

## Nyskapende arbeidsgivere



### Det store framtidsbildet – attraktive arbeidsgjevarar i ei ny tid

Vi står overfor gjennomgripande endringar i arbeids- og samfunnslivet. Det set sitt preg på kommunesektoren allereie i dag og kjem til å gjere det i enda sterkare grad i dei komande åra.

Ei rekkje utviklingstrekk påverkar det kommunale oppdraget, til dømes klimaendringar, globalisering, ei aldrende befolkning og auka forventingar frå innbyggjarane. Samstundes opplever kommunesektoren eit konstant mindre økonomisk handlingsrom og auka krav til samfunnstryggleik og beredskap. Høg tillit i samfunnet og stor evne til omstilling er grunnlaget for at kommunal sektor skal kunne møte og løyse dei utfordringane vi står overfor.

Berekraftsmåla til FN er eit viktig bakteppe i utviklinga av samfunns- og arbeidsliv. Omstilling i kommunal sektor er eit vesentleg tilskot til ei berekraftig samfunnsutvikling. Arbeidsgjevarpolitikken må støtte opp under dette.



Det er store vinstar å hente i å endre måten vi organiserer tenestene og løyser oppgåvene våre på. Ny teknologi gjev oss nye moglegheiter innanfor alle ansvarsområda som sektoren har. Det set oss i stand til å organisere, skape og levere tenester med færre ressursar, og å utøve dei ulike rollene våre effektivt og berekraftig.

For å lukkast med dette må leiarar og tilsette skaffe seg relevant kompetanse gjennom kontinuerleg læring. Målet er å få meir velferd ut av dei ressursane sektoren har, og å finne gode måtar å mobilisere ressursar utanfor organisasjonen på.



Samskapingkommunen 3.0 er ein modell som mange kommunar etter kvart jobbar etter. Det handlar om å tenkje nytt om den rolla kommunen har, òg som arbeidsgjevar. Vi tenkjer annleis om leiing, kompetanse, organisering og medarbeidarskap når kommunen skal skape velferd saman med innbyggjarane. Innbyggjarinvolvering, digitalisering og samarbeid med andre er òg viktig i utviklinga av lokalsamfunnet og lokaldemokratiet, og i måten kommunesektoren utøver den myndigheita han har på. Arbeidsgjevarpolitikken skal vise veg inn i det nye terrenget.

#### **Arbeidsgjevarpolitikken – eit grunnlag for å lukkast**

For å lukkast i å oppretthalde ein berekraftig kommunesektor er det avgjerande at kommunane og fylkeskommunane er attraktive og nyskapande arbeidsgjevarar. Det inneber mellom anna at kommunane og fylkeskommunane

- set innbyggjarane i sentrum
- mobiliserer fleire ressursar i samfunns- og næringslivet
- forankrar og set i verk ein offensiv arbeidsgjevarpolitikk som kjem lokale behov i møte
- stimulerer til nyskaping og rom for prøving og feiling for å ivareta berekraft for framtida
- greier å få til innovasjon, digitalisering og omstilling
- utøver strategisk leiing og god leiing på alle nivå
- utviklar medarbeidarskap gjennom oppfølging, medverknad og involvering av tilsette
- byggjer tillit i alle ledd, situasjonar og relasjonar

Hovudavtalen set rammene for omstillingsarbeidet og for gode prosessar mellom partane for saman å skape velferd i kommunar og fylkeskommunar. Det er avgjerande for eit godt resultat å involvere dei tilsette og deira organisasjonar så tidleg som mogleg når vi skal gjennomføre omstillingar og reformer.

### **Nyskapande arbeidsgjevarar tek grep**

For å lukkast med omstilling og sikre berekraftige kommunar og fylkeskommunar treng vi nyskapande arbeidsgjevarar som viser handling med å

1. våge – å utfordre handlingsrommet og ha mot til å endre, feile og lære
2. leie – å drive strategisk leiing av omstillingar og meistringsorientert leiing
3. lære – å utvikle læringskultur og meistringsklima og å lære for å endre
4. mobilisere – å ta alle ressursar i bruk og ta vare på innbyggjarperspektivet
5. samhandle – å utvikle nye løysingar saman med andre

### **Kva er arbeidsgjevarpolitikk – og kvifor er denne politikken så viktig?**

- Kva slags arbeidsgjevar vi er har stor tyding for kven som vil arbeide og utvikle seg hjå oss, anten som leiar eller som medarbeidar.
- Kva slags arbeidsgjevar vi er har stor tyding for kva tenester vi skapar og utviklar.
- Kva slags arbeidsgjevar vi er har stor tyding for korleis vi greier å omstille oss og tenkje nytt om korleis vi skapar velferd saman med andre.

Arbeidsgjevarpolitikken er den plattformen vi står på for å skape gode velferdstenester. Han viser kva verdiar som skal prege god og effektiv leiing og medarbeidarskap, og peikar ut ei retning framover.

Arbeidsgjevarpolitikken bør inngå som eit sentralt styringsmål og forankrast i overordna planar i kommunen og fylkeskommunen. På den måten synleggjer vi samanhengen mellom arbeidsgjevarpolitikken og nivået og innretninga på dei tenestene kommunane og fylkeskommunane har ansvaret for. Det er difor viktig med eit politisk eigarskap til arbeidsgjevarpolitikken for å vise retning og prioritere rammer for leiing og organisasjonsutvikling.

Når arbeidsgjevarpolitikken er forankra i overordna planar, er det viktig å konkretisere mål og tiltak i ein arbeidsgjevarstrategi. Denne politikken tydeleggjer innsatsområda den enkelte kommunen og fylkeskommunen vil jobbe med for å nå måla om å vere ein nyskapande og framtidsretta arbeidsgjevar.

En arbeidsgjevarstrategi må vere ein levende og dynamisk strategi som er forankra i alle ledd i organisasjonen og blir noko alle kjenner igjen og er stolte av å rette seg etter.

### **Med verdiar som gode spelereglar**

Kommunar og fylkeskommunar har ofte verdiar som ligg til grunn for korleis leiarar og medarbeidarar skal møte innbyggjarane og løyser oppgåvene kvar dag. For at verdiane skal gje meining bør dei operasjonaliserast og synleggjerast i den enkelte verksemda, både blant leiarar og medarbeidarar.

Enkelte verdiar kan seiast å vere universelle og viktige for berekrafta i offentleg sektor i åra framover:

- likeverd, empati og gjensidig respekt
- tillit (er effektivt og gjer at vi kan ta avgjerder på lågare nivå)
- openheit (som grunnlag for samarbeid, delingskultur og sameining av ressursar)

### **Refleksjonsspørsmål**

- Kvifor treng vi ein ny og framtidsretta arbeidsgjevarpolitikk hjå oss?
- Har vi ei klar og felles forståing av kva som er utfordringane og behovet på arbeidsgjevarområdet for framtida?
- Har vi ei klar og felles forståing av mål og ambisjonar for arbeidet?
- Kven skal involverast i prosessen, når og på kva måte?
- Korleis skal vi forankre arbeidet administrativt og politisk?
- Korleis skal arbeidsgjevarpolitikken forankrast og sjåast i samanheng med anna plan- og strategiarbeid i vår organisasjon?
- Korleis skal arbeidsgjevarpolitikken følgjast opp, kva blir kravd av ressursar og kven har ansvaret for oppfølging?

Å våge



Nye utfordringar, økt kompleksitet og høgare tempo krev nye måtar å tenkje og å leie på. Samfunnsendingar fører til at kommunar og fylkeskommunar må finne nye måtar å løyse samfunnsoppgjaget på.

Vi kan ikkje løyse dei største samfunnsutfordringane i vår tid ved å gjere meir av det same. Stadig meir komplekse og samansette oppgåver legg press på ressursar og krev eksperimentering, nytenking og innovasjon.

For å finne nye, berekraftige løysingar på komplekse og samansette samfunnsutfordringar må vi i større grad våge å bevege oss inn i det ukjente og bryte etablerte mønster. Det betyr at vi vil gjere feil nokre gongar og ikkje få dei resultatane vi håpa på, men det gjev oss samstundes gode moglegheiter til læring og forbetring.

For å få til dette treng vi leiarar som viser tillit til og støttar medarbeidarane ved å leggje til rette for å utforske, teste, justere og utvikle nye løysingar på tvers av faggrensar, tenesteområde og forvaltningsnivå i samhandling med andre aktørar.

Det kan òg krevje at vi til dømes held leiarar ansvarlege for å oppnå gode resultat på tvers av tenester og tenesteområde. Mange innovasjonsutfordringar i kommunane må løysast tverrfagleg.

Nye utfordringar krev nye løysingar. Da koronapandemien ramma oss, viste mange kommunar at dei var i stand til å «ruske» opp i gamle vanar og tenkje heilt nytt. Erfaring viser òg at det å søkje nye former for samhandling med andre aktørar, utvikle ein innovasjons- og læringskultur og ta i bruk nye digitale løysingar er gode verkemiddel for å våge seg inn på ukjente spor.

«Partnerskap for radikal innovasjon» løyser samfunnsutfordringar i samarbeid med andre. Det handlar om innovasjonsarbeid som er for stort for den enkelte kommunen, og som krev samhandling på tvers av sektorar og profesjonar.

Innovasjon er forandring som gjer at ting blir løyst på nye og meir hensiktsmessige måtar – nytt, nyttig og nyttiggjort. Omgrepa *innovasjon* og *nyskaping* handlar om å tore, prøve, teste, feile og ikkje minst lære undervegs. Det er lov å gjere feil, men vi må lære av det.

Leiarar har ei viktig rolle i å fremje innovasjon. Folkevalde må gje naudsynt handlingsrom og etterspørje nye løysingar, og administrative leiarar må definere utviklingsbehov saman med andre og etterspørje og verdsette nye idear og arbeidsmetodar. Eit døme er å gjere innkjøp meir funksjonsbaserte (behov- eller problembaserte) slik at vi opnar for innovative løysingar.

Å bruke tid på å utforske kva behov innbyggjarane og næringslivet har, gjev større innsikt i behova og gjer det lettare å sjå nye moglegheiter i kvardagen. For at leiarar og medarbeidarar skal tore å utfordre det beståande, er det avgjerande at dei opplever psykologisk tryggleik og ein kultur som verdset nyskaping, gjev rom for utprøving og mot til å ta risiko.

Like viktig er det med ein organisasjonsstruktur som fangar opp gode idear aktivt og smidig og som sikrar at dei gode ideane blir vidareutvikla. Gode relasjonar internt mellom leiarar og medarbeidarar som vil finne nye løysingar, er det som i størst grad fremjar innovasjon i kommunal sektor.

Kommunesektoren treng òg regionale og nasjonale arenaer for eksperimentering som inneber eit system for læring, skalering og implementering. Det krev ei systematisk tilnærming slik at vi slepp å gjenta dei same feila eller finne opp variantar av den same forbetringa.

Omstillingstakta i arbeidslivet gjer at leiarar i større grad må ha mot til å initiere og leie større og raskare og gjennomgripande omstillingar. Det kan opplevast som utfordrande å skape tryggleik og motivasjon til endring når arbeidsoppgåver blir automatiserte, og medarbeidarar må omstilla seg til andre jobbar eller dei står i fare for å bli overtalige.

#### **Å våge for å utfordre det beståande**

- Korleis førebur vi oss på ei raskare omstillingstakt i samfunnet?
- Korleis skapar vi ein kultur for å utfordre dei etablerte måtane å løyse oppgåvene på?
- Korleis handterer vi motstand og konflikter i vår eigen organisasjon?

#### **Å ha mot til å prøve og feile**

- Korleis gjev vi rom for eksperimentering og for at noko kan gå feil av og til?
- Kva blir medarbeidarar og leiarar anerkjende for i det daglege arbeidet?
- Korleis blir dei som gjer sakene slik dei alltid har vorte gjort, verdsette?

## Å lede



Det finst mykje forskning og kunnskap om leiing. Vi veit difor mykje om kva som verkar, og kva som kjenneteiknar gode leiarar. Tida vi lever i, er prega av å vere uføreseieleg og av store omstillingar. Da blir leiing viktig for å skape tryggleik, involvere og bruke kompetansen til medarbeidarane for å finne nye og kreative løysingar i samspel med omgjevnadane og nye aktørar.

For å lukkast er det avgjerande at leiarar på alle nivå utøver ein positiv verknad på medarbeidarane slik at alle jobbar i same retning for å oppnå dei måla organisasjonen har sett. I tillegg vil det vere av betydning at leiarar på strategisk nivå ser og forstår samhandlingsutfordringane som oppstår i grenseflatene mellom stat og kommune, og tek medansvar for å bidra til heilskap og samanheng med innbyggjarane i sentrum.

### Kjernen i effektiv leiing

#### Leiging lærer du best når du leier

Leiging lærer du best når du praktiserer som leier uavhengig av leiarnivå. Det føreset ferdigheiter til å reflektere over di eiga leiarrolle. Det inneber å reflektere over praksis når du handlar, og å ta kunnskapen frå bøkene, teste han ut i praksis og forme han ut frå di eiga erfaring. Til det må du ha sjølvinnstikk, det vil seie medvit om og forståing av korleis du påverkar medarbeidarane med din eigen veremåte og måten du kommuniserer på.

I tillegg vil det vere nyttig å reflektere saman med leiarkollegar og medarbeidarar. Leiging handlar om å skape gode relasjonar, gode team og effektive leiargrupper som bidreg til å gjennomføre omstillingar for å nå sette resultat. Effektive leiargrupper har eit klart formål, dei brukar tid på dei riktige sakene og har medlemmar som fyller dei ulike rollene på ein god måte for å utnytte mangfaldet og perspektiva i gruppa.

I tida vi lever i no, må leiarar ta på seg nye og utfordrande leiaroppgåver. Leiarar som tek det komplekse og kaotiske på alvor, godtek at kvardagen inneber å forhalda seg til samansette,

uoversiktlege og dynamiske omgjevnadar. Det betyr at leiarar må tilpasse seg skiftande omgjevnadar og ivareta tilsynelatande motstridande oppgåver, dei må stille krav og gje støtte og dei må både gje og ta ansvar.

Leiarar må lære av andre fag og sektorområde, be om og tilby hjelp og stille seg opne og sårbare for å gjere ting på nye måtar. Det handlar om å gje avkall på makt i samspel med andre og nye aktørar. Da blir gode relasjonar og evne til å skape tillit avgjerande for resultatata.

### **Behov for heilskap og samanheng**

Kompleksiteten i samfunnet har vorte større, og det er behov for å tenkje heilskap og samanheng i utvikling av tenestene. Det kan handle om å finne ein god balanse mellom drift og utvikling og leggje til rette for å eksperimentere meir. Leiarar må sjå lenger enn til si eiga eining og sin eigen kommune, tenkje ressursmobilisering og samfunnsutvikling og skape arenaer for eksperimentering.

Det handlar om å finne ressursane du kan spele på lag med for å få til meir utvikling på tvers av ulike skiljeliner. Korleis kan vi, til dømes i grensesnittet mellom spesialist- og kommunehelsetenesta, skape tverrfagleg velferd, uavhengig av finansierings- og styringsformer og med innbyggjarane i sentrum?

Smidigheit og fleksibilitet må til når vi skal mobilisere ressursar på tvers av verksemder. Det kan òg utfordre tradisjonell organisering med hierarki og faste strukturar. For at ulike aktørar med ulike perspektiv skal lukkast med å få til god samhandling, bør vi vere einige om felles spelereglar.

Vi bør erstatte faste strukturar med eit sett spelereglar og verdiar for samhandling, slik at vi får mobilisert felles ressursar og resultat. Det stiller nye krav til leiarar. Dei nye krava handlar om å:

- vere nysgjerrig og kreativ og oppsøkje ny kunnskap og læring
- ha evne til å byggje tillit på tvers av hierarki, strukturar og fagfelt
- utøve nettverksleing og kunne byggje gode relasjonar for å utvikle kunnskap og ferdigheiter til tverrfagleg samarbeid med nye aktørar
- ha mot til å utforske nye moglegheiter saman med medarbeidarar og skape lærande organisasjonar

### **Meistringsorientert leiing – eit perspektiv på leiing**

Den viktigaste oppgåvene du gjer som leiar, er å leggje til rette for at medarbeidarane dine meistrar jobben sin – difor namnet *meistringsorientert leiing*. Meistringsorientert leiing er ein føresetnad for å lukkast med omstilling. Det er ikkje ein standardisert type veremåte, men eit åtferdsmønster som bidreg til god leiing.



Innholdet i meistringsorientert leiing er:

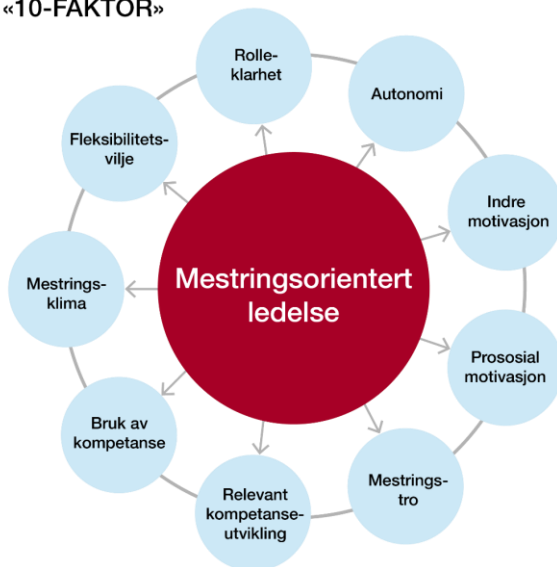
- retning
- meining
- individuell oppmerksomd

**Retning** inneber å kommunisere tydelege mål, forventingar og resultat til medarbeidarane. Det handlar om struktur og organisering og å vere tydeleg på rolleklarleik – det vil seie at rolla til kvar enkelt medarbeidar må vere klart definert og i tråd med kompetanseprofilen til medarbeidaren.

**Meining** inneber å gje mål og verkemiddel eit innhald slik at arbeidsoppgåvene er motiverande og meningsfylte. Meistringsorienterte leiarar er ofte gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. Dei har eit bevisst tilhøve til språket dei brukar, og vel positive og motiverande ord og uttrykk.

**Individuell oppmerksomd** er å vise interesse overfor kvar enkelt medarbeidar og tilby støtte og hjelp dersom det er naudsynt. Meistringsorienterte leiarar er opptekne av å byggje meistringstru og gje handlingsrom og meistringsopplevingar ved bruk av kompetanse.

De ti faktorene i «10-FAKTOR»



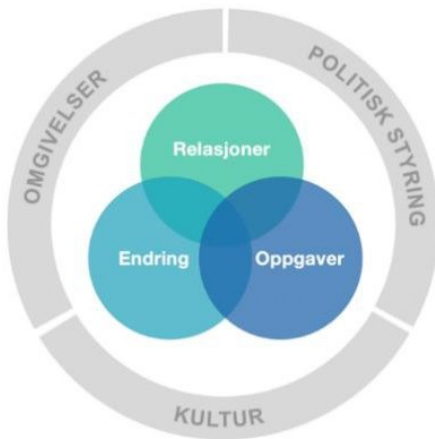
Meistringsorientert leiing består av ti faktorar som spelar saman og utgjer kjerneelementa i god leiing. Du kan lese meir på [www.10faktor.no](http://www.10faktor.no).

### Meistringsorientert leiing

Som leiar i ein folkevald styrt organisasjon beveger du deg i eit terreng med ulike roller, relasjonar og oppgåver som krev ulike evner. Kva ferdigheiter som blir kravd av deg som leiar, er avhengig av kva situasjon og relasjon du står i. Det er difor viktig at du er bevisst på dine sterke og mindre sterke sider som leiar, og kva ferdigheiter du treng å trene på.

Framtredande forskning meiner at god leiing bør innehalde elementa som er illustrerte i modellen nedanfor.

Modellen kan brukast som eit verktøy for personleg utvikling som leiar eller som utgangspunkt for leiarutviklinga i organisasjonen. Meistringsorientert leiing er grunnstammen i god leiing. Der sirkane i modellen rører ved kvarandre, utøver vi meistringsorientert leiing.



**Oppgaveorientering:** Det handlar om å setje mål, å vere god på styring og struktur og forstå betydinga av god styring etter mål og rammene, å ha gode rapporteringssystem og å følgje opp resultat. Det betyr å identifisere og formulere mål saman med medarbeidarane, kommunisere avgjerder, sikre kompetanse i oppgåveløysinga og følgje opp framgang i arbeidet. Det handlar òg om å kunne ta opp avvik med den enkelte dersom det er naudsynt. Alle mål som gjeld den enkelte, bør vere konkrete og spesifikke.

#### Oppgaveorientering: Refleksjonsspørsmål

- Er medarbeidarane dine dyktige til å formulere eigne mål?
- Måla til kvar enkelt bør vere konkrete, spesifikke og moglege å nå innanfor dei rammene vi har – er dei det?
- Korleis jobbar du for at måla og rammene for verksemda skal vere kjende for medarbeidarane dine?
- Korleis kan du sikre ein god balanse mellom administrasjon og leiing?

**Relasjonsorientering:** Det handlar om å skape tillit ved å utvikle gode relasjonar til dei som skal gjere jobben. Videre handlar det om å leggje til rette for at den enkelte medarbeidaren kan bli enda betre til å utføre arbeidsoppgåvene sine og samhandle med kollegaer og brukarar. Moglege konsekvensar av dette er at du ser medarbeidarane dine betre, at dei opplever å få støtte og omsorg frå deg, og at du kjennerkompetansen til medarbeidarane dine, gjev dei tilstrekkeleg autonomi og forstår kva behov og interesser dei har.

Tillit føreset tydeleg rolleavklaring, og vi skapar og viser tillit gjennom konkrete handlingar og haldningar. Samsvar mellom ord og handling gjer at personar oppnår tillit.

**Relasjonsorientering: Refleksjonsspørsmål**

- Kva gjer du for å skape tillit og gode relasjonar til dine medarbeidarar?
- Korleis gjev du konstruktive tilbakemeldingar?
- Korleis legg du til rette for utviklinga i jobben til kvar enkelt?
- Korleis gjev du medarbeidarane dine anerkjenning?

**Endringsorientering:** Det handlar om korleis organisasjonen greier å tilpasse seg nye utfordringar, om moglegheiter og om å vere i forkant av utviklinga. Det handlar om korleis du som leiar kan utfordre den opplevinga kvar enkelt medarbeidarar har av å ein meningsfylt jobb. Det er heilt avgjerande for å lukkast at du er ein god vegvisar for nyskaping og endring. Ein leiar som er endringsorientert, ser kor det er behov for å skape noko nytt, og korleis nye samarbeidsrelasjonar og kompetansar kan koplast saman og vidareutviklast.

Ein viktig føresetnad for å finne nye løysingar er at du legg til rette for eit meistringsklima der medarbeidarane blir oppmuntra til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultat. Eit meistringsklima skapar òg eit godt grunnlag for læring.

Nytenking krev at du legg til rette for rutinar og strukturer som støttar opp under utvikling av nye idear, eksperimentering og nye samarbeidsformer. Å gjere noko på nye måtar kan òg innebere risiko og usikkerheit. I framtida må difor leiarar våge å jobbe under usikkerheit og endring, prøving og feiling og utvikle eigne ferdigheiter for å skape ein kultur for innovasjon.

**Endringsorientering: Refleksjonsspørsmål**

- Kva gjer du for å skape ein kultur som er prega av openheit, nysgjerrigheit, fleksibilitet og læring?
- Korleis kan du kommunisere for å skape optimisme og tru på ei meningsfylt framtid?
- Kva ferdigheiter treng du for å stimulere til å løyse oppgåvene på heilt nye måtar?
- Korleis legg du til rette for utvikling og innovasjon gjennom bruk av digitale verktøy?

Når utfordringsbildet er prega av vere uføreseieleg og komplekst, bør leiinga vere retta mot å etablere felles mål, dele kunnskap og ferdigheiter med andre aktørar, byggje tillit på tvers av fag, utforske nye moglegheiter og skape lærande organisasjonar. Dette krev leiarar som ønskjer å vere både trygge og modige.

## Den ytste sirkelen beskriv situasjonen leiinga blir utøvd i

**Politisk styring:** Det som gjer leiarrolla i kommunal sektor så spesiell, er at ho blir utøvd innanfor dei rammene som dei folkevalde har sett. Det forutset tillit, tydelege roller og gode relasjonar. Godt felles leiarskap og samspel mellom folkevalde og administrativ leiing vil vere heilt avgjerande for å lukkast.

Den nye kommunelova bidreg til å styrkje både det folkevalde og det administrative nivået, og ho legg grunnlaget for ei tydelegare rolleavklaring mellom dei folkevalde og kommunedirektøren. Eit godt samspel og ei god rolleforståing og rolleavklaring mellom ordførar og kommunedirektør vil òg bidra til kraft i det felles leiarskapet.

Den daglege utøvinga av arbeidsgjevaransvaret for den kommunale organisasjonen er i medhald av kommunelova overlaten til kommunedirektøren, jf. kommunelova § 13-1, 7. ledd. I den nye kommunelova er det lovfesta at kommunedirektøren har det daglege personalansvaret. Uansett kva nivå du er leiar på, vil ramma som er sett av dei folkevalde påverke kvardagen og rolla di som leiar.

Som leiar har du eit ansvar for å spele dei folkevalde gode. I tillegg er det ditt ansvar å setje i verk politiske vedtak. I dette ligg det òg at det er viktig å ha omsetjingskunnskap, du må kunne forklare, grunnngje og skape motivasjon som knytt til politiske avgjerder. Som leiar skal du oppnå definerte mål, finne fram god styringsinformasjon for dei folkevalde og vise openheit i avgjerdsprosessar.

**Omgjevnadar:** Som kommunale leiarar bør dokker vere i aktivt samspel med aktørane i omgjevnadane for å skape velferd og samfunnsutvikling. Aktørane kan vere staten, innbyggjarar, næringsliv, sosiale entreprenørar og friviljug sektor. Leiarane må forhalde seg til statlege krav og statleg styring, og til nye og endra krav, behov og forventingar frå innbyggjarane. Den viktigaste ressursen for å iverksette politiske mål er leiarar og medarbeidarar. Leiing og medarbeidarskap må skje i samspel med innbyggjarar, brukarar, pårørande, friviljugheit og næringsliv.

**Kultur og verdiar:** Kultur viser seg i måten vi ser verda på og er viktig for å forstå handlemåten i ein organisasjon. Organisasjonskultur er dei setta med felles normer, verdiar og røyndomsoppfatningar som utviklar seg i ein organisasjon når medlemmane samhandlar med kvarandre og omgjevnadane, og som kjem til uttrykk i dei handlingane og haldningane medlemmane har.

Kulturen kan samanliknast med ein løk. Det ytste laget er synleg og lett å sjå, medan det inste laget kan liggje meir skjult i organisasjonen. Som leiar er du ein viktig rollemodell, og difor er det avgjerande at du lever etter dei verdiane organisasjonen har i alt du gjer som leiar. Korleis du utøver leiarskapet ditt har betydning for arbeidsmiljøet og kulturen blant dine medarbeidarar.

Medarbeidarane har òg eit ansvar for å etterleve dei verdiane som organisasjonen står for, men det vil vere viktig at du som leiar har ein god relasjon til medarbeidarane, slik at dokker har ei felles forståing for korleis dokker skal etterleve verdiane i det daglege arbeidet.

Som leiar kan du påverke kulturen, mellom anna gjennom

- kva du rettar merksemda mot
- korleis du reagerer på kritiske hendingar
- korleis du forvaltar dei ulike rollene dine i ulike samanhengar

#### Litteratur

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

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

Bang, H. & Midelfart, T.N. (2017). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

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

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

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

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

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

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, D. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

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

KS FoU prosjekt (2020). *Leiarspenn og organisering, samanhengar med sjukefråvær og turnover*. Bergen: NORCE. Norwegian Research Centre AS.

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

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

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

Martinsen, Ø. (2019). *Perspektiv på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

## Å lære



Kompetansebehova i samfunnet, arbeidslivet og hjå kvar enkelt medarbeidar endrar og utviklar seg i tråd med den teknologiske utviklinga, kva behov innbyggjarane har og dei ressursane og rammene vi jobbar innanfor. I takt med endringane må òg læring i dag finne stad raskare enn tidlegare. Det får vi til gjennom prøving og eksperimentering med nye løysingar.

Teknologisk utvikling er ein av dei fremste drivarane for kompetansebehova i kommunesektoren. Vi kan løyse fleire rutinebaserte oppgåver digitalt, medan problemløysande oppgåver krev at vi jobbar på tvers av fagfelt og har tilgang på spisskompetanse. Samtidig vil læring gjennom samhandling med andre bli meir og meir sentralt.

Vi lærer gjennom erfaring og refleksjon i arbeidet.

Kompetanse blir utvikla i ein kontekst, gjennom praksis og i relasjon til andre.



Kompetansen i organisasjonen finn du ikkje berre hjå kvar enkelt leiar og medarbeidar, men han kjem òg til uttrykk i relasjonen mellom menneskjer – mellom leiar og tilsett, mellom tilsette og mellom tilsette og brukarar/innbyggjarar. Summen av kompetansen til leiarane, dei tilsette og brukarane er ein viktig føresetnad for den evna kommunesektoren har til oppgåveløysing – og til endring og utvikling av tenestene.

Vi lærer på mange måtar og på mange arenaer. Kommunar og fylkeskommunar er kompetanseintensive verksemdar, med høge krav til formell utdanning. I mange tilfelle vil det vere behov for etter- og vidareutdanning, men ikkje minst er det viktig å leggje til rette for god læring og god læringskultur på dei enkelte arbeidsplassane.

Viktige føresetnader for ein god læringskultur er at

- leiarar og medarbeidarar har ei felles forståing av læring, kunnskap og kompetanse
- leiarar og tilsette er bevisste på kva læringsarenaer vi har og brukar i kvardagen
- uformell læring blir bevisstgjort og anerkjent
- vi legg til rette for kunnskapsdeling mellom kollegaer i praktisk arbeid

Arbeidsplassen er den viktigaste læringsarenaen. Vi lærer gjennom å erfare, reflektere og etablere ny praksis. Først når vi har endra måten å arbeide på, har vi lært noko nytt. Prøving, feiling og eksperimentering er ein viktig del av læringsprosessen.

På ein arbeidsplass er det òg viktig å reflektere over kva som kan vere barrierar for læring og læringskultur. Måten vi organiserer arbeidet på kan til dømes vere avgjerande for om vi får til læring på arbeidsplassen. I verksemdar der dei tilsette jobbar turnus, eller der mange jobbar deltid, kan det vere krevjande å leggje til rette for læring og utvikling for både den enkelte og kollektivet. Ofte opplever både leiarar og medarbeidarar at mangel på tid og ressursar er ein barriere for læring og utvikling.

Det blir meir og meir viktig å utvikle læringsarenaer og læringsmetoder som lett kan kombinerast med arbeid. Å leggje til rette for at alle tilsette i ulike fasar i livet kan utvikle seg gjennom læring og ny kompetanse, er avgjerande for å lukkast med omstilling og endring. Her er det mykje å hente gjennom ny teknologi og andre læringsformer.

Å leggje til rette for læring er både eit leiaransvar, eit individuelt ansvar og eit kollektivt ansvar. Arbeidsgjevaren skal bidra ved å leggje til rette for og støtte opp under dei behova medarbeidarane har for å oppnå naudsynt kompetanse for å kunne gjere jobben sin. At medarbeidarane opplever at dei har relevant kompetanse og at dei kan utvikle seg i jobben, er viktig for meistring, motivasjon og sjølvstende i arbeidet.

Samstundes har òg dei enkelte medarbeidarane eit ansvar for både å etterspørje kompetanse og dele kompetanse og erfaringar med andre kollegaer. Alle har eit ansvar for å bidra til eit meistringsklima og ein god læringskultur. På den måten skapar vi endring saman, gjennom ny erkjenning og utvikling av ny praksis.



For å få til dette må det vere tillit mellom leiingar og medarbeidarar og medarbeidarane seg imellom. Det legg grunnlaget for meistring, motivasjon og utvikling. I eit meistringsklima oppmuntrar vi til å samarbeide fordi samarbeid kan bidra til både læring og utvikling hos kvar enkelt.

Meistring og motivasjon er ein føresetnad for at leiingar og medarbeidarar er med på endring og omstilling. Mangel på meistring og motivasjon kan føre til mykje motstand i ein organisasjon, særleg motstand som er knytt til endringar i måten vi løyser oppgåver på.

For å oppleve meistring og motivasjon i jobben er det viktig at leiingar og tilsette opplever at dei har relevant kompetanse – og at dei opplever å få brukt kompetansen sin i arbeidet.

Vi veit at læring er ein føresetnad for endring – og at endring inneber læring. Læringskultur og kultur for endring og innovasjon heng tett saman. For å realisere gevinstar av teknologi og digitalisering er det viktig å ha med seg alle leiingar og tilsette på læringsløyfer som dreier seg om å ta i bruk, erfare, reflektere og endre måtar å løyse oppgåvene på. Dette er ein kontinuerleg prosess.

### **Medarbeidarskap**

Ein organisasjon med god læringskultur er kjenneteikna av openheit og tillit mellom leiingar og medarbeidarar. Først når vi har tillit til kvarandre, kan vi dele kunnskap om kompetanse – og vi har eit felles ønskje om å gjere kvarandre gode.

Godt medarbeidarskap er ein viktig byggestein for å skape læringskultur, meistringsklima og gode læringsarenaer på arbeidsplassen.

Medarbeidarskap handlar om ta ansvar og vise initiativ. Det handlar om å finne den indre drivkrafta som gjer jobben meningsfull og får medarbeidarane til å bruke tid og krefter for å bidra til at organisasjonen når sine mål. Korleis stiller medarbeidarane seg til oppgåvene, arbeidsgjevaren og kollegaene?

**Oppgåvene:** Medarbeidarane er bevisste på og stiller krav til kvalitet i arbeidet. Det handlar om å vere fagleg oppdatert og vise initiativ og engasjement.

**Arbeidsgjevaren:** Medarbeidarane forstår kva utfordringar leiaren har og respekterer dei avgjerdene han eller ho tek, og dei tek sjølv ansvar for å påverke kulturen positivt.

**Kollegaer:** Medarbeidarane viser omtanke, forstår kollegaene, viser støtte og gjev og tek imot råd. Dei er raus, deler kunnskap og ferdigheiter og bidreg til å skape eit meistringsklima.

Rolla til leiaren er heilt avgjerande for at vi skal lukkast med godt medarbeidarskap. Leiaren må skape eit miljø som legg til rette for meistring, arbeidsglede og engasjement ved å stille krav og forventingar og ved å gje oppmerksom og tydelege tilbakemeldingar. Leiaren må gje slipp på kontroll, vise tillit og gje medarbeidarane autonomi til å gjere jobben.

I medarbeidarskap forventar vi at medarbeidarane i større grad tek ansvar for å leie seg sjølv (sjølvleiing), si eiga kompetanseutvikling og sin eigen trivsel og motivasjon, og at dei formidlar sine egne behov. Det krev mellom anna sjølvinnsett, gode evner til å samarbeide tverrfagleg og dessutan respekt og omsorg for andre.

### Refleksjonsspørsmål

- Korleis er læringskulturen vår?
- Kva er det som hemjar og fremjar læring hjå oss?
- Kva er våre viktigaste læringsarenaer?
- Korleis legg vi til rette for erfaringsdeling, refleksjon og endring av praksis?
- Kva rolle spelar leiarar og medarbeidarar i utvikling av læringskultur?

### Litteratur

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

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

Norges offentlige utredninger (2020). NOU 2:2020 Kompetansebehovsutvalget: Fremtidige kompetansebehov III – Læring og kompetanse i alle ledd.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap*, 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

## Å mobilisere



Vi står overfor utfordringar det ikkje er mogleg for den enkelte kommunen eller fylkeskommunen å handtere åleine. Det handlar om ei aldrende befolkning, klima- og miljøproblematikk, behovet for eit meir inkluderande samfunn, fallande produktivitetsutvikling og strammare økonomiske rammevilkår.

Denne typen komplekse samfunnsutfordringar kan vi best løyse ved å mobilisere til felles innsats og ved å samhandle på tvers av tradisjonelle skiljeliner. Ved å forene og mobilisere ressursane våre kan vi saman utvikle heilt nye berekraftige løysingar som tener fellesskapet.

Det betyr at vi framover må tenke «vi» i større grad enn «eg». I arbeidet med å skape ein digital offentleg sektor ser vi at statleg og kommunal sektor sameinar ressursane i ein felles ambisjon for raskare å utvikle betre tenester til innbyggjarane til ein lågare kostnad. Å mobilisere til samarbeid på tvers av faggrensar og sameine ressursar gjev meir endringskraft og fart i arbeidet med nyskaping og omstilling.

Ein føresetnad for å meistre omstilling er tidleg involvering av tillitsvalde. Det bidreg til eit godt partssamarbeid som er prega av tillit og gode relasjonar. Under koronapandemien har kommunesektoren vist at medarbeidarar og leiarar saman klarer å mobilisere ressursar og utvikle nye løysingar.

For ein arbeidsgjevar betyr det at leiarar bør mobilisere ressursar og kompetanse både i og utanfor eiga verksemd. Det gjer dei ved å søkje nye former for samarbeid med andre aktørar og stimulere til økt samarbeid både regionalt og nasjonalt for å sameine felles ambisjonar.

Mange kommunar opplever å stå i ein økonomisk spagat som utfordrar forståinga av korleis dei kan bruke ressursane, og korleis dei kan opne verksemda og invitere brukarane og innbyggjarane til å bli ein vesentleg del av verksemda.

Ved å opne verksemda og involvere innbyggjarane som ein ressurs utfordrar vi forståinga innbyggjarane har av rolla si. Innbyggjarane blir i større grad aktive i utviklinga av velferda som vi skal skape. Oppgåva til kommunen blir å gjere det mogleg for eit godt liv som er basert på eigenverd, meistring og aktiv bruk av egne ressursar. Samskaping som perspektiv utfordrar alle rollene i kommunen. Vi må justere rollene, både som politikar, leiar, medarbeidar, brukar og innbyggjar når vi legg ein slik verdi til grunn.

Auka omstillingstakt i samfunnet påverkar krava til og behova for kompetanse i verksemda. Det gjer at leiarane sjølve må vere i endring og leie medarbeidarane sine gjennom naudsynte endringar.

Vi treng leiarar som ser og verdset medarbeidarane og dei ulike ressursane og deira fagkunne, og som mobiliserer ulike ressursar og fagkunne slik at dei kan spele saman og vise retning inn i framtida.

Mangel på relevant arbeidskraft er ei av dei største utfordringane kommunesektoren har, og det vil i aukande grad òg gjelde i åra framover. For å lukkast med å opprette ei kompetansebeholdning som til ei kvar tid er oppdatert, er det avgjerande å stimulere tilsette til å fornye og supplere kompetansen sin, men òg til sjølv å ta grep om eiga utvikling og lære nye oppgåver og prosessar.

Ein måte å skape meir intern bevegelse av ressursar og kompetanse i verksemda på, er å oppmuntre leiarar og medarbeidarar til både organisatorisk og fagleg intern mobilitet. Når arbeidsprosessar etter kvart heilt eller delvis blir erstatta av digitale løysingar, må vi tenkje nytt om kompetansestyring og korleis leiarar og medarbeidarar kan omstillast til nye jobbar og nye måtar å løyse oppgåvene på internt i verksemda.

Like viktig som å utvikle og bruke kompetansen til enkeltindivid er det å utvikle og mobilisere den kollektive kompetansen i verksemda. Den kollektive kompetansen har i fellesskap potensial til å løyse meir komplekse og samansette samfunnsutfordringar. Vi kan styrke og mobilisere denne kollektive kompetansen ved å synleggjere den gjensidige avhengnaden og byggje ein organisasjonskultur der vi går saman og lærer av kvarandre og deler kompetanse.

#### **Spørsmål til refleksjon:**

##### **Å mobilisere til intern mobilitet og læringsløp i verksemda for raskare omstilling**

- Korleis kan vi leggje til rette for fleksible læringsløp for leiarar og medarbeidarar under omstilling til nye eller endra arbeidsoppgåver i verksemda?
- Korleis kan vi mobilisere den kollektive kompetansen i verksemda?
- Korleis kan vi mobilisere til meir samarbeid internt på tvers av faggrensar og tenestoområde?

#### **Å mobilisere og involvere innbyggjarar for saman å skape meir velferd**

- Korleis legg dokker til rette for mobilisering av tenestemottakarar og innbyggjarar?
- Korleis arbeider dokker med å invitere og mobilisere aktuelle samarbeidspartnarar i tenesteutøvinga?

#### **Å mobilisere og sameine ressursar regionalt**

- Kva aktørar i regionen kan kommunen invitere og inngå partnerskap med for saman å utforske, teste, justere og utvikle berekraftige løysingar som gjev verdi for fellesskapet?
- Kva nye former for samarbeid og partnerskap kan vår kommune invitere andre aktørar inn til?

#### **Å mobilisere krefter nasjonalt, på tvers av kommune og stat**

- Korleis kan kommunen sjølv eller gjennom regionalt samarbeid bidra på nasjonalt nivå med innsikt og kunnskap og påverke prioritering av tiltak som byggjer opp under ein nyskapande kommunal sektor?

## Å samhandle



Samhandling er avgjerande for å finne dei nye løysingane som kan bidra til å skape samfunnsutvikling og velferd for framtida. Korleis kan vi jobbe saman for å løyse dei utfordringane vi får i framtida? Kommunar og fylkeskommunar har store kontaktflater og samhandlar med mange aktørar. Korleis kan vi til dømes utvikle tenester innan velferd og byggjesaker i samspel med innbyggjarane og nye aktørar?

Å samhandle i denne samanhengen handlar om korleis ulike ressursar og fag kan spele saman i eit positivt spel for å etablere nye nettverk og samspelsarenaer. Forsking viser at samhandling på tvers av etablerte skiljeliner krev at vi er tydelege når det gjeld felles hensikt, felles spelereglar og felles ressursar.

Da treng vi ikkje å detaljstyre samhandlinga, ho kan i stor grad vere sjølvorganisert. Samhandling fungerer best når den byggjer på tillit, openheit og likeverd mellom personane. Det kan handle om å våge, ta risiko, eksperimentere, lære og dele kompetanse for å oppnå eit felles mål.

Kommunesektoren blir utfordra på å løyse oppgåver på nye måtar og har difor behov for å vere i aktivt samspel med omgjevnadane. Skal kommunesektoren gå frå å levere tenester til å skape velferd og bidra til samfunnsutvikling saman med innbyggjarane/brukarane, må gode evner i samhandling, samarbeid og evne til å byggje gode relasjonar prioriterast høgt.

Kommunesektoren har behov for nye svar på dei vanskelegaste samfunnsutfordringane. Løysingane finn vi ofte i nye former for samarbeid og samhandling med nye aktørar, gjerne på tvers av skilje som offentleg/privat, myndigheit/lokalsamfunn eller stat/kommune. Samarbeid handlar òg om å gje frå seg makt og å vere raus for å oppnå felles ambisjonar. I tillegg må det finnast forståing for kulturen til andre.

Samskaping beskriv eit nytt perspektiv på korleis vi kan jobbe saman for å løyse samfunnsutfordringane. Gjennom samskaping kan kommunen endre rolla si ved å sjå på innbyggjarane som kompetente menneskjer og ekspertar på eigne liv.

Dersom vi legg samskaping til grunn som styringsfilosofi, vil det utfordre alle rollene i ein kommune eller fylkeskommune. Vi bør justere rollene, både som folkevald, leiar, tillitsvald, medarbeidar, brukar og innbyggjar når vi legg eit slikt perspektiv til grunn.

Kommunen si oppgåve er ikkje først og fremst å leie innbyggjarane gjennom livet, men å mogleggjere eit godt liv basert på eigenverd, meistring og aktiv bruk av eigne ressursar. Ein berekraftig kommune bidreg til god samfunnsutvikling og tillit til lokaldemokratiet.

Koronapandemien har vist at effektive digitale samhandlingsverktøy òg kan bidra med datautveksling, sosiale plattformer, arbeidsrom for dokument og video-møte. Mange har opplevd at godt digitalt samarbeid har gjort det mogleg å gjennomføre nye tiltak i høgt tempo.

Fordi partane i arbeidslivet har gode relasjonar, kunne vi under pandemien setje i verk omstillingar raskt og effektivt. Eit godt samarbeid med tillitsvalde er ein føresetnad for å lukkast med omstilling og innovasjon. Gode relasjonar og tidleg involvering av tillitsvalde i omstillingsarbeidet kan gje kraft til prosessane.

Vellukka samhandling føreset at vi er einige om felles ambisjonar og har tillit til at dei andre deltakarane bidreg med sitt for å innfri dei felles måla. Vi utviklar og mobiliserer kompetanse i aukande grad **om** oppgåver som krev tett samhandling, og det er viktig å utnytte at vi har ulike erfaringar og kunnskap.

**Kommentert [MS1]:** Preposisjonen rundt brukes ofte feil.

Forskning viser at følgjande eigenskapar er viktige for leiarar for å kunne skape samhandling og godt samarbeid og bygge nettverk med nye aktørar:

- Leiarane må vere tydelege på retning og verdiar og gje stor autonomi til medarbeidarane i utføringa av oppgåvene.
- Leiarane må forstå medarbeidarane sine behov for å ha autonomi, oppleve meistring, vere kreative og myndiggjorde i jobben.
- Leiarane må vere bevisste på det relasjonelle i samhandlinga, korleis dei skapar likeverd, energi og kvalitet i relasjonar.
- Leiarane må skape openheit og nysgjerrigheit og gje mot til å ignorere tradisjonelle grenser og siloar for samhandling.

#### Samhandling: Refleksjonsspørsmål

- Kva er dei felles måla, spelereglane og ressursane som gjer samhandling mogleg?
- Kva gjer vi for å skape ein kultur for samhandling og samarbeid internt og eksternt?
- Korleis er vi gode rollemodellar for god samhandling og godt samarbeid?
- Korleis legg vi til rette for godt samarbeid med tillitsvalde?

## 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*. San Francisco: Jossey-Bass.

**Kommentert [MS2]:** Sted er ikke oppgitt. Jeg har gjort det.