

Saman om ein betre  
**KOMMUNE**



*- eit rammeprogram for lokale prosjekt*

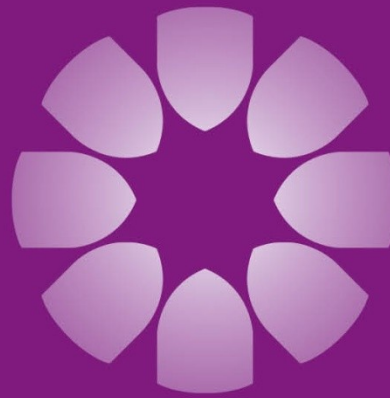


# DRAMMEN 8. mai 2013

## Verksted 5

Geir Johan Hansen

[geir.johan.hansen@ks.no](mailto:geir.johan.hansen@ks.no)



## Verksted 5:

Hva skal til for å iverksette endringsarbeid i den enkelte virksomhet? (maks 30 deltakere)

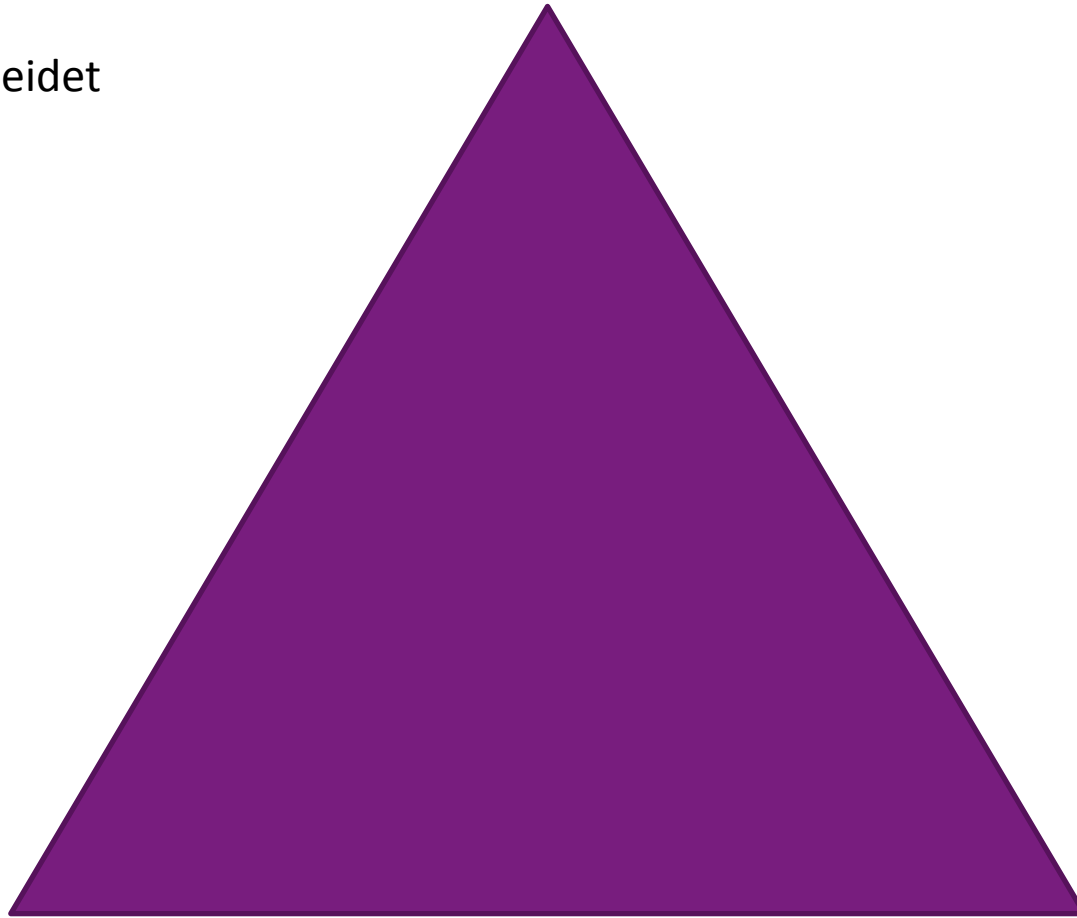
Mange ledere synes det er utfordrende å skape rom for utviklings- og endringsarbeid på arbeidsplassen. De frykter å oppleve motstand blant de ansatte. Det oppleves som tidkrevende å jobbe for endring når alt av tid går med til den daglige driften.

Hvordan skape rom og skaffe kompetanse til å sette i gang medvirkningsbasert endringsarbeid ?

Verkstedet ledes av prosessleder Geir Johan Hansen.

Verkstedet er rettet mot virksomhetsledere og tillitsvalgte.

Partssamarbeidet



Hva mangler?

## Ledere som misforstår

Mot dette kan det komme press mot ledere om å være sterkere og kreve at de ansatte skal jobbe på virksomhetens premisser og ikke omvendt: at virksomhetens skal drives på de ansattes premisser. Lederen forventes jo å skulle utvikle organisasjonskulturen slik at virksomheten kan drive effektivt. Dette er imidlertid ikke så enkelt, mange ledere har brent seg (ofte fordi de har gått for fort fram og ikke involvert de ansatte i tilstrekkelig grad), og de fleste ledere er svært forsiktige med å utfordre arbeidskraften<sup>69</sup>

FaFo; Moland og Lien 2013

# Speed-date

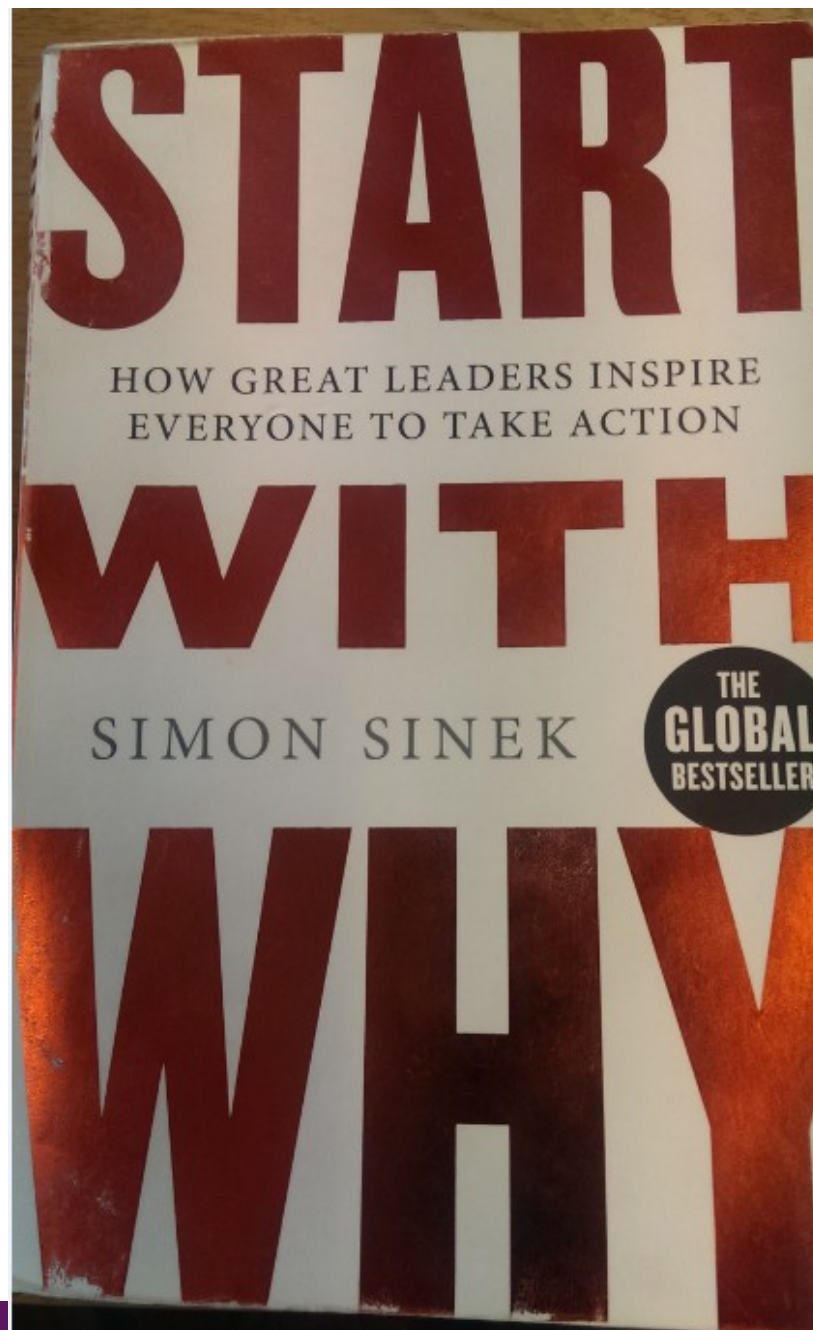
Tenk deg en tjeneste:

der alle er på jobb og tilgjengelig  
hver dag.....

- Hvordan har vi det som ledere?
- Hvordan har vi det da som medarbeidere?

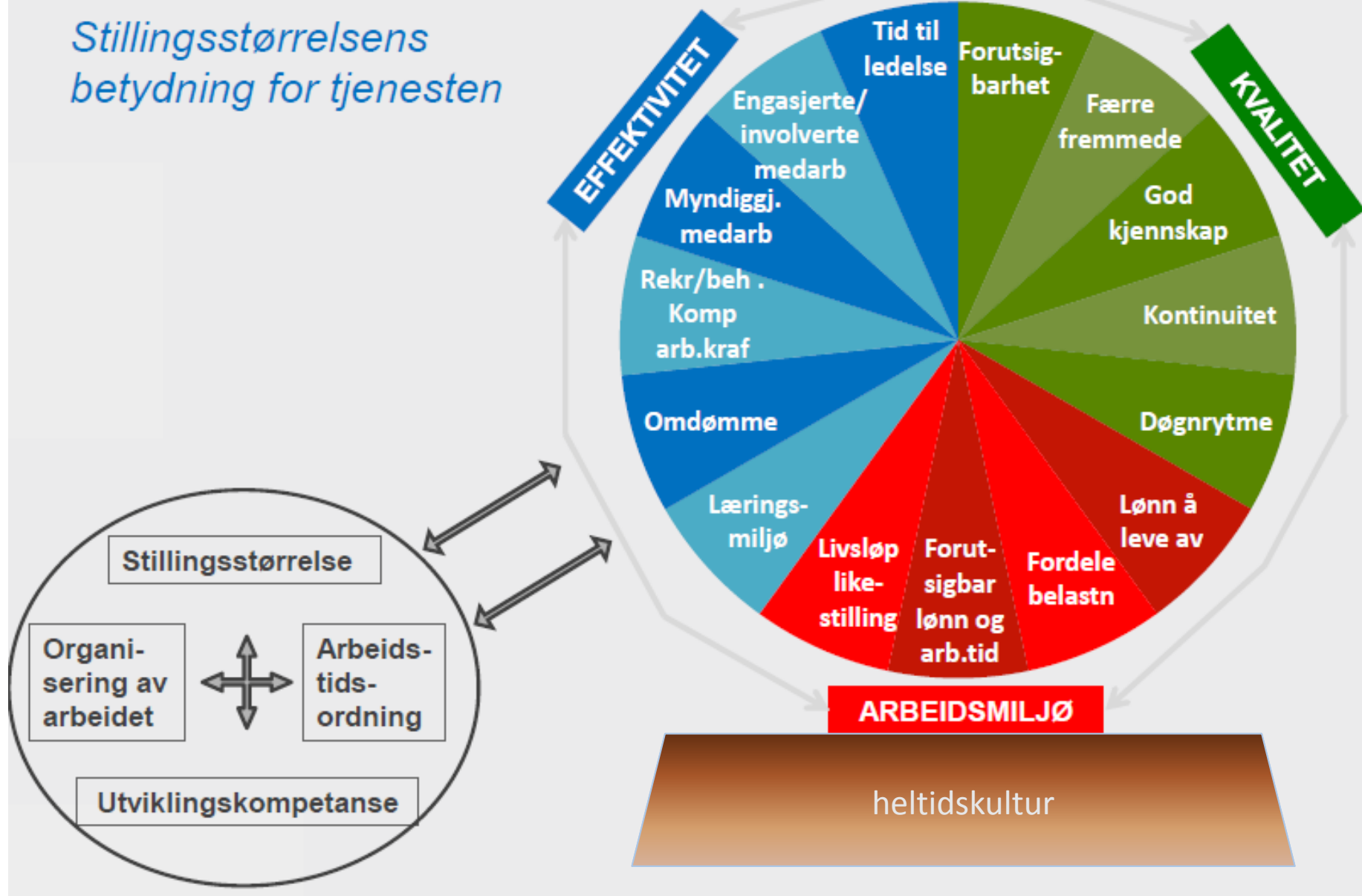
# Endring i en folkevalgt styrt organisasjon

- Ledere og medarbeidere kjenner "det magiske hvorfor"
- Avtalt prosess med god formell og uformell kommunikasjon i etablerte kanaler, inkl. møte med folkevalgte
- Lojalitet til prosessen (drøft gjerne 'lojalitet')
- De folkevalgte har tillit til ledelsens evne til å drive prosessen
- Vi har tatt høyde for læringsirritasjon og motstand – også de folkevalgte er forberedt





# Stillingsstørrelsens betydning for tjenesten





# LEDELSE

# Styring og struktur - organisasjonsklarhet

**Leder har et legitimt og utvetydig  
grunnlag for å utøve lederskap**

- Mål og planer, klare forventninger, klare arbeidsprosesser
- Ansvar og myndighet, tydelige roller
- Beslutningsstruktur, møteplasser og formelle kommunikasjonslinjer
- Riktig kompetanse

.... er på plass i organisasjonen

*Støtte, motivering og verdsetting*

Leif Moland, Fafo, 1999

# Hva er endringsledelse?

- Å identifisere og påvirke de viktigste faktorene som vil bidra til ønsket endring av organisasjonen – å skape betingelser for endring
- Å legge til rette for læringsprosesser i organisasjonen
- Å forstå og håndtere naturlige menneskelige reaksjoner som kan oppstå ved endringer

L  
E  
  
D  
E  
L  
  
S  
E

- Medarbeiderskap
- Endring

# Le

- DEN VENNLIGE HUMOREN SOM RESSURS FOR GODT ARBEIDSMILJØ OG FOR KREATIVE PROSESSER!

Humorolog og skoleleder  
Jakob – Øivind Reinertsen



Humor opprettholder og forsterker relasjoner.

Thomas Nordahl 4. april 2011

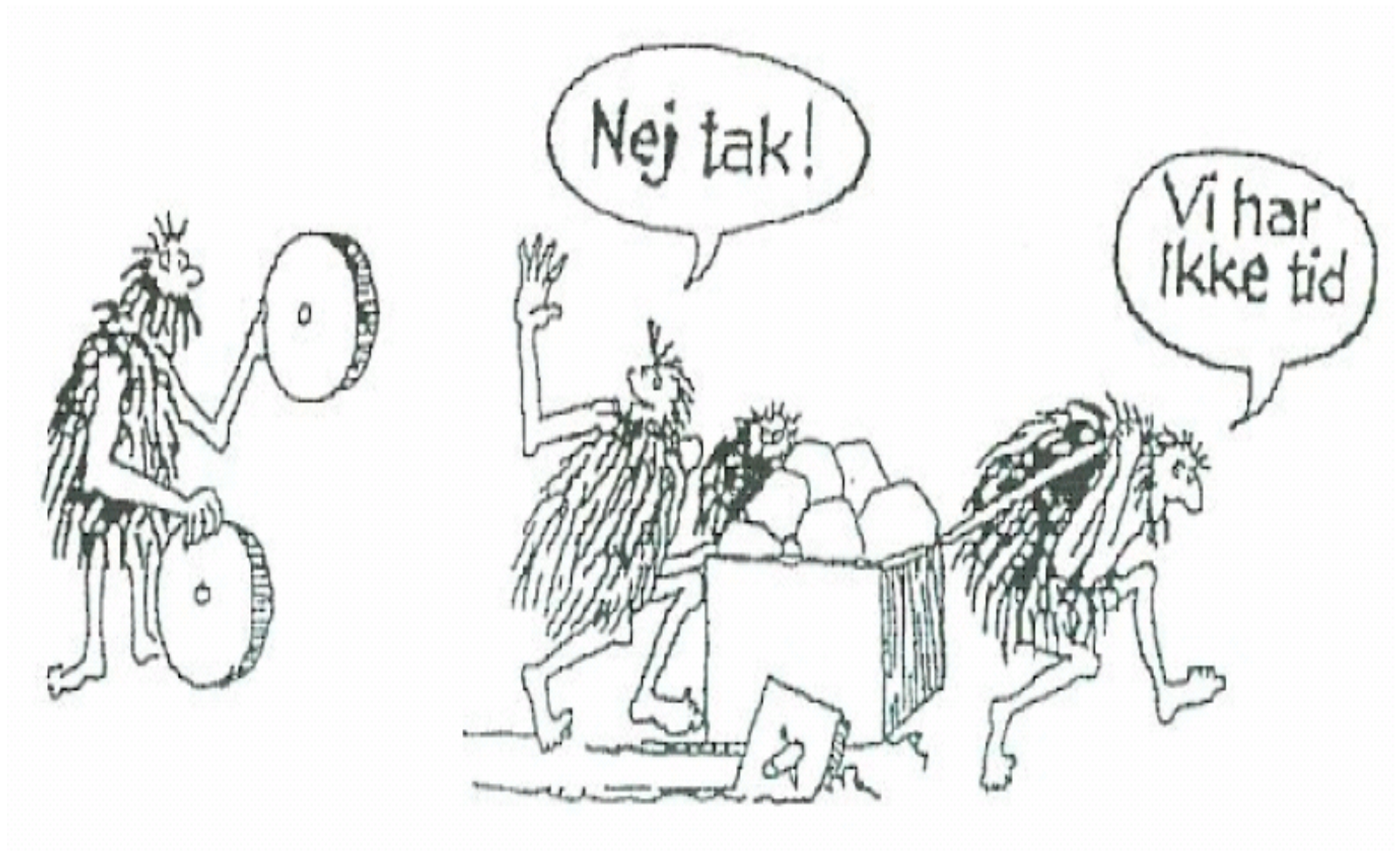
# Del!



- Felles kultur for...
- Deling og refleksjon
- Taus til eksplisitt kunnskap
- Kunnskapsbygging
- Møteplasser
- Lærende organisasjon

Når vi deler kunnskap og ideer får alle mer.....

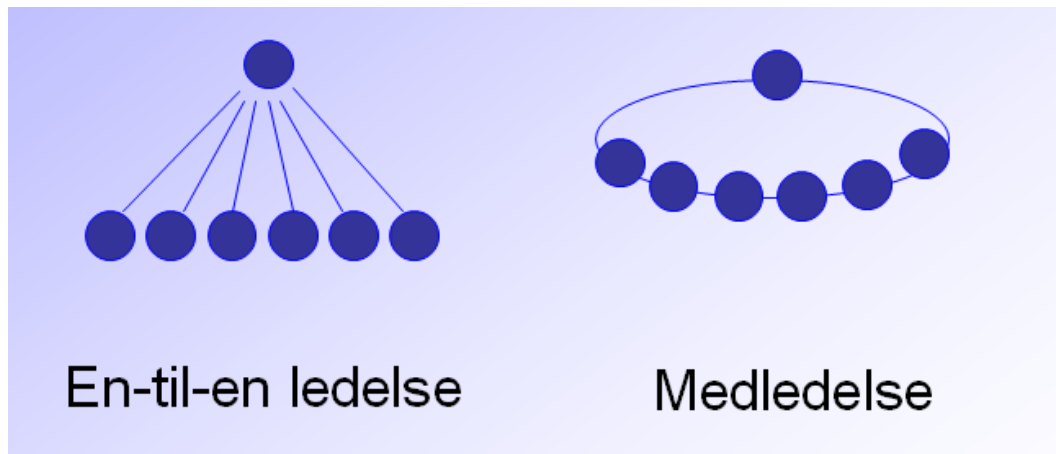
# Endringsutfordringen





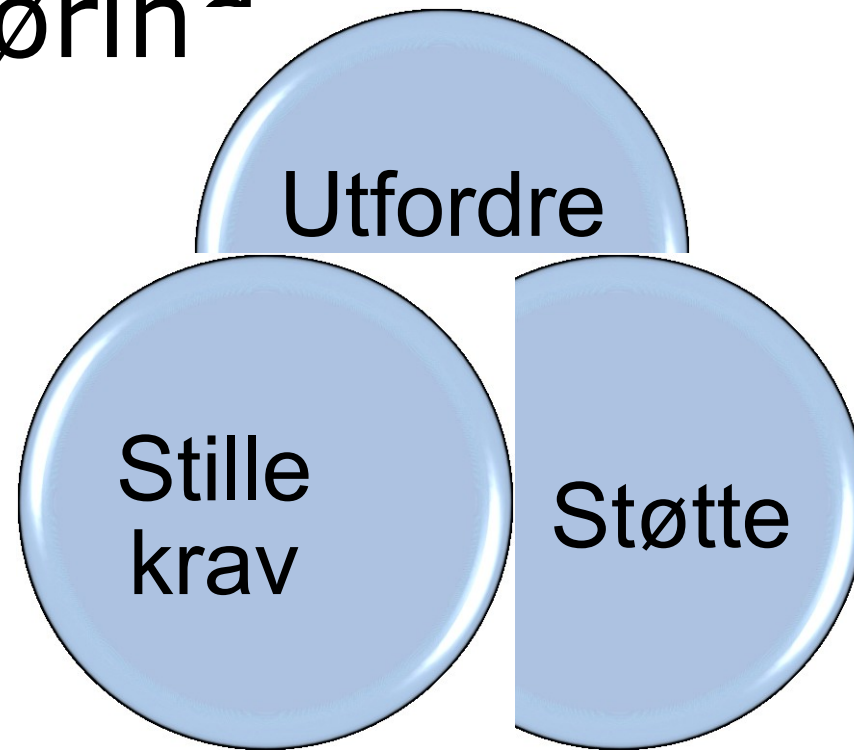
# Å dele lederskap

- Ledere kan dele lederskap med medarbeiderne i virksomheten og dermed få tilgang til et mye større lederskap enn det de selv makter.



Spurkeland 2004

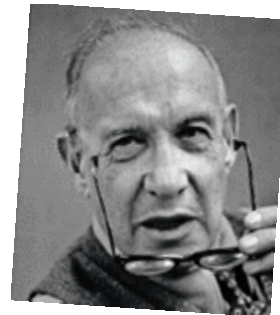
# Myndiggjørin~



En leder kan myndiggjøre ved å sørge for eierskap til mål og verdier; gi myndighet og ansvar; gi oppgaver; utfordre og legge til rette for læring og utvikling; vise tillit, gi støtte og veilede; anerkjenne kompetanse og resultater; se og tilbakemelde

# Kunnskapsmedarbeideren

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

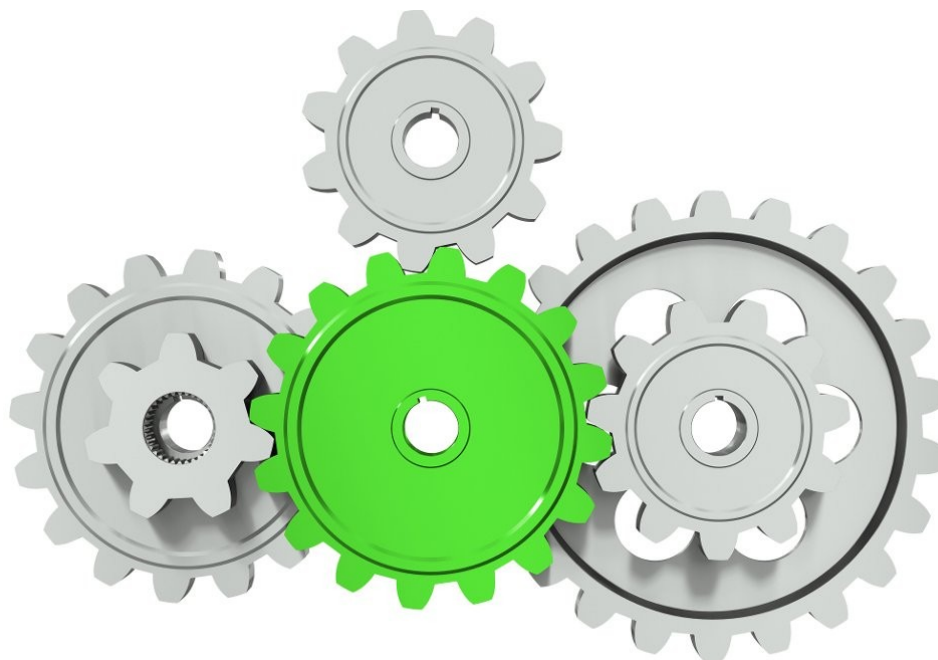


Peter Drucker

Medarbeiderskap er en fellesnevner og et godt utgangspunkt for å utvikle arbeidsplassen sammen

Medarbeiderskap handler kanskje om :

Hvordan kan du som medarbeider å  
oppleve ditt viktige bidrag til helheten, og  
ta ansvar for å fylle det?



# Del B § 1-4 Omstilling og utvikling

- Det er partenes forutsetning at omstillingsarbeidet tar utgangspunkt i virksomhetens behov for utvikling og skal medvirke til å gjøre offentlig virksomhet konkurransedyktig så vel faglig som økonomisk. Dette stiller krav til ledere på alle nivå om et særlig ansvar og til medarbeiderne om å ta et medansvar for videreutvikling av virksomheten.

# Motivasjon?



## MOTIVASJON- fra det indre

Indre motivasjon er det samme som å være selvdrevet, og at det er tre spørsmål man må kunne svare ja på dersom man kan kalle seg selvdrevet:

- Har vi gjennomføringsevne, og kan vi mestre oppgaven?
- Virker aktiviteten, og tror vi atferden kommer til å lede til ønsket resultat?
- Er atferden verdt det, og gir aktiviteten oss en sterk opplevelse av å være på riktig vei?

Kan vi svare ja på alle tre spørsmålene, føler vi oss sterke, selvdrevne og kompetente – og at vi holder på med noe meningsfullt.

Psykolog E. Scott Geller,



# Om å trives på jobbe

## Medarbeiderens synsvinkel

- Jeg opplever at jobben er viktig og interessant (oppgaven)
- Jeg opplever at jeg har ansvar og er viktig i organisasjonen (rollen)
- Jeg opplever at jeg har kompetanse og at det er mulig å gjøre en god jobb (rolle og organisasjon)
- Jeg har kollegaer og leder som støtter (organisasjon)



# Personlige fordeler med heltid

Da er det interessant å spørre om de går glipp av noe som kan motivere dem til å være der mer?

- Heltidsansatte får bedre muligheter til å utvikle seg og sin kompetanse på en motiverende måte.
- Heltidsansatte opplever bedre muligheter til å bruke kompetansen sin.
- Heltidsansatte opplever større innflytelse over beslutninger på arbeidsplassen.
- Heltidsansatte opplever mye bedre støtte fra sin leder og sine kolleger.
- Heltid bidrar til et mestringsklima, der medarbeidere deler kompetanse og motiverer hverandre gjensidig.

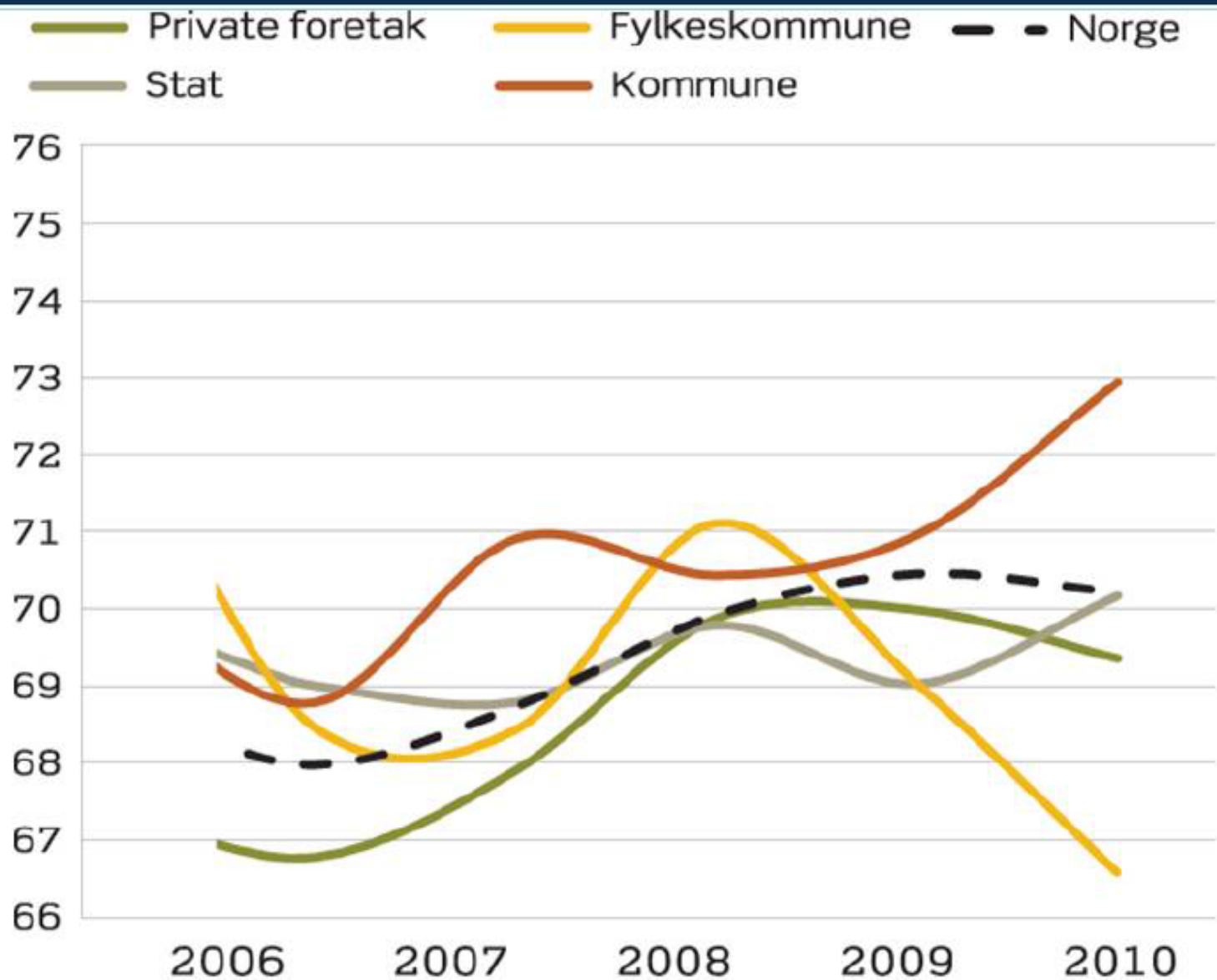
Linda Lai- Deltidsfellen

# NOEN GANGER LURER VI PÅ HVEM SOM HAR DEN VERSTE/BESTE JOB BEN?



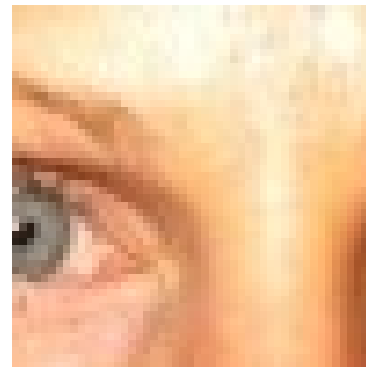
# Nordmenns arbeidsglede

- Kommunene har fortsatt størst arbeidsglede. Staten er i meget positiv utvikling

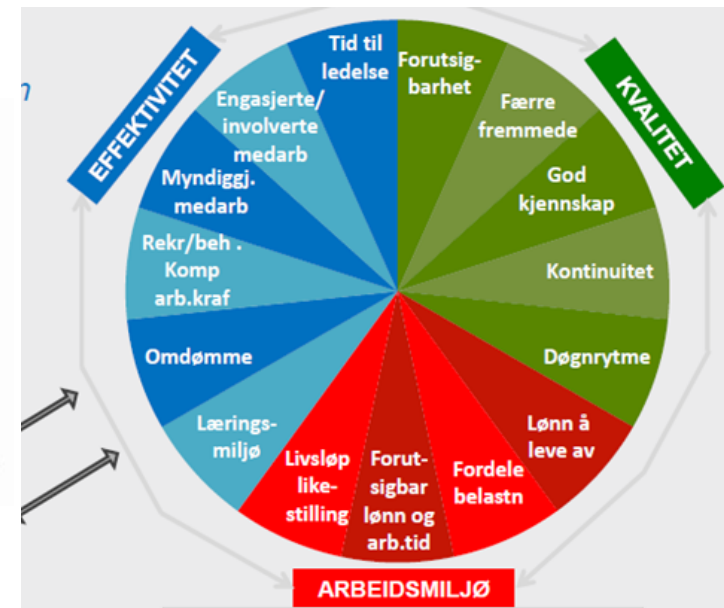


# Se!

- Hverandre
- Personene
- Egenskapene
- Kompetansen
- Mulighetene
- Mangfoldet
- **Retningen**
- Helheten
- Den andres perspektiv
- Talentene



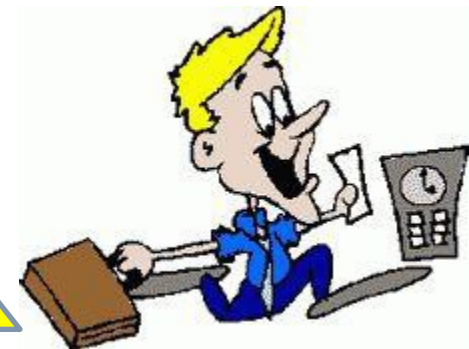
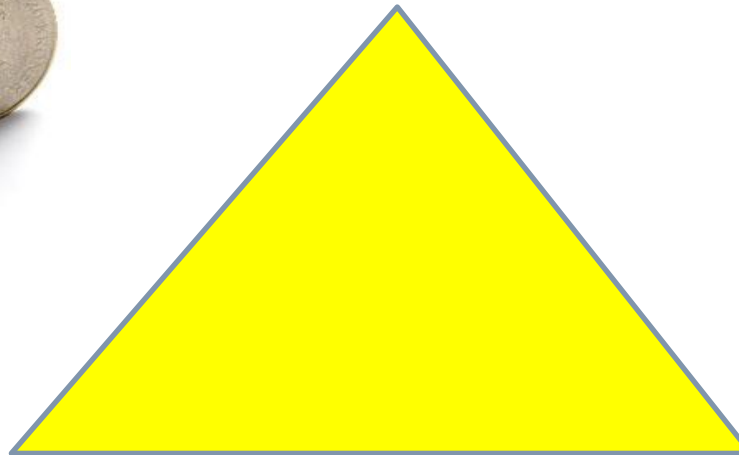
*Det forpliktende blikk*



**Kvalitet =  
verdi for brukeren**



**Effektivitet**  
Mest for pengene



**Medarbeidertilfredshet**



**Hva er godt nok?**

*Når ekspertene lager en trapp,  
lager vi andre en sti...*

# Brukertilfredshet – hjemmetjenesten og sykehjemmet

	Resultat 12/13	Mål 2015
Resultat for brukeren	5,3	5,1
Brukermedvirkning	4,8	4,7
Respektfull behandling	5,3	5,5
Tilgjengelighet	5,2	5
Informasjon	5,2	5,2
Helhetsvurdering, alt i alt hvor fornøyd med tjenesten	5,4	5





# Heltidskultur og kompetanse

	31.12 2012	31.12. 2013	Mål 2015
<b>Gjennomsnittlig stillingstørrelse i pleie og omsorg</b>	<b>58%</b>	<b>66,28 %</b>	<b>75 %</b>
<b>I hel stilling</b>	<b>12,5 %</b>	<b>14,28 %</b>	<b>25 %</b>
<b>Andel årsverk med fagutdanning</b>	<b>79 %</b>	<b>79,60 %</b>	<b>83 %</b>
<b>Fordelingen i fagutdanningsgruppa:</b>			
<b>Andel årsverk sykepleiere</b>	<b>32,7 %</b>	<b>35,37 %</b>	<b>34 %</b>
<b>Andel årsverk vernepleiere mm.</b>	<b>8,9 %</b>	<b>9,61 %</b>	<b>10 %</b>
<b>Andel fagarbeidere</b>	<b>58,5 %</b>	<b>55 %</b>	<b>56 %</b>



# Andel fagutdannede under 60 % st

	31.12 2012	31.12. 2013	Mål 2015
Andel sykepleiere under 60 % st.	23 %	11 %	0
Andel vernepleiere under 60 % st.	33 %	22,4 %	0
Andel fagarbeidere under 60 % st.	47 %	26,4 %	0





# Om endring

# Leif-Kristian Monsen & Lars Nygård

- Fellestrekk ved vellykkete utviklingsprosesser



# Vi får til endring når ...

1. deltakerne får drøfte og dele formålet med prosessen
2. vi tar utgangspunkt i der deltakerne er
3. prosessen fører til at vi kan oversette mål og verdier til våre lokale forhold
4. deltakerne blir invitert til å reflektere over egen kultur
5. vi lar svarene vokse fram
6. vi fremmer bevisstgjøring omkring egen rolle og opplevelse av fellesskap i prosessen

# Kjennetegn ved gode prosesser

- Er planlagt i samarbeid med tillitsvalgte
- Tidslinje/milepælsplan viser en forutsigbar prosess
- Bidrar til felles forståelse av nå-situasjon og endringsbehov
- Involverer og ansvarliggjør deltakerne som blir berørt i tilstrekkelig grad ift ønsket framtid – konkrete mål, tiltak, ansvar, oppfølging, evaluering, justering
- Leder og tillitsvalgt er fyrtårn – bidrar til gjennomføringskraft



**Uten positive tillitsvalgte  
og en politisk og administrativ  
ledelse med tro på prosjektet,-  
ville dette aldri la seg gjøre.**

# Organisasjonsklarhet

## Leder har et legitimt og utvetydig grunnlag for å utøve lederskap

- Mål og planer, klare forventninger
- Ansvar og myndighet, tydelige roller
- Beslutningsstruktur, møteplasser og formelle kommunikasjonslinjer
- Riktig kompetanse

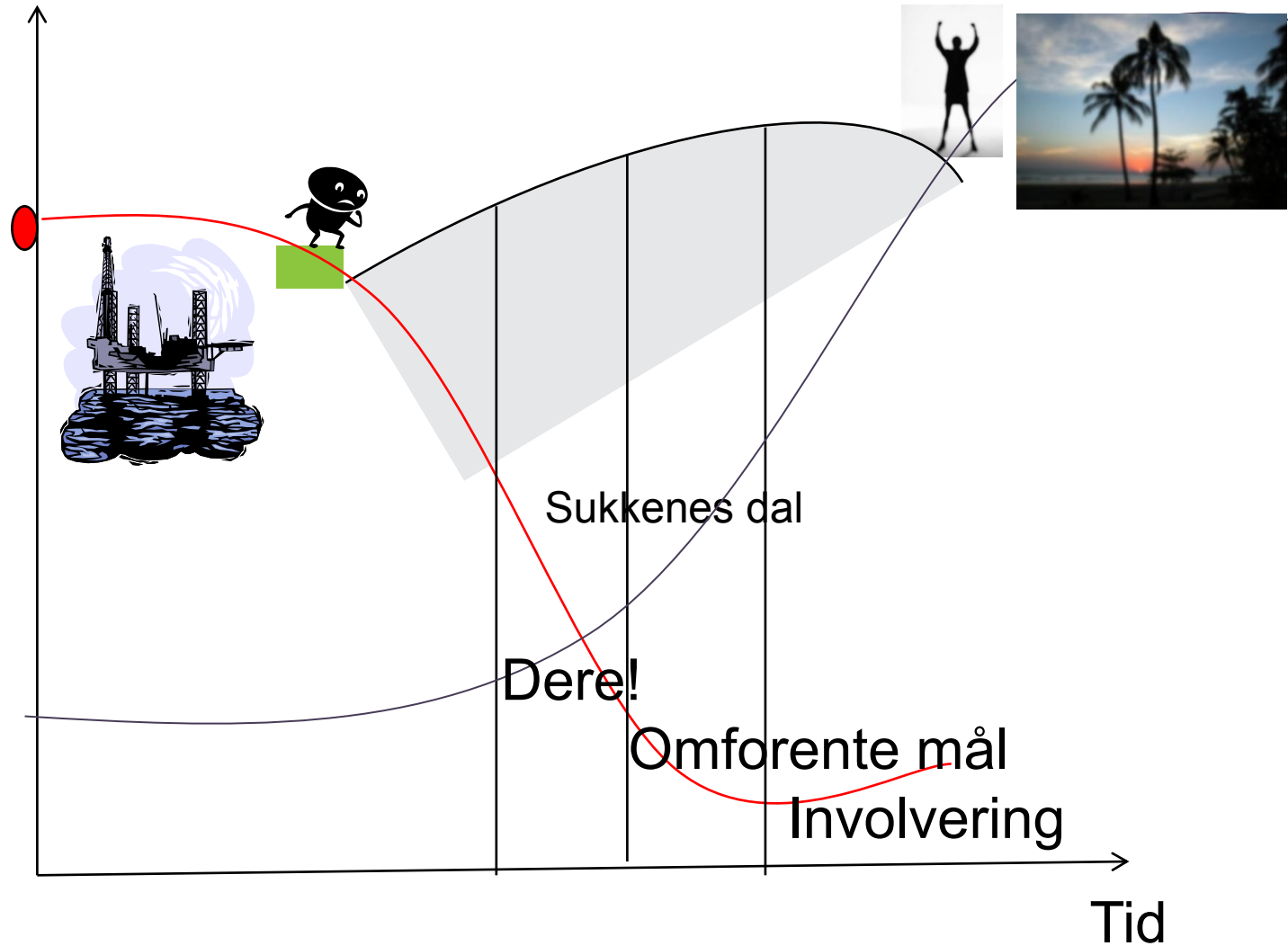
.... er på plass i organisasjonen

*Støtte, motivering og verdsetting*



Sukkenes dal

# Effektivitet



# Oppgaven

# Roller i gode endringsprosesser ...

1. Ta utgangspunkt i en eller flere gode endringsprosesser som du har erfart. Hva bidro vi med for at vi lyktes?
2. Skriv ned og prioriter viktige grep som vi anser som avgjørende bidrag for at vi skal lykkes i denne prosessen?

# Vi lager lærebok i gode endringsprosesser ...

1. Ta utgangspunkt i en eller flere gode endringsprosesser som du har erfart. Hvilke grep har vært viktige for at prosessen og resultatet ble bra? Skriv ned grepene på flipover 1

2. Flipover 2

Overskriften(e) gruppen har valgt- skriv ned de viktigste momentene som sikrer involvering.

framdrift og endring

Vær klar til å bidra til felles lærebok – den lager vi i plenum.

Vi skriver boken om endring?

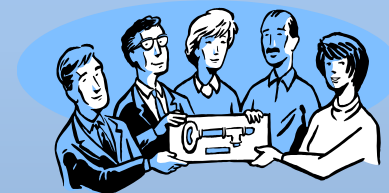


## Vi skriver boken om endring?

Hvordan vil jeg som nærmeste leder bidra ?



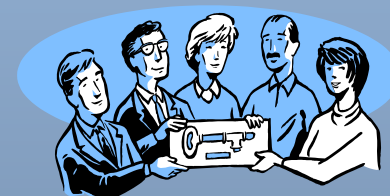
Involvering av medarbeidere



Hvordan vil jeg som tillitsvalgte bidra?



Hvilken støtte må vi ha



# Aksjonslæring

Tom Tiller 2006

Aksjonslæring handler om å legge til rette for systematiske og kritiske refleksjoner over erfaringer i hverdagen, og at man forbedrer og utvikler egen praksis.

Endringer skjer først når medarbeiderne selv finner løsninger i forhold til sine faglige utfordringer.

I kritisk refleksjon ligger også evnen til distanse, til å kunne ta et metaperspektiv på egne handlingsmønstre.

# Fem grunnleggende verdier i aksjonslæring:

Tom Tiller 2006



- Deltakelse
- Involvering
- Ansvarliggjøring
- Kritisk refleksjon
- Forpliktelse til å lære av erfaringer



**Stille stund  
2 min**



**2 høydepunkt fra gruppearbeidet**

**Diskusjon i trio- 5 min-  
og prioriter de 2 viktigste**