Medarbeiderskap

Velkommen

Medarbeiderskap © eies av KS og leveres av KS-Konsulent as

Hvorfor trenger vi Medarbeiderskap ?

1. Kommunen er en kompleks kunnskapsorganisasjon som ikke kan ledes i detalj ovenfra av lederen alene
2. Medarbeiderskap gjør kommunen mer effektiv og tilpasningsdyktig
3. Medarbeiderskap gjør det gøyere å jobbe

Kunnskap som kapitalform

- Når kunnskap er en sentral kapitalform, blir betydningen av å lede gjennom verdier, og gjennom å forandre verdier, presisert.
- Forhold og forutsigbarhet som før var forankret i materielle strukturer og organisatoriske grenser, må nå forankres i verdier.
- Et målrettet fellesskap er helt avhengig av verdiintegrasjon.

Tian Sørhaug, 2004

Ledelse

- Ledelse er å *påvirke medarbeiderne* og fremme en *optimal organisasjon* for å nå mål
  - medarbeiderfokus
  - organisasjonsfokus

Fire dimensjoner i leder- og medarbeiderrollen

Innhold i læreboka og kurset

1. Medarbeiderskap
2. Lederskap
3. Den åpne organisasjonen
4. Hvordan organiserer vi oss?
5. Mangfold i kommunen
6. Forandringsprosesser
7. Organisasjonskultur
8. Utviklingsarbeid

Hva er Medarbeiderskap?

- Et ideal – en medarbeiderrolle som vi kan strekke oss mot…
  - å oppnå arbeidsglede gjennom å være aktiv, engasjert, reflektert, delaktig og medansvarlig

Områder for utvikling

- Jeg
- Vi
- Virksomheten

Vi skal sammen utvikle den gode jobben

- Helhetssyn
- Lærings-og utviklingsmuligheter
- Samarbeid med andre
- Variasjon
- Tilbakemelding
- Sikkerhet, trygghet og respekt

De Bonos 6 tenkehatter

Svart er dystert og alvorlig. Den svarte hatten er forbeholden og forsiktig. Den peker ut svakheter ved en idé.

Blått er kjølig. Det er også himmelens farge, noe som står over alt annet. Den blå hatten er opptatt av kontroll, organisering av tankeprosessen og bruken av de andre hattene.

Rødt antyder sinne, raseri og følelser.
Den røde hatten gir den emosjonelle synsvinkelen.

Gult er solfylt og positivt.
Den gule hatten er optimistisk og dreier seg om håp og positiv tenkning.

Hvitt er nøytralt og objektivt. Den hvite hatten befatter seg med objektive fakta og statistikker.

Grønt er gress, vegetasjon og rik, fruktbar vekst.
Den grønne hatten markerer kreativitet og nye ideer.

Bruk de Bonos tenkehatter

- Snu dere mot hverandre i tre og tre. Finn fram til en liten eller stor endring som dere holder på med nå, eller snart skal foreta på egen arbeidsplass.
- Velg en hatt og vurder endringen i lys av den hatten. Skriv ned stikkord.

Ø V E L S E

Kunnskapsarbeid

- Tar tid å opparbeide kvalitet i utøvelse av jobben – økt spesialisering
- Jobben kan ikke standardiseres
- Kvaliteten er avhengig av sammensatt kompetanse (kunnskap om brukeren, fag, ferdigheter, verdier, holdninger, menneskelige egenskaper, nettverk)
- Utstrakt brukerkontakt (dialog, kreativitet, refleksjon)

Kunnskapsmedarbeideren

- Kunnskapsmedarbeideren er en medarbeider som vet mer om sin stilling enn noen annen i virksomheten.

Peter Drucker

Kompetansebegrepet

'Kompetanse' er medarbeiderens og/eller organisasjonens evne til å løse en oppgave.

- Kan kreve kombinasjoner av faglige, tekniske og sosiale evner mm

- Kunnskaper
- Innsikt
- Ferdigheter (inkl. evne til å lære)
- Forestillinger
- Holdninger
- Motivasjon
- Bruk av andres kompetanse

Taus kunnskap …

- er de *ferdigheter* og *forestillinger* som ligger til grunn for våre profesjonelle handlinger og som vi ikke uten videre kan gjøre rede for.
- er ikke beskrevet / tydeliggjort (gjort eksplisitt).
- er helt avgjørende for å skape kvalitet i møtet mellom bruker og medarbeider.

Intellektuell kapital

- Intellektuell kapital
  = humankapital + strukturkapital
- *Humankapitalen* er den kompetansen som hver enkelt medarbeider har i kommunen. Vi mister humankapitalen når medarbeideren slutter i organisasjonen.
- *Strukturkapitalen* er det som er igjen selv om medarbeideren slutter. For eksempel rutiner, felles handlingsmønstre, systemer, regler, håndbøker, organisasjonskultur, brukerelasjoner, metoder.

Når læring og kunnskap blir fordelt på flere blir organisasjonen mindre sårbar.

Idealmedarbeideren tar ansvar for egen kompetanse

- *Mange medarbeidere som har en markert utvikling bak seg når det gjelder jobber og kompetanse, mener at deres egne initiativ var avgjørende for utviklingen.*

Åke Dalin 1998

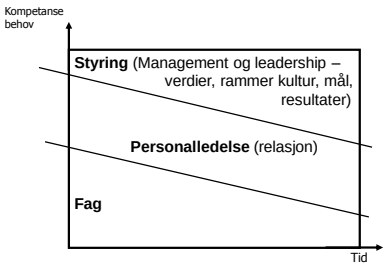
2. Lederskap

Nytt ledelsesperspektiv

- Det handler mer og mer om selvledelse og utstrakt delegering, og mindre og mindre om styring og kontroll.
- De beste prestasjonene kommer fra en indre driv i hvert menneske.
- Det handler om å gi fra seg makt til sine medarbeidere gjennom tillitsfulle relasjoner.

Jan Spurkeland

Endrete krav til leder-kompetanse

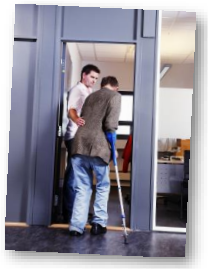


Godt lederskap

- Hva tenker dere på når dere hører uttrykket ”godt lederskap”?

Ø V E L S E

3. Den åpne organisasjonen



Hva er spesielt med kommunen ?

- Det unike oppdraget
- Den åpne organisasjonen
- Kompetente medarbeidere
- Helhetlig og utfordrende lederskap

Det unike oppdraget

- Fire unike roller
  - utvikle demokrati og deltakelse
  - være lokalsamfunnsutvikler
  - ansvarlig for grunnleggende velferdstjenester
  - sikre innbyggernes rettigheter

- Rik på meningsfulle jobber

Den åpne organisasjonen

- Demokratisk og gjennomsiktig
- Offentlighet, ytringsfrihet og varslingskultur
- Navigerer ved hjelp av dialog med nøkkelinteressentene
- Inngår partnerskap og nettverk
- Søker drivkrefter for utvikling

Identitet og omdømme

Omdømme er summen av egenskaper som andre tillegger oss. Vi kan ta ansvar for eget omdømme ved å sørge for at alle interessenter får gode *erfaringer* i møte med vår organisasjon, og gi god *informasjon* til alle interessenter som ikke har erfaringer med oss.

Fire innsatsområder:

1. Kvalitet i oppgaveutførelse
2. Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet
3. Dokumentasjon
4. Kommunikasjon

Kommunen er kompleks

- Folkevalgt og administrativt styrt
- Stort spenn av oppgaver
- Et mangfold av brukere og innbyggere og samarbeidspartnere
- Stort antall lover og forskrifter som regulerer
- Mange ulike fagkompetanser
- Ressurstilgangen kan i liten grad påvirkes

Kjennetegn på en lærende organisasjon

- Samler inn og bearbeider informasjon fra omgivelsene – justerer mål og arbeidsformer
- Kultur for å lære – prøve og feile
- Søker og setter sammen mangfoldig kompetanse
- Kultur for deling av kompetanse
- Søker ny kunnskap og nye ideer – undersøker dem – prøver ut – setter i verk (gjennomføringskraft)

5. Mangfold i kommunen

Mangfold og inkludering

- ***Mangfold*** handler om å kombinere forskjellighet slik at bredden i erfaringer og tenkemåter kan berike utviklingsprosessene.

- ***Inkludering*** handler om å forhindre at mennesker blir stående utenfor arbeidslivet.

Ulikeheter og mangfold

- Alder
- Kjønn
- Utdanning
- Kulturbakgrunn
- Tenkemåter

Ulikheter og mangfold er en forutsetning for at virksomheter kan opprettholde kvalitet over tid.
Ulikheter og mangfold er en forutsetning for nyskaping og innovasjon. Ensartete miljøer kan medføre stagnasjon og stillstand.

7. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur

- Hva er organisasjonskultur?
  - ”kultur er måten vi gjør ting på her” (populær)
  - ”de ferdigheter, oppfatninger og væremåter personer har tilegnet seg som medlem av et samfunn” (antropologi)
  - ”de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe” (sosiologi)
  - ”mønster av grunnleggende antakelser” (Edgar Schein)
- Definisjon:
  - ”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”

Henning Bang 2003

Organisasjonskulturen i en god kunnskapsorganisasjon

- Alle opplever at de har en viktig oppgave
- Medarbeiderne deler noen grunnleggende verdier og holdninger
- Det finnes stor åpenhet, trygghet og tillit
- Alle snakker sant, og man behøver ikke tenke på ”å ha ryggen fri”
- Her finnes en tydelig etikk og moral