisskompetanse. Samtidig vil læring gjennom samhandling med andre blir mer og mer sentralt.

Vi lærer gjennom erfaring og refleksjon i arbeidet.

Kompetanse utvikles i en kontekst, gjennom praksis og i relasjon til andre.



Kompetansen i organisasjonen sitter ikke bare i hver enkelt leder og medarbeider, men uttrykkes også i relasjonen mellom mennesker – mellom leder og ansatt, mellom ansatte og mellom ansatte og brukere/innbyggere. Summen av ledernes, de ansattes og brukernes kompetanse er en viktig forutsetning for kommunesektorens evne til oppgaveløsning – og til endring og utvikling av tjenestene.

Vi lærer på mange måter og på mange arenaer. Kommuner og fylkeskommuner er kompetanseintensive virksomheter, med høye krav til formell utdanning. I mange tilfeller vil det være behov for etter- og videreutdanning, men ikke minst er det viktig å legge til rette for god læring og god læringskultur på de enkelte arbeidsplassene.

Viktige forutsetninger for en god læringskultur er

- at ledere og medarbeidere har en felles forståelse av læring, kunnskap og kompetanse
- at ledere og ansatte er bevisst hvilke læringsarenaer vi har og bruker i hverdagen
- at uformell læring bevisstgjøres og anerkjennes
- at vi legger til rette for kunnskapsdeling mellom kollegaer i praktisk arbeid

Arbeidsplassen er den viktigste læringsarenaen. Vi lærer gjennom å erfare, reflektere og etablere ny praksis. Først når vi har endret måten å jobbe på, har vi lært noe nytt. Prøving, feiling og eksperimentering er en viktig del av læringsprosessen.

På en arbeidsplass er det også viktig å reflektere over hva som kan være barrierer for læring og læringskultur. For eksempel kan måten vi organiserer arbeidet på, være avgjørende for om vi får til læring på arbeidsplassen. I virksomheter der de ansatte jobber turnus, eller der mange jobber deltid, kan det være krevende å legge til rette for læring og utvikling for både den enkelte og kollektivet. Ofte opplever både ledere og medarbeidere at mangel på tid og ressurser er en barriere for læring og utvikling.

Det blir mer og mer viktig å utvikle læringsarenaer og læringsmetoder som lett kan kombineres med arbeid. Å legge til rette for at alle ansatte i ulike livsfaser kan utvikle seg gjennom læring og ny kompetanse, er avgjørende for å lykkes med omstilling og endring. Her er det mye å hente gjennom ny teknologi og andre læringsformer.

Å legge til rette for læring er både et lederansvar, et individuelt ansvar og et kollektivt ansvar. Arbeidsgiveren skal bidra til å legge til rette for og støtte opp under medarbeidernes behov for å ha nødvendig kompetanse for å gjøre jobben sin. At medarbeiderne opplever at de har relevant kompetanse, og at de kan utvikle seg i jobben, er viktig for mestring, motivasjon og selvstendighet i arbeidet.

Samtidig har også de enkelte medarbeiderne et ansvar for både å etterspørre kompetanse og dele kompetanse og erfaringer med andre kollegaer. Alle har et ansvar for å bidra til et mestringssklima og en god læringskultur. På den måten skaper vi endring sammen, gjennom ny erkjennelse og utvikling av ny praksis.

For å få til dette må det være tillit mellom ledere og medarbeidere og mellom medarbeidere. Det legger grunnlaget for mestring, motivasjon og utvikling. I et mestringsklima oppmuntrer vi til å samarbeide, fordi samarbeid kan bidra til både læring og utvikling hos den enkelte.

Mestring og motivasjon er en forutsetning for at ledere og medarbeidere er med på endring og omstilling. Mangel på mestring og motivasjon kan føre til mye motstand i organisasjonen, særlig knyttet til endringer i måten vi løser oppgaver på.

For å oppleve mestring og motivasjon i jobben er det viktig at ledere og ansatte opplever at de har relevant kompetanse – og at de opplever å få brukt kompetansen sin i arbeidet.

Vi vet at læring er en forutsetning for endring – og at endring gir læring. Læringskultur og kultur for endring og innovasjon henger tett sammen. For å realisere gevinster av teknologi og digitalisering er det viktig å ha med seg alle ledere og ansatte på læringsløyper som handler om å ta i bruk, erfare, reflektere og endre måter å løse oppgavene på. Dette er en kontinuerlig prosess.

Medarbeiderskap

En organisasjon med god læringskultur kjennetegnes av åpenhet og tillit mellom ledere og medarbeidere. Først når vi har tillit til hverandre, deler vi kunnskap om kompetanse – og vi har et felles ønske om å gjøre hverandre gode.

Godt medarbeiderskap er en viktig byggestein for å skape læringskultur, mestringsklima og gode læringsarenaer på arbeidsplassen.

Medarbeiderskap handler å ta ansvar og vise initiativ. Det handler om å finne den indre drivkraften som gjør jobben meningsfull og får medarbeiderne til å bruke tid og krefter for å bidra til organisasjonens mål. Hvordan forholder medarbeiderne seg til oppgavene, arbeidsgiveren og kollegene?

Oppgavene: Medarbeiderne er bevisst på og stiller krav til kvalitet i arbeidet. Det handler om å være faglig oppdatert og vise initiativ og engasjement.

Arbeidsgiveren: Medarbeiderne forstår lederens utfordringer og respekterer lederens beslutninger. De tar ansvar for å påvirke kulturen positivt.

Kolleger: Medarbeiderne viser omtanke, forstår kolleger, viser støtte og gir og tar imot råd. De er raus, deler kunnskaper og ferdigheter og bidrar til å skape et mestringsklima.

Lederens rolle er helt avgjørende for at vi skal lykkes med godt medarbeiderskap. Lederen må skape et miljø som legger til rette for mestring, arbeidsglede og engasjement, gjennom å stille krav og forventninger og gjennom å gi oppmerksomhet og tydelige tilbakemeldinger. Lederen må gi slipp på kontroll, vise tillit og gi medarbeiderne autonomi til å gjøre jobben.

I medarbeiderskap forventer vi at medarbeiderne i større grad tar ansvar for å lede seg selv (selvledelse), sin egen kompetanseutvikling og sin egen trivsel og motivasjon, og at de formidler sine egne behov. Det krever blant annet selvinnsett, gode evner til å samarbeide på tvers og dessuten respekt og omsorg for andre.

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan er læringskulturen vår?
- Hva er det som hemmer og fremmer læring hos oss?
- Hva er våre viktigste læringsarenaer?
- Hvordan legger vi til rette for erfaringsdeling, refleksjon og endring av praksis?
- Hvilken rolle spiller ledere og medarbeidere i utvikling av læringskultur?

Referanser/litteratur

Filstad, Cathrine 2016 ; Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse. 2. utgave (Fagbokforlaget)

Lai, Linda 2013 : Strategisk kompetanseledelse 3. utgave (Fagbokforlaget)

NOU 2:2020 Kompetansebehovsutvalget ; Fremtidige kompetansebehov III – Læring og kompetanse i alle ledd

Velten, Tengblad, Heggen 2016; Medarbeiderskap 2. utgave (Universitetsforlaget)

Å mobilisere



Vi står overfor utfordringer det ikke er mulig for den enkelte kommune eller fylkeskommune å håndtere alene. Det handler om en aldrende befolkning, klima- og miljøproblematikk, behovet for et mer inkluderende samfunn, synkende produktivitetsutvikling og strammere økonomiske rammebetingelser.

Denne typen komplekse samfunnsutfordringer kan vi best løse ved å mobilisere til felles innsats og ved å samhandle på tvers av tradisjonelle skillelinjer. Ved å forene og mobilisere ressursene våre kan vi sammen utvikle helt nye bærekraftige løsninger som tjener fellesskapet.

Det betyr at vi framover i større grad må tenke «vi» og ikke «jeg». I arbeidet med å skape en digital offentlig sektor ser vi at statlig og kommunal sektor forener ressursene sine i en felles ambisjon for raskere å utvikle bedre innbyggertjenester til en lavere kostnad. Å mobilisere til samarbeid på tvers og forene ressurser gir mer endringskraft og fart i arbeidet med nyskaping og omstilling.

En forutsetning for å mestre omstilling er tidlig involvering av tillitsvalgte. Det bidrar til et godt partssamarbeid preget av tillit og gode relasjoner. Under koronapandemien har kommunesektoren vist at medarbeidere og ledere sammen klarer å mobilisere ressurser og utvikle nye løsninger.

For en arbeidsgiver betyr det at ledere bør mobilisere ressurser og kompetanse både i og utenfor egen virksomhet. Det gjør de ved å søke nye former for samarbeid med andre aktører og stimulere til økt samarbeid både regionalt og nasjonalt for å forene felles ambisjoner.

Mange kommuner opplever å stå i en økonomisk spagat som utfordrer forståelsen av hvordan de kan bruke ressursene, og hvordan de kan åpne opp virksomheten og invitere brukerne og innbyggerne til å bli en vesentlig del av den.

Ved å åpne opp virksomheten og involvere innbyggerne som en ressurs utfordrer vi innbyggernes forståelse av sin rolle. Innbyggerne blir i større grad aktive i utviklingen av velferden vi skal skape. Kommunens oppgave blir å gjøre mulig et godt liv basert på egenverd, mestring og aktiv bruk av egne ressurser. Samskaping som perspektiv utfordrer alle rollene i kommunen. Vi må justere rollene som både politiker, leder, medarbeider, bruker og innbygger når vi legger en slik verdi til grunn.

Økt omstillingstakt i samfunnet påvirker kravene til og behovene for kompetanse i virksomheten. Det gjør at ledere selv må være i endring og lede medarbeiderne sine gjennom endringer.

Vi trenger ledere som ser og verdsetter medarbeiderne sine og de ulike ressursene og fagligheten deres, og som mobiliserer ulike ressurser og faglighet slik at de kan spille sammen og vise retning inn i framtida.

Mangel på relevant arbeidskraft er en av de største utfordringene kommunesektoren opplever, og det vil i økende grad gjelde også framover. For å lykkes med å ha en kompetansebeholdning som til enhver tid er oppdatert, er det avgjørende å stimulere ansatte til å fornye og supplere kompetansen sin, men også til selv å ta grep om egen utvikling og lære nye oppgaver og prosesser.

En måte å skape mer intern bevegelse av ressurser og kompetanse i virksomheten på, er å oppmuntre ledere og medarbeidere til både organisatorisk og faglig intern mobilitet. Når arbeidsprosesser etter hvert helt eller delvis blir erstattet av digitale løsninger, må vi tenke nytt om kompetanse styring og hvordan ledere og medarbeidere kan omstilles til nye jobber og nye måter å løse oppgavene på internt i virksomheten.

Like viktig som å utvikle og bruke kompetansen til enkeltindivider er det å utvikle og mobilisere den kollektive kompetansen i virksomheten. Den kollektive kompetansen har i fellesskap potensiale til å løse mer komplekse og sammensatte samfunnsutfordringer. Vi kan styrke og mobilisere denne kollektive kompetansen ved å synliggjøre den gjensidige avhengigheten og bygge en organisasjonskultur der vi går sammen og lærer av hverandre og deler kompetanse.

Spørsmål til refleksjon:

Å mobilisere til intern mobilitet og læringsløp i virksomheten for raskere omstilling

- Hvordan kan vi legge til rette for fleksible læringsløp for ledere og medarbeidere under omstilling til nye eller endrede arbeidsoppgaver i virksomheten?
- Hvordan kan vi mobilisere den kollektive kompetansen i virksomheten?
- Hvordan kan vi mobilisere til mer samarbeid internt på tvers av faggrenser og tjenestoområder?

Å mobilisere og involvere innbyggere for sammen å skape mer velferd

- Hvordan legger dere til rette for mobilisering av tjenestemottakere og innbyggere?
- Hvordan jobber dere med å invitere og mobilisere aktuelle samarbeidspartnere i tjenesteutøvelsen?

Å mobilisere og forene ressurser regionalt

- Hvilke aktører i regionen kan kommunen invitere og inngå partnerskap med for sammen å utforske, teste, justere og utvikle bærekraftige løsninger som gir verdi for fellesskapet?
- Hvilke nye former for samarbeid og partnerskap kan vår kommune invitere andre aktører inn til?

Å mobilisere krefter nasjonalt, på tvers av kommune og stat

- Hvordan kan kommunen selv eller gjennom regionalt samarbeid bidra på nasjonalt nivå med innsikt og kunnskap og påvirke prioritering av tiltak som bygger opp under en nyskapende kommunal sektor?

Å samhandle



Samhandling er avgjørende for å finne de nye løsningene som kan bidra til å skape framtidens samfunnsutvikling og velferd. Hvordan kan vi jobbe sammen for å løse framtidens utfordringer? Kommuner og fylkeskommuner har store kontaktflater og samhandler med mange aktører. Hvordan kan vi utvikle tjenester for eksempel innenfor velferd og byggesaker i samspill med innbyggerne og nye aktører?

Å samhandle i denne sammenhengen handler om hvordan ulike ressurser og fag kan spille sammen i et positivt spill for å etablere nye nettverk og spillarenaer. Forskning viser at samhandling på tvers av etablerte skillelinjer krever at vi er tydelige når det gjelder felles hensikt, felles spilleregler og felles ressurser.

Da trenger vi ikke å detaljstyre samhandlingen, den kan i stor grad være selvorganisert. Samhandling fungerer best når den bygger på tillit, åpenhet og likeverd mellom personene. Det kan handle om å våge, ta risiko, eksperimentere, lære og dele kompetanse for å oppnå et felles mål.

Kommunesektoren blir utfordret på å løse oppgaver på nye måter og har derfor behov for å være i aktivt samspill med omgivelsene. Skal kommunesektoren gå fra å levere tjenester til å skape velferd og bidra til samfunnsutvikling sammen med innbyggerne/brukerne, må vi prioritere høyt ferdigheter innenfor samhandling, samarbeid og evne til å bygge gode relasjoner.

Kommunesektoren har behov for nye svar på de vanskeligste samfunnsutfordringene. Løsningene finnes ofte i nye former for samarbeid og samhandling med nye aktører, og gjerne på tvers av skiller som offentlig/privat, myndighet/lokalsamfunn eller stat/kommune. Samarbeid handler også om å avgi makt og å være raus for å oppnå felles ambisjoner. I tillegg krever det forståelse for hverandres kultur.

Samskaping beskriver et nytt perspektiv på hvordan vi kan jobbe sammen for å løse samfunnsutfordringene. Gjennom samskaping kan kommunen endre sin rolle ved å se på innbyggerne som kompetente mennesker og eksperter på eget liv.

Hvis vi legger samskaping til grunn som styringsfilosofi, vil det utfordre alle rollene i en kommune eller fylkeskommune. Vi bør justere rollene som både folkevalgt, leder, tillitsvalgt, medarbeider, bruker og innbygger når vi legger et slikt perspektiv til grunn.

Kommunens oppgave er ikke først og fremst å føre innbyggerne gjennom livet, men å gjøre mulig et godt liv basert på egenverd, mestring og aktiv bruk av egne ressurser. En bærekraftig kommune bidrar til god samfunnsutvikling og tillit til lokaldemokratiet.

Koronapandemien har vist at effektive digitale samhandlingsverktøy også kan bidra med datautveksling, sosiale plattformer, arbeidsrom for dokumenter og møter via video. Mange har opplevd at godt digitalt samarbeid har gjort det mulig å gjennomføre nye tiltak i høyt tempo.

For di partene i arbeidslivet har gode relasjoner, kunne vi under pandemien iverksette omstillinger raskt og effektivt. Et godt samarbeid med tillitsvalgte er en forutsetning for å lykkes med omstilling og innovasjon. Gode relasjoner og tidlig involvering av tillitsvalgte i omstillingsarbeidet kan gi kraft til prosessene.

Vellykket samhandling forutsetter at vi er enige om felles ambisjoner og har tillit til at de andre deltakerne bidrar med sitt for å innfri de felles målene. Vi utvikler og mobiliserer kompetanse i økende grad rundt oppgaver som krever tett samhandling, og det er viktig å utnytte det at vi har forskjellige erfaringer og kunnskap.

Forskning viser at følgende egenskaper er viktige for ledere for å kunne skape samhandling og godt samarbeid og bygge nettverk med nye aktører:

- Lederne må være tydelige på retning og verdier og gi stor autonomi til medarbeiderne i utførelsen av oppgavene.
- Lederne må forstå medarbeidernes behov for å ha autonomi, oppleve mestring, være kreative og være myndiggjort i jobben.
- Lederne må være bevisst det relasjonelle i samhandlingen, hvordan de skaper likeverdighet, energi og kvalitet i relasjoner.
- Lederne må skape åpenhet og nysgjerrighet og gi mot til å ignorere tradisjonelle grenser og siloer for samhandling.

Samhandling: refleksjonsspørsmål

- Hva er de felles målene, spillereglene og ressursene som gjør samhandling mulig?
- Hva gjør vi for å skape en kultur for samhandling og samarbeid internt og eksternt?
- Hvordan er vi gode rollemodeller for god samhandling og godt samarbeid?
- Hvordan legger vi til rette for godt samarbeid med tillitsvalgte?

Litteratur

Edmondson, A.C. (2003): Speaking up in the operating room: How teams leaders promote learning in interdisciplinary actions teams. *Journal of management studies*, 40(6) 1419-1452

Dutton, J.E. (2003): Fostering high quality connections through respectful engagement. *Stanford social Innovation Review* ,54-57.

Dutton, J.E. (2003): Energize your workplace: How to create and sustain high- quality connection at work. Jossey-Bass.