

Saman om ein betre
KOMMUNE



- eit rammeprogram for lokale prosjekt



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Nettverk heiltid, nærvær og kompetanse

2. samling

Ine Ch. Haustreis
Nettverksleder

Trondheim, 10. - 11. september 2013



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

Velkommen til Trondheim





Saman om ein betre
KOMMUNE

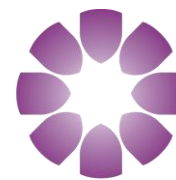
Trondheim kommune

v/ Frode Rønsberg



<http://www.youtube.com/watch?v=nI3XFOJYZ4c>

Pulje 2



Saman om ein betre
KOMMUNE

SYKEFRAVÆR

INE CH. HAUSTREIS

Andebu

Lenvik

Høyanger

Østre Toten

Porsgrunn

Stord

OMDØMME

ASBJØRN STAVEM

Åfjord

Innherred

samkommune

Rissa

Sel og Ringerike

Haugesund

Austrheim

OMDØMME

MARIT TOVSEN

Sørreisa

Høylandet

Os (og Tolga)

Ørsta

Stordal

Sogndal

Åsnes

Øvre Eiker

SYKEFRAVÆR— HELTIDSKULTUR— KOMPETANSE/REKRUTTERING

INE CH. HAUSTREIS

Båtsfjord - Skånland

Kvæfjord – Inderøy

Midtre Gauldal

Fræna – Vågå

Rælingen - Oppdal

Tema: OMDØMME
Tema: SYKEFRAVÆR
**Tema: SYKEFRAVÆR/
HELTIDSKULTUR/
KOMPETANSE/
REKRUTTERING**

Målsettinger i programmet er:

- **SYKEFRAVÆR:** Etablere en nærværskultur og redusere sykefravær gjennom å utvikle tiltak, opparbeide kunnskap og sikre erfaringsoverføring i kommunal sektor
- **HELTIDSKULTUR:** Etablere en heltidskultur og prøve ut tiltak og modeller som avskaffer ufrivillig deltid og øker gjennomsnittlig stillingsstørrelse

Målsettinger i programmet er:

- **KOMPETANSE og REKRUTTERING: Styrke kommunenes evne til strategisk kompetanseplanlegging og realisere kompetanse/rekrutteringstiltak som er tilpasset innbyggernes forventninger og kommunens utfordringer.**
- STYRKET OMDØMME gjennom å utvikle og synliggjøre kommunenes arbeid og lokale prosjekter.

Mål for nettverkssamlingene (3 i alt):

- **Bidra til forankring, framdrift og måloppnåelse i prosjektene**
- **Være en god møteplass for inspirasjon og erfaringsdeling mellom deltakerkommunene**

Rammeprogram

Tirsdag 10. september

10.00 Velkommen ved Trondheim kommune

10.20 KRD ønsker også velkommen

10.35 Kommunenes time

12.00 Lunsj

13.00 Strategisk kompetansestyring

Dagens hovedtema med faglig påfyll med tid til refleksjon og diskusjon. Temaet settes inn i sammenheng med rekruttering, heltid og nærvær.

17.00 Slutt for dagen og pause frem til middag

Onsdag 11. september

09.00 Kommunebesøk fra pulje 1 – Finnøy kommune

11.00 Rett til stilling for deltidsansatte tilsvarende faktisk arbeidstid v/ Trondheim kommune

12.00 Veien videre i egen kommune

13.00 Avslutning og lunsj



Voffor...

Undringspanelet: «Hvorfor gjør vi på dette viset?»



Sitter ved eget bord

Oppdrag:

1. Dag 1 – etter Åsbjørn: Hva har vi hørt i dag?
Noe til felles undring?
2. Dag 2 – Hva har vi hørt i dag? Har det på
denne samlingen skjedd noe vi undres over?



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Saman om ein betre kommune

Fredrik Rivenes
Seniorrådgiver

Trondheim, 10. september 2013



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET



Saman om ein betre
KOMMUNE

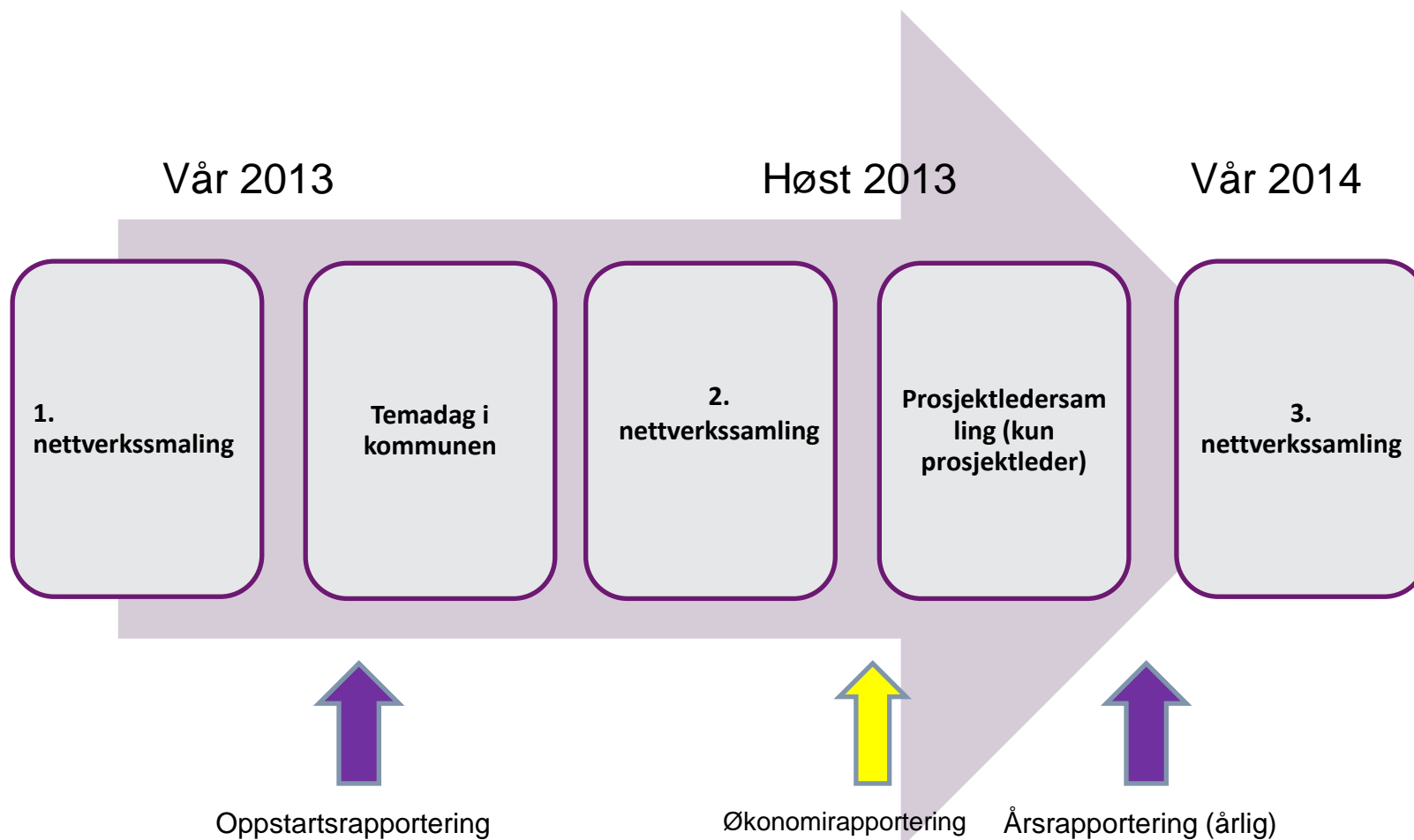
Saman om – hva er det?

- Samarbeidsprogram sentralt og lokalt
- Temaer: sykefravær, kompetanse og rekruttering, heltid/deltid og omdømme, **innovasjon**
- **Lokale løsninger og kommunal forankring av utviklingsarbeidet**
- Samarbeid mellom de folkevalgte, de administrative lederne og de tillitsvalgte/medarbeiderne – en forutsetning



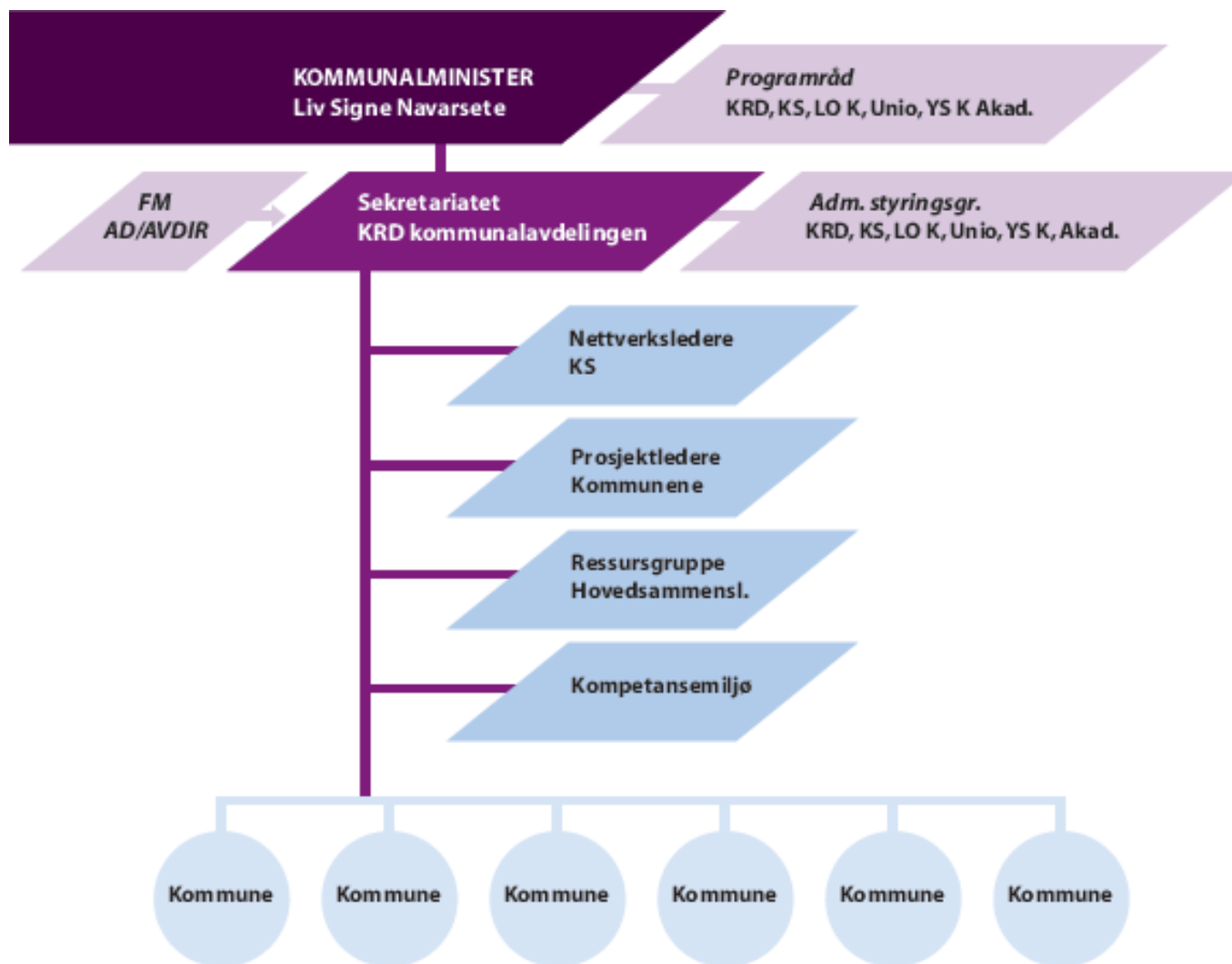


Programmets struktur





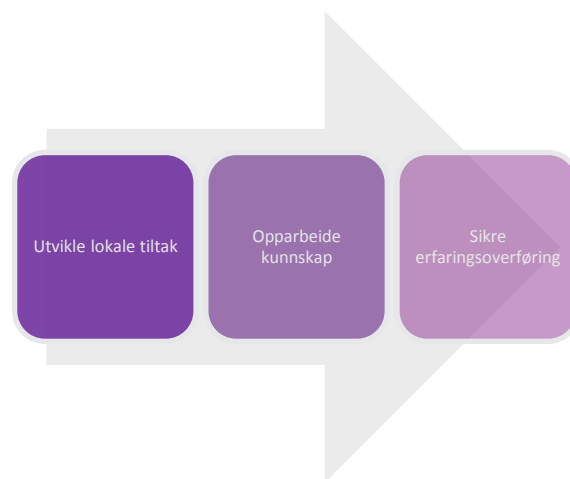
Saman om ein betre
KOMMUNE





Forventninger

- Forventer resultater – følger kommunene gjennom rapportering og nettverksarbeid
- Viktig for programmet med erfaringsoverføring
 - Gode eksempler
- Utfordringer til nasjonalt nivå?





10 råd til prosjektprosessen

1. Skap bred oppslutning om hensikten med prosjektet
2. Bruk tid på forankring hos alle
3. Lag konkrete målbare mål – både langsiktige og kortsiktige
4. Sett sammen et kompetent team med klare roller og oppgaver
5. Ha en realistisk tidsplan med milepæler som kan feires
6. Mål underveis: vit hvor dere er både tids- og resultatmessig
7. Justering underveis kan være nødvendig
8. Involver politikere, ledere og medarbeidere i utviklingen
9. Spre gode resultater i egen organisasjon og eksternt
10. Husk at prosjektet er tidsavgrenset – fokuser på hvordan resultatene kan leve videre

Kunnskapsstatuser

- FAFO:
- Sykefravær, kompetanse-
rekruttering og omdømme
- Heltid-deltid NY!

- AgendaKaupang: Årsrapportering
PULJE 1
- RO: Gjennomgang av
oppstartsrapportering PULJE 2
(KOMMER)



Viktige suksessfaktorer - for at tiltak skal ha effekt



Saman om ein betre
KOMMUNE

- Tiltakene må ta utgangspunkt i medarbeidernes behov.
- Tiltakene må ta utgangspunkt i virksomhetens overgripende oppgaver og mål
- Ledelsen må delta i tiltakene
- De ansatte må involveres
- Kommunikasjonen må være god



Saman om ein betre
KOMMUNE

- www.samanom.no
- Saman om ein betre kommune





KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET



Søk hos Kommunal- og regionaldepartementet

Søk på hele regjeringen.no

Utskrift a a a Lytt til teksten

Departementets forside

Forsiden

Om programmet

Deltakerkommunene

Nettverkene

▶ Pulje 1

▶ Pulje 2

Programmets temaer

▶ Sykefravær

▶ Heltid/deltid

▶ Kompetanse og
rekruttering

▶ Omdømme

▶ Innovasjon

Prosjektprosessen

Praktisk informasjon

Forskning og utvikling

Nyhetsbrev

Filmer

Presentasjoner

Kommunikasjon

Kontaktinformasjon

Rapportering

Kalender

Saman om ein betre kommune - eit rammeprogram for lokale prosjekt



Utviklingsprogrammet "Saman om ein betre kommune" tek tak i nokre av dei viktigaste utfordringane i kommunesektoren – sjukefråvære, kompetanse og rekruttering, ufrivillig deltid og omdømme. Regjeringa, KS og arbeidstakarorganisasjonane underskreiv ei avtale om samarbeidet 14. mars 2011.

Kommunalministeren har saman med KS og arbeidstakarorganisasjonane teke initiativ til eit samarbeid om desse viktige områda i kommunesektoren. Totalt er 110 kommunar tatt opp i programmet. Desse får støtte til arbeidet sitt med å få redusert sjukefråveret og det uønska deltidsarbeidet, få auka kompetansen og rekrutteringa til dei kommunale jobbane og betra omdømet til kommunen.

- [Meir om programmet](#)
- [Abonner på nyheiter om Saman om ein betre kommune](#)



Hva er
Saman om ein betre kommune

[Last ned informasjonshefte \(PDF\)](#)

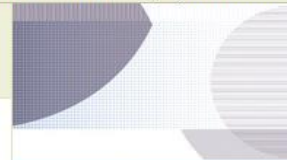


[Sjå teiknefilm om temaa som programmet jobbar med](#)



Distriktssenteret

Kommuner som deltar i Saman om ein betre kommune kan få bistand fra Distriktssenteret. Senteret arrangerer omdømmeskole med vekt på utvikling av lokalsamfunnet for kommuner og regionråd. Distriktssenteret arrangerer også erfaringsamlinger, arbeidsverksted med ulike forskningsinstitusjoner og bestiller utredninger innenfor tema omdømme. www.distriktssenteret.no



ABONNÉR PÅ NYHETSBRV

- Nytt fra Saman om ein betre kommune

facebook
Følg oss på facebook

KONTAKTINFORMASJON

Kommunal- og
regionaldepartementet
Kommunalavdelingen

Telefon: 22 24 90 90
Adresse: Postboks 8112 Dep
0032 Oslo

[Send e-post](#)

Sekretariatet i Kommunal- og regionaldepartementet:



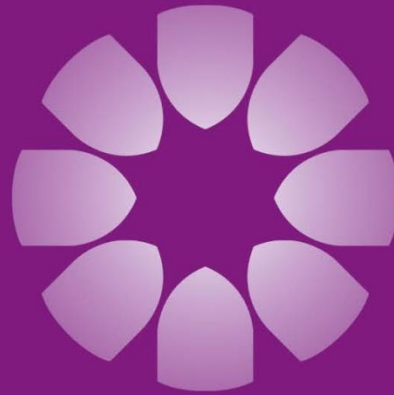
Ina Kathrine
Ruud
Fagdirektør
Telefon:
22 24 68 68
[Send e-post](#)



Fredrik
Rivenes
Seniorrådg.
Telefon:
22 24 72 40
[Send e-post](#)



Mette



Saman om ein betre
KOMMUNE

Kommunene presenterer:

Bestilling:

Det betyr at dere må forberede en liten presentasjon fra hver av dere på 10 minutter

Hva har skjedd? Hva har vært lurt? Hva baler dere med?



Saman om ein betre
KOMMUNE

Fræna



Fræna kommune

Trondheim 10. og 11. September



Imøtekomande | Dyktig | Ansvarleg | Respektfull

Organisering av prosjektet

- Prosjektet er initiert av trepartssamarbeidet i Fræna kommune, politisk ledelse, våre arbeidstakerorganisasjoner og administrativ ledelse.
- Alle tre partene eier prosjektet og stiller krav til og er engasjert i prosjektet sin målsetning, organisering og fremdrift.

Styringsgruppe - 3 partsamarbeid-
Rådmannsteamet- 2 politikere - HTV Sykepleierforbundet-
HTV Utdanningsforbundet - Prosjektleder og Prosjektmedarbeider

Prosjektgruppe

Einingsleiar Institusjonstenesta - Einingsleiar
Heimebaserte tenester - HTV Delta - HTV
Fagforbundet – Prosjektleder - Prosjektmedarbeider

Arbeidsgruppe 1

Arbeidsgruppe 2

Arbeidsgruppe 3

Hensikten med prosjektet

-Hovedmål-

- Fræna kommune skal nyttiggjøre den kompetanse og arbeidskraft vi faktisk har tilgang til, bedre enn i dag.
- Dette skal igjen bidra til å opprettholde/øke kvaliteten på tjenestene våre.
- Vi vil også styrke kommunen sitt omdømme gjennom å kunne tilby stillinger som medarbeiderne kan leve av og øke medarbeiderne sin trivsel gjennom en mer forutsigbar arbeidssituasjon.

Resultatmål

For å nå hovedmålet i prosjektet :

Gjennomsnittlig stillingsstørrelse skal være økt fra 71,05% til 75%.

- I Institusjonstenesta skal gjennomsnittlig stillingsstørrelse ha økt fra 58,51% til minst 65% innen utgangen av 2014, og til 70% ved prosjektslutt.
- Innafor Heimebaserte tenester skal gjennomsnittlig stillingsstørrelse ha økt fra 57,35% til minst 65% innen utgangen av 2014, og til 70% ved prosjektslutt.
- Innafor institusjonstenesta og heimebaserte tenester skal tallet på medarbeidere som oppgir at de ønsker større stilling være redusert fra 42% til maksimalt 20%.

Lure ting

- God orientering og godt samarbeid med styringsgruppa.
- Satt opp Milepælsplan over ting vi skal gjennomføre, og ansvarsfordeling.
- Ansatt prosjektmedarbeider i 50% stilling for å følge opp, holde tråden i prosjektet og kunne avlaste lederne litt med tanke på turnusarbeid.
- Utarbeidet kartleggingsskjema slik at hver enkelt medarbeider skal få muligheten til å bli hørt og kunne komme med innspill.
- Representanter fra de 3 arbeidsplassene som skal «i ilden» i høst var sammen med prosjektgruppen i Trondheim på konferanse om Heltid nå i august som et slags «Kick Off»

Ting vi baler med

- Pauseordninger ved langvakter
- Hvor lang bør de lengste langvaktene være? Kjører vi med for lange vakter?
- «Helgeproblematikken», mange lave stillingsprosjekter rundt om i organisasjonen.
- Jakter på nyttige verktøy for å øke endringsviljen blant de som har stillingsstørrelsen de ønsker.
- Hvordan foreta en målbar og reell brukerundersøkelse i PLO?

Tiltak

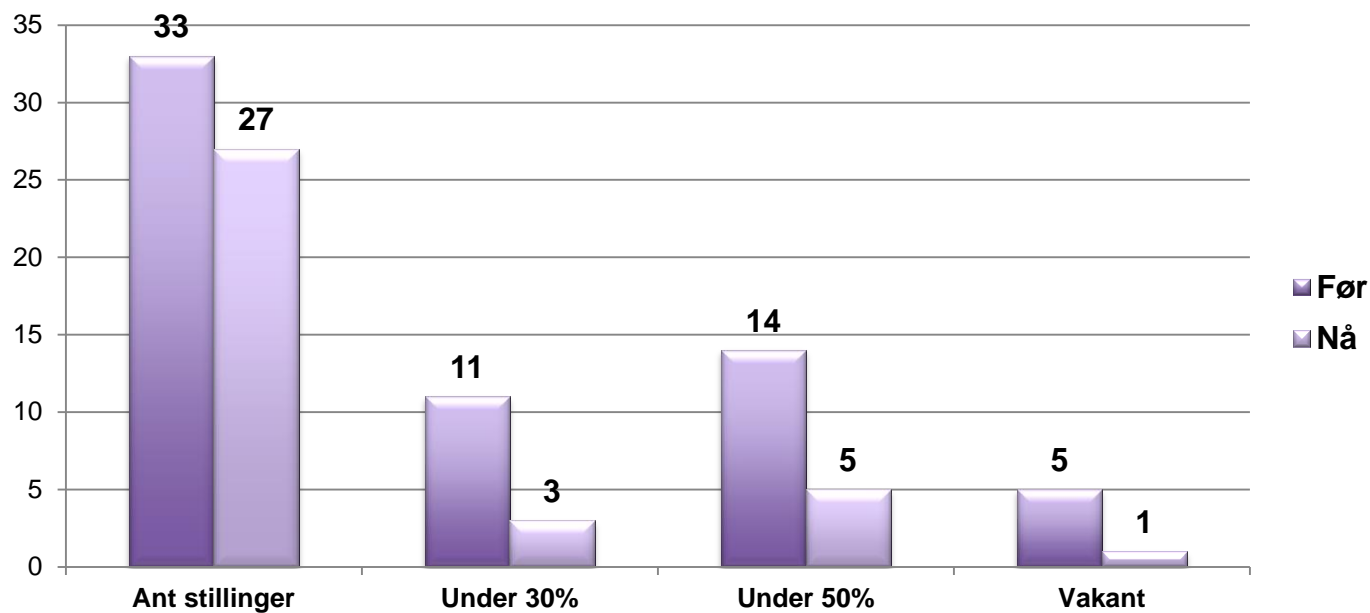
- Iverksatt «blandingsturnus» ved 2 ulike samlokaliserte boliger for mennesker med utviklingshemming
- En 6 ukers turnus kombinert av langvakter og tradisjonell turnus med hovedsakelig jobb hver 6. helg.
- Her er litt om prosjekt «langvakter i turnus»

Før

- Det er snakk om et bofelleskap som gir tjenester for til sammen 7 personer med ulike utviklingshemninger, og hadde 33 stillinger fordelt på 18,68 årsverk.
- Boligen slet over en lengre periode med
 - Mange vakante stillinger
 - Store rekrutteringsproblemer
 - Høyt sykefravær.

Dette førte til mye beordringer og uforutsigbar fritid for de andre ansatte.

Nå



Sykefraværet

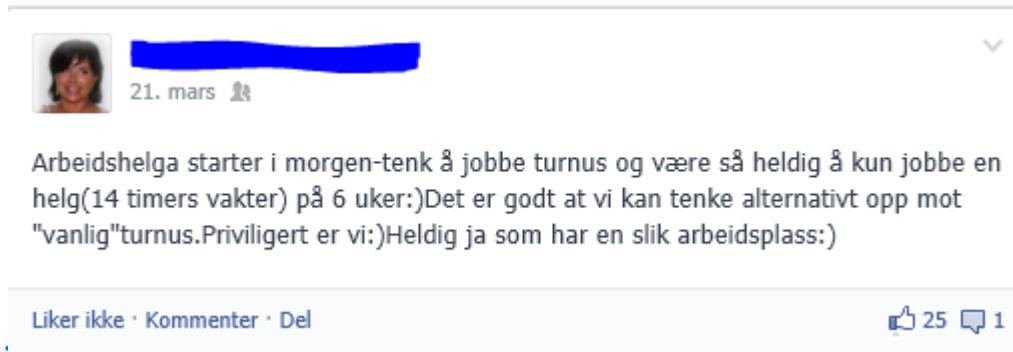
Ble godt over halvvert, fra **18,7%** året før, til **5,6%** 1.året med lange vakter

Fornøyde medarbeidere

De ansatte sier de stortrives med den nye turnusformen og at de håper de får beholde det sånn. De gir klart uttrykk for at de ikke vil «miste» denne ordningen, og synes de selv er veldig heldige som har en sånn type ordning.

Mange sier også at det har blitt en mye mer forutsigbar fritid av det og at resten av familien er fornøyd.

Her er en av våre medarbeidere sin statusoppdatering:

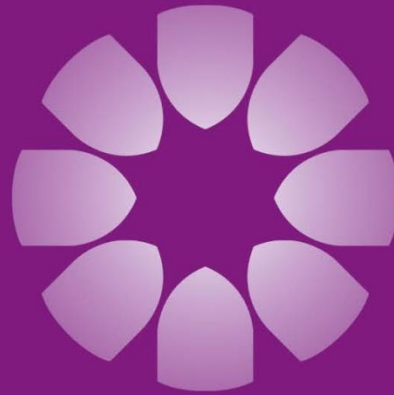


Veien videre

Styringsgruppen har pekt ut ytterligere 3 arbeidsplasser som skal i gang med alternative turnusordninger i løpet av høsten 2013, der er vi ennå litt i planleggingsfasen, og har ikke landet på eksakte tiltak som skal settes i verk ennå.

Det vil bli lagt opp til at arbeidsgruppene på hvert arbeidssted sammen med prosjektgruppen skal komme frem til aktuelle løsninger.

Vi gleder oss til fortsettelsen!!!!



Saman om ein betre
KOMMUNE

Inderøy



Inderøy kommune

– best i lag

SAMAN OM EIN BETRE KOMMUNE

Nettverkssamling 10 – 11 sept 2013

Hva har skjedd siden sist

- Prosjekteier (rådmann) har godkjent prosjektplan
 - To arbeidsgrupper jobber med deltid/nærvær
 - Mandat gitt arbeidsgruppene
 - Tilsatt ledere av arbeidsgruppene 10 %
- Informasjonsarbeid om prosjektet
 - Personalmøter
 - Eget informasjonsbrev til alle ansatte
 - Kommunens nettside



Hva har skjedd siden sist

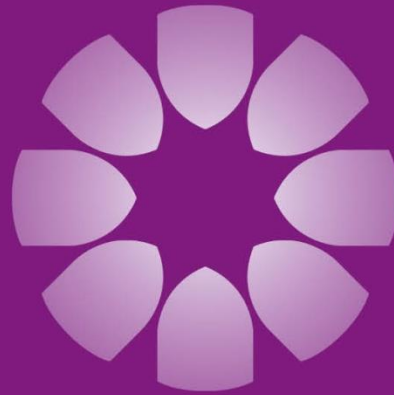
- Workshop i uke 38. (hjemmetjenesten)
- Kick off - eksterne innledere okt/nov.
- Heltid/deltid
 - Tatt i bruk ordning med fastvikar.
- Nærvær
 - Ingen tiltak så langt



Hva baler vi med?

- Prosjektkunnskap/prosjekterfaring
- Skape engasjement
- Driften vs prosjekt





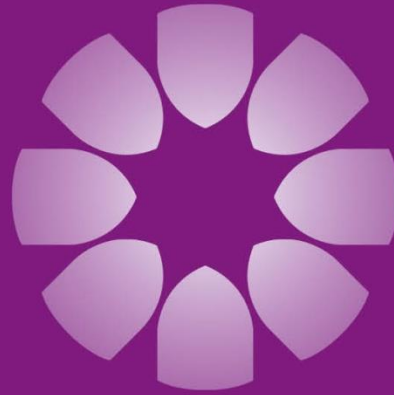
Saman om ein betre
KOMMUNE

Kvæfjord



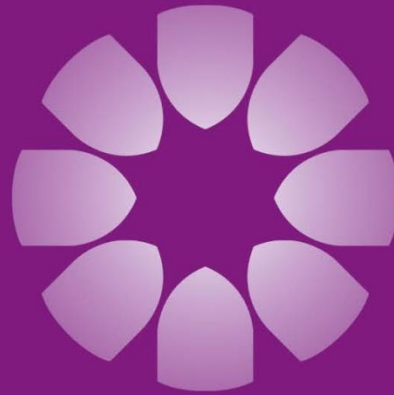
Saman om ein betre
KOMMUNE

Midtre Gauldal



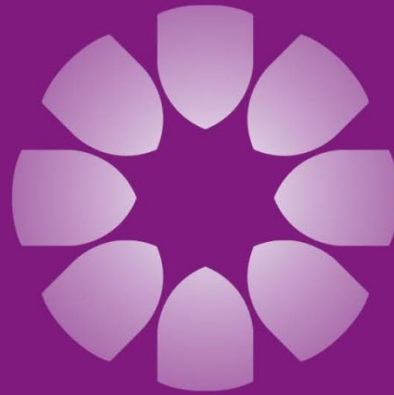
Saman om ein betre
KOMMUNE

Oppdal



Saman om ein betre
KOMMUNE

Rælingen



Saman om ein betre
KOMMUNE

Skånland



Saman om ein betre
KOMMUNE

Båtsfjord



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Strategisk kompetanseledelse

Saman om ein betre kommune – samling, Rica Nidelven Trondheim

10. september 2013

Åsbjørn Vetti, KS-Konsulent as



KS KONSULENT

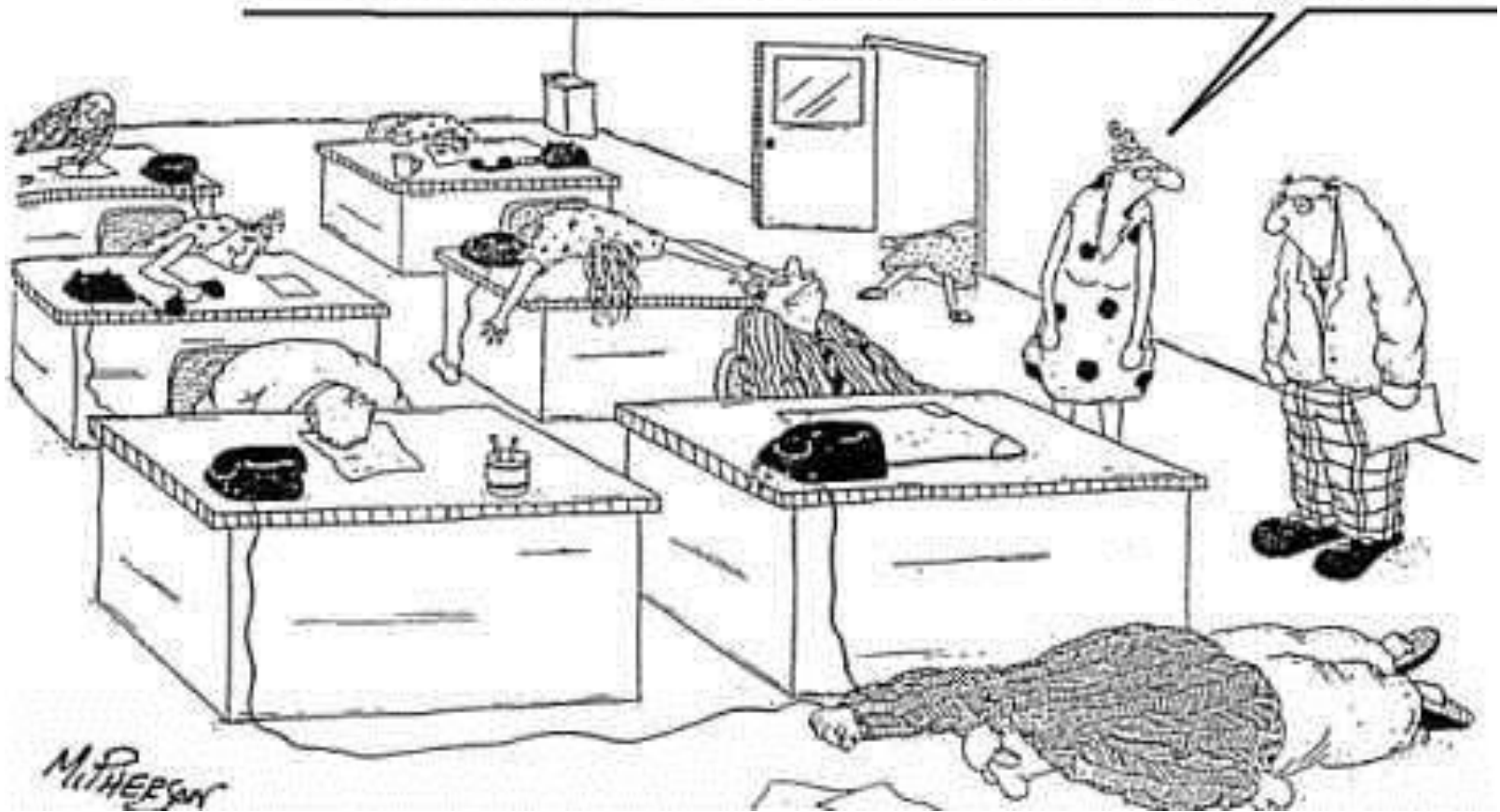
Utfordringer ...

De verktøy og modeller som vi er lært opp til å bruke for å jobbe med kompetanseutvikling er kompliserte og har ikke gitt ønsket effekt:

- Arbeidet med kompetanseutvikling bygger i liten grad på analyse av framtidens behov og er ofte helt eller delvis frikoblet fra mål.
- Målene er ofte uklare. Krevende å utlede kompetanseutvikling på bakgrunn av mål.
- Kartlegging tar mye tid, skjer generelt og på et detaljnivå som er vanskelig å nytte strategisk.
- Omfattende planer. For lite fokus på mobilisering av kompetanse og ansvar / utvikling av roller (medarbeidere, ledere, stab, rådmannsnivå). For mye fokus på formalkompetanse.



De har akkurat fått melding om at de skal registrere kompetansen sin igjen i nytt system



Agenda

- Hvordan relaterer arbeid med kompetanseutvikling seg til de andre overskriftene i «Saman om ...»
- Hvordan forstår vi kompetansebegrepet i dag?
- Hvordan kan vi jobbe målrettet med utvikling av kompetanse i egen kommune?



Hvordan relaterer arbeid med kompetanseutvikling seg til de andre overskriftene i «Saman om ...»



Sykefravær – nærvær

Faktorer på virksomhetsnivå

Sammenheng mellom sykefravær og;

- Arbeidsmiljø
- Lav grad av sosial støtte og lederstøtte
- Opplevelse av liten innflytelse og kontroll i arbeidet
- Opplevelse av rollekonflikter
- Opplevelse av motstridende krav i arbeidet
- Høye emosjonelle krav
 - Krav om å skjule følelser
- Opplevelse av stress
 - Økt risiko for langtidssykefravær, jo mer belastende arbeidet er
- Mobbing
- Faktorer i det fysiske arbeidsmiljøet
- Kombinasjon av fysisk tungt arbeid og negative psykososiale påvirkninger.
 - Visse kombinasjoner av psykososiale og fysiske faktorer forsterker hverandre innbyrdes

Langtidsfriske organisasjoner

- Langtidsfrisk kan forstås som: «(...) å måle summen av bedriftskulturen, ledelsen, lederskapet og det nettverket og de aktivitetene som finnes på og utenfor jobben. Andelen langtidsfriske er et statistisk mål på gruppenivå som måler helheten» (Johnsson m.fl. 2006:1067).
- En ansatt som er langtidsfrisk er en medarbeider som har vært ansatt i minst tre år og som ikke har hatt sykefravær de siste to årene.
- Langtidsfrisk handler om å vende fokuset vekk fra sykdom og over til hva som bidrar til at ansatte og virksomhet holder seg friske.
- Johnsson m.fl. (2006: 106) fant fire helsefaktorer som er viktig for å oppnå flere langtidsfriske i virksomheten:
 1. Bevisst organisasjon og klare mål
 2. Kreativt miljø
 3. Rådgivende lederskap
 4. Åpent arbeidsklima

Sammenheng kompetanse og heltid ?

- Øke formalkompetansen – mer attraktiv for hele stillinger, kan ta flere oppgaver og mer ansvar. Mer fleksibel bruk av medarbeideren. Men økning av formalkompetanse har liten eller ingen virkning på det totale bildet.

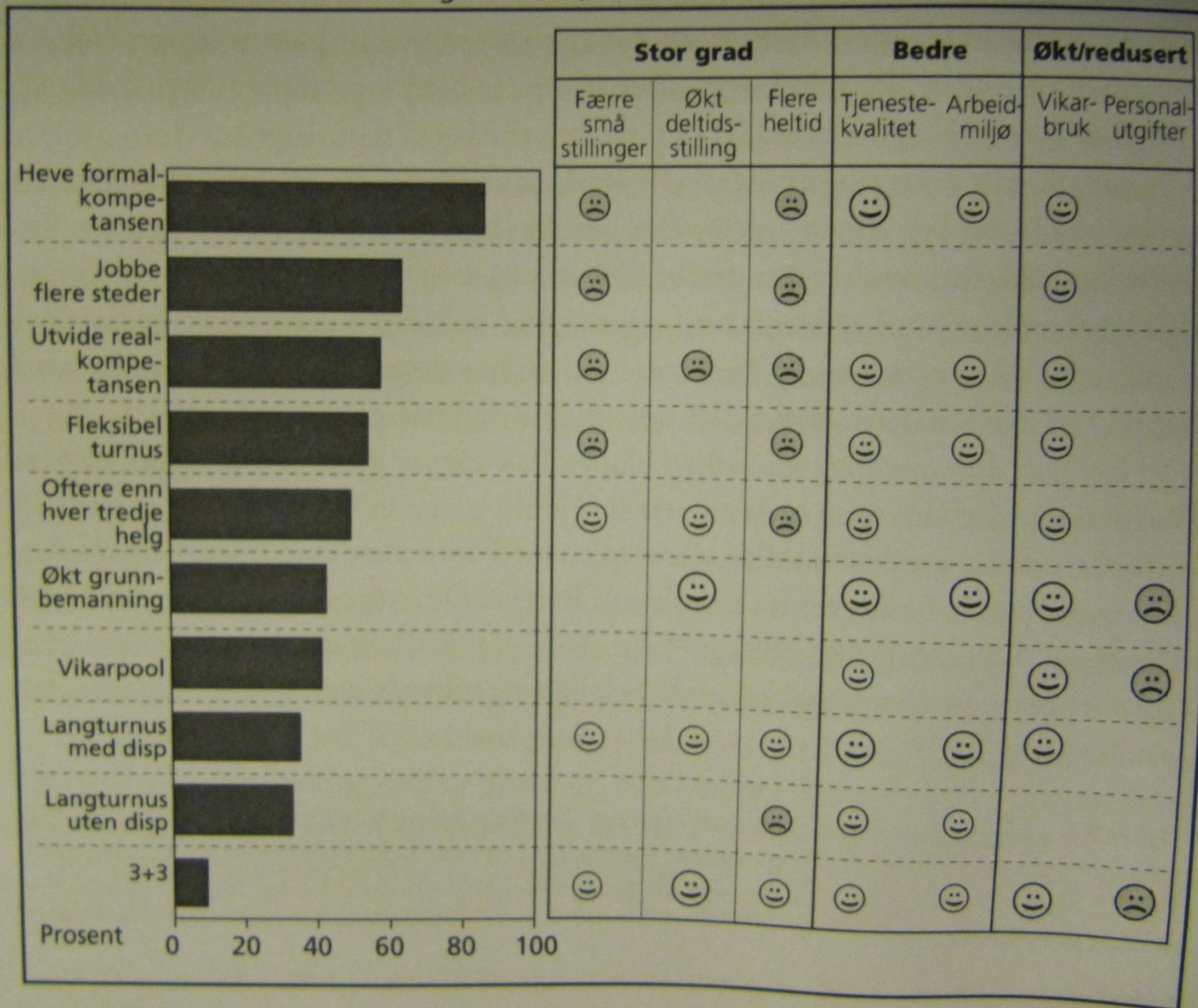
Leif E. Moland, Fafo-rapport 2013:27

Heltid – deltid – en kunnskapsstatus. Begrunnelser og tiltak for å redusere omfanget av deltid og organisere for heltidsansettelser



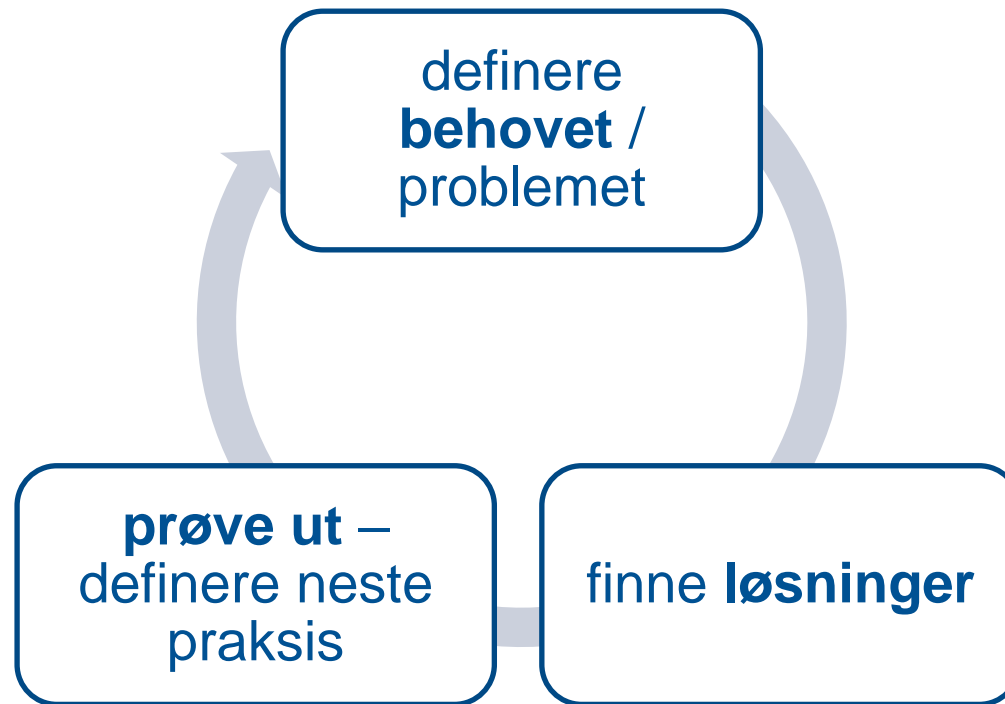


Figur 8.1 Har kommunen prøvd ut noen av de følgende tiltakene som ledd i arbeidet for å redusere omfanget av uønsket deltid / øke andel heltidsstillinger? Og i så fall: Hvilken effekt har tiltaket hatt på stillingsstørrelser, tjenestekvalitet, arbeidsmiljø, vikarbruk og personalutgifter? N = 264. Prosent. Kilde: Moland og Bråthen (2012a:72ff).



Leif E. Moland,
Fafo-rapport
2013:27
Heltid – deltid –
en
kunnskapsstatus.
Begrunnelser og
tiltak for å
redusere
omfanget av deltid
og organisere for
heltidsansettelser

En modell for medarbeider- og brukerdrevet innovasjon



ORGANISASJONSKJENNETEGN

- Klare forventninger og tydelige roller
- Mangfoldig kompetanse / tverrfaglig
- Medarbeiderne er aktører
- Omfattende brukerinvolvering – lytte og lære
- Involvering av andre interessenter – likeverdighet
- Kultur for å stille radikale spørsmål
- Grundig analyse av behov / problem

LEDERATFERD

- Forvente
- Vise tillit
- Veilede
- Invitere - partnerskap
- Involvere
- Organisere
- Utfordre
- Forstyrre
- Analysere

definere
behovet /
problemet

prøve ut –
definere neste
praksis

finne løsninger

ORGANISASJONSKJENNETEGN

- Tydelige strukturer, roller og rammer
- Kultur for å prøve og feile, læring underveis, aktiv dialog - involvering av bruker, innbygger, samarbeidspartnere
- Prosjekt, team, nettverk, dialogarenaer
- Evaluering av resultat, justere
- Omdefinere problem – ny runde, eller tydelig beslutning
- Oppfølging – etterleve ny praksis

LEDERATFERD

- Tildele ressurser
- Organisere
- Ansvarliggjøre
- Veilede
- Evaluere
- Justere
- Beslutte
- Eller omdefinere – ny runde
- Følge opp

ORGANISASJONSKJENNETEGN

- Medarbeidere / brukere / samarbeidspartnere inviteres, involveres og utfordres innenfor tydelige mål og rammer
- Mangfoldig kompetanse / tverrfaglig
- Prosesser for å skape mønsterbrudd, utvikle ideer, sette sammen ideer
- Prosesser for kontinuerlig forbedring
- Handlingsrom, men risiko avgrenses

LEDERATFERD

- Tydeliggjøre mål
- Sette rammer
- Organisere
- Mobilisere
- Veilede
- Oppmuntre
- Eksperimentere
- Godkjenne



Omdømmebygging og rekruttering

10 grep for omdømmebygging som arbeidsgiver – helhetlig og langsiktig

1. Lag en helhetlig arbeidsgiverstrategi.
2. Lever gode tjenester.
3. Dokumenter og kommuniser resultater. Bruk media aktivt.
4. Legg vekt på dialog, åpenhet og etikk.
5. Bygg organisasjonsidentitet og image.
6. Videreutvikle kvaliteter som arbeidsgiver.
7. Vis fram jobbene og arbeidsplassene.
8. Vis fram kvaliteter som arbeidsgiver.
9. Bygg relasjoner og bruk kampanjene.
10. Samarbeid med andre om å markedsføre kommunen som arbeidsgiver.



Lag prosjekt – sett klare resultatmål for å oppnå framgang



Hvordan forstår vi kompetansebegrepet i dag ?



Kompetanseutvikling er ikke alltid bra

Dersom kompetansen ikke blir utnyttet kan følgende negative konsekvenser oppstå:

- Lavere motivasjon
- Lavere ytelse
- Høyere fravær
- Redusert lojalitet
- Høyere turnover



Kompetanseutvikling må følges opp – planlegg hvordan ny kompetanse skal tas i bruk.

Linda Lai, 2011



Utnyttelse av kompetanse

Medarbeidere i kommunesektoren:

- Bare 20% synes de får brukt kompetansen sin svært godt
- Mellom 25% og 40% synes de får brukt kompetansen sin dårlig eller bare nokså godt
- Å oppleve at kompetansen blir brukt er den viktigste driveren for indre motivasjon
- Kompetanse som ikke nyttes fører til demotivasjon og høyere turnover

Linda Lai, 2011



Kompetanse er et potensial for å løse oppgavene

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

- Evner
- Kunnskaper
- Ferdigheter
 - Bruk av andres kompetanse
 - Samarbeid
- Holdninger

Både
eksplisitt
og taus



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 eksplisitt.
- er helt avgjørende for å skape kvalitet i møtet mellom bruker og medarbeider.



Hvordan dele taus kunnskap - eksempler?

- Sosialiseringsprosesser i organisasjonen.
- Å jobbe sammen med erfaren kollega.
- Å få faglig veiledning.
- Å drøfte, reflektere, og beskrive god praksis i egen virksomhet.
- Etisk kompetanse: Å få oversikt over vurderingshensyn, sortere, drøfte og så begrunne handlinger og valg (beskrive hva vi gjør og hvorfor)
- Annet ?



To medarbeidere på et sykehjem ...

- Dagene blir jo veldig like. Vi har våre faste gjøremål og arbeidet kan bli litt ensformig. Eldre på sykehjem i dag er ofte så skrale, så det er ikke så mye vi kan gjøre. Noen av kollegaene har tatt fagbrev nå men de gjør akkurat samme jobben som før. Jeg ser ikke poenget med å ta et fagbrev for å gjøre denne jobben.

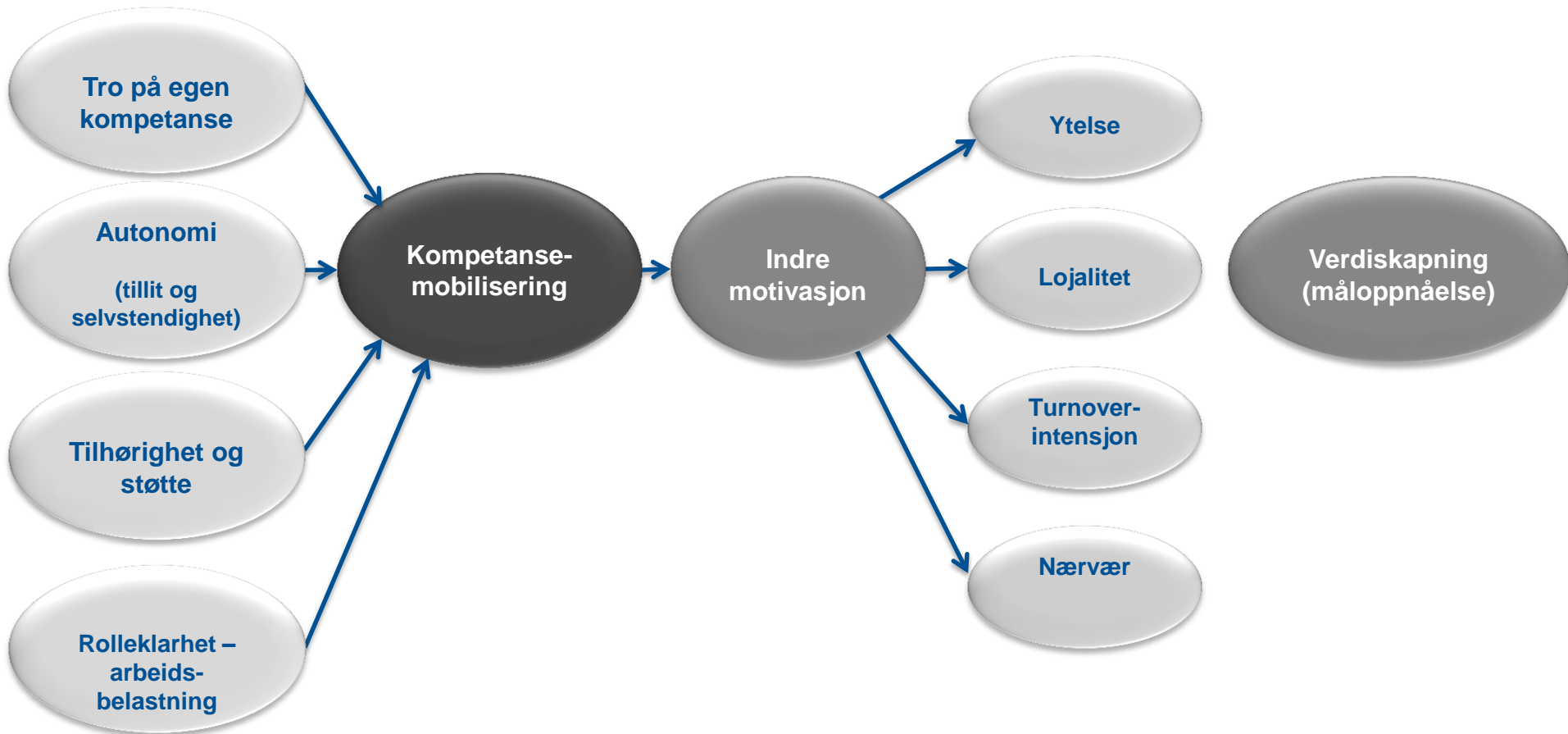
- Jeg har utrolig stor respekt for Wenche. Hun kommuniserer så godt med beboerne våre og skaper alltid en trygghet hos dem, nesten uansett hva som har skjedd. Hun er også veldig god til å observere og tolke symptomer. Jeg prøver å jobbe sammen med henne, for da lærer jeg så mye.

Bare den ene av medarbeiderne er kunnskapsmedarbeider

Vi kan tilrettelegge for læring, men er også avhengig av medarbeidernes eget ønske om å lære



Viktige sammenhenger (etter Linda Lai 2012)

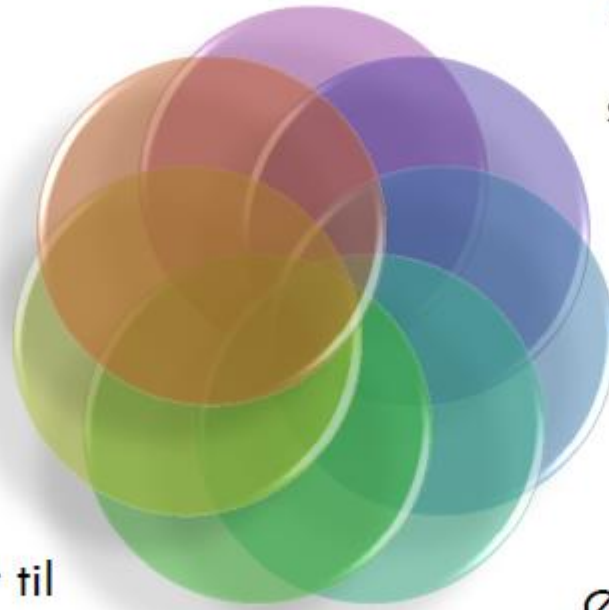


Økt verdiskapning og måloppnåelse

Bedre grunnlag for innovasjon og utvikling

Redusert uønsket avgang (tap av verdifull kompetanse)

Høyere lojalitet til virksomheten, bedre omdømme og rekrutteringsgrunnlag.



Økt indre motivasjon, økt innsats og ytelse, samt forsterket læring

Bedre psykisk helse, økt nærvær, lavere personalkostnader, bedre psyko-sosialt arbeidsmiljø

Øker kollegial hjelpeatferd, ekstrarolle-atferd og fleksibilitet

© Linda Lai



Hvilke faktorer er mest avgjørende for høy kompetansemobilisering?

Relevante oppgaver
Utfordringer
Støtte

God rolledefinering

- Godt samsvar mellom krav og kompetanse
- Høy rolleklarhet og håndterbar rollebelastning

Mestringstro*

- Tillit til egen kompetanse

Autonomi*

- Opplevd tillit og handlingsrom i eget arbeid

Mestringsorientert ledelse*

- Støtte til utvikling, mestring og ytelse

Mestringsorientert støtte fra kolleger*

- Støtte til utvikling, mestring og ytelse (mestringsklima)

•= de tre viktigste driverne for indre motivasjon,
•jfr "self-determination theory"

© Linda Lai

(Lai & Kapstad, 2009; Lai 2011a;
Lai 2011b; Lai & Skiba, 2013)

Mestringsorientert ledelse (Linda Lai, 2013)

Min nærmeste leder ...

- gir meg nyttige råd og støtte til å forbedre mine arbeidsprestasjoner.
- gir meg utfordringer som utvikler og styrker min kompetanse.
- gir meg den støtten jeg ønsker ut fra mine mål og ambisjoner.
- gir meg nyttige tilbakemeldinger om mine prestasjoner
- tar seg tid til å sette seg inn i mine ønsker om videreutvikling.
- holder meg informert om forskjellige karrieremuligheter.
- støtter meg hvis jeg ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere.





När skolan är som allra bäst

Sverige. Nossebro skola var näst sämst i Sverige mätt i andel behöriga elever till gymnasiet. Nu är den bäst.

Författare: **Emma Leijnse**

Publicerad 24 mars 2011 23.30

Uppdaterad 24 mars 2011 23.30



Hva har Nossebro skole gjort?

1. Samme arbeidstid, samme budsjett, samme personal men nå jobber vi **forskningsbasert**: Alle lærere må sette seg inn i og være med å drøfte forskning.
2. «Vi plukker inn lærere framfor å plukke ut elever»: Spesialpedagogiske **ressurser settes inn i klassen** eller som veiledning i studietiden som alle elever har, ingen elever trekkes ut. Pedagogisk teamarbeid - løfter kvaliteten. Kreative løsninger for enkelt elever – individuelle tilpasninger.
3. Elevens framgang er skolens **felles ansvar**. Oversikter over elevens framgang som alle lærere og eleven selv kan følge. Sommerskole. Leksehjelp. Tilbud om å snakke med kurator, helsesøster og spesialpedagog. Elvene bruker ressursene som hjelp til egen framgang.
4. **Tydelige forventninger** til elevene og til lærerne. Skape kultur for framgang.



- Søk i Idébanken
- > Om idébanken
- > Om Inkluderende arbeidsliv
- > Materiell fra Idébanken
- > Materiell fra andre
- > Virksomhetseksempler
- > Arkiv
- Kunnskapsdatabase
- Lenkesamling
- Spør oss

Regnbuen barnehage: Alle har noe å tilføre

Pedagogisk fagutdanning eller ikke – i Regnbuen barnehage har alle ansatte noe å tilføre og alle blir hørt. Ingen som jobber i barnehagen er ufaglært. Assistent er for lengst kastet på skraphaugen og erstattet med pedagogisk medarbeider.

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv
Tekst og foto: Gerd Vidje
Publisert: 21.01.08

[Tilbake til hovedartikkel om Regnbuen barnehage](#)

– Det er inspirerende og utfordrende å jobbe med barn. Jeg får stadig nye oppgaver som jeg kan strekke meg etter. Selv om jeg ikke har pedagogisk fagutdanning blir jeg hørt. Jeg opplever at min kunnskap er viktig og at jeg har noe å tilføre, sier Karin Torkildsen.

Hun er pedagogisk medarbeider med 20 år bak seg i barnehagen. Da hun ble syk på forsommeren, var nettopp følelsen av å bli verdsatt en viktig motivasjonsfaktor for å komme raskt tilbake på jobb. Mens hun var sykmeldt benyttet Torkildsen seg av tilbudet om behandling. Hun fikk avlastning i tunge oppgaver og møtte stor forståelse fra kolleger.

– Jeg er blitt veldig bevisst på de tingene som skaper slitasje. I stedet for at jeg løfter barna, klatrer de opp selv, henter ting selv osv. Det tar litt lengre tid, men det gir resultater, sier Torkildsen.

En raus kultur

Svanaug Lunde, pedagogisk leder på avdeling Blå, er Karin Torkildsens leder.

– Gjennom Karins vonde armer har hele avdelingen blitt mer bevisst på hvordan vi kan unngå slitasje. Vi er blitt flinkere til å tilrettelegge det fysiske arbeidsmiljøet og til å bruke hjelpemidler. Og ikke minst være tålmodige og la barna klare mer selv, sier Lunde.

Hun framhever stabile medarbeidere med høyt faglig nivå og som over tid har opparbeidet et sterkt eierforhold til arbeidsplassen.

– Folk er med både i faglige og sosiale nettverk. Det skaper trygghet og vilje til å strekke seg langt. Miljøet er preget av raushet. Folk tar og gir, de er imøtekommende og opptatte av å se hverandre og oppmuntre hverandre, sier Lunde.



Foto av Karin Torkildsen, pedagogisk medarbeider, og Svanaug Lunde, pedagogisk leder, sammen med barna på avdeling Blå.

FARVE

- FARVE
- Prosjektrapporter
- Prosjektoversikt

Vilje Viser Veil

- Nyhetsbrev/Infoskriv
- Rapporter
- Om Vilje Viser Veil

Psykisk helse

- Det nytter!

Viken II

- Viken I

Selvstyrte grupper

Klukstuen omsorgssenter

Link til IA-artikkel

- Alle faglige avgjørelser skal tas av personalet (1 leder, 90 ansatte).
- Ledelsen har stort fokus på personalledelse – hva trenger medarbeiderne for å mestre sin hverdag. Mye internopplæring. Veiledere.
- Avdelingene rekrutterer selv (medarb. + T.V. er med).
- Krav om yrkesstolthet i utlysingstekstene.
- Verdigrunnlaget for Klukstuen og Hamar kommune er medarbeidernes viktigste kompass.
- Refleksjonsgrupper - drøfter forbedringer hver uke – hva har vi lært av brukerne.
- Lavt sykefravær og turnover. God søknad til ledige stillinger.



Som før

– Nå gjør jeg akkurat det samme som før, sier Magny Busch fornøyd. Før, er før hun ble så dårlig i hoftene at hun måtte opereres. Det er flere år siden. Hun fikk vedtak på hjemmesykepleie, ganske mye hjemmesykepleie. De dusjet henne og hjalp til på mange andre måter. Å gå ut etter posten selv, var ikke å tenke på. Ned trappa brukte hun stolheis.

– Vet du hva jeg bruker den til nå? Nå setter jeg skittenklærdunken i heisen, og så går jeg selv.



Hun synes hun har fått livet sitt tilbake. - Nå gjør jeg det samme som jeg gjorde før, sier Magny Busch. Foto: Tom Melby

Før hadde hun 11,5 timer hjemmesykepleie i uka. Nå har hun ti minutter i måneden.

Men Magny (82) klager ikke. Snarere tvert imot.

– Vi så ganske fort at ho Magny hadde ressurser som hun fikk lite brukt, sier Stine Daae Rognli. De som er med i hverdagsrehabiliteringen må være motivert selv til å trene og sette seg mål. Magny hadde klare mål om å bli selvhjulpen. Hun var ikke sikker på om hun klarte det, men treningen har gitt resultater.

Hvordan har de mobilisert og utviklet kompetanse i ...

- Nossebro skole ?
- Regnbuen barnehage ?
- Klukstuen omsorgssenter ?
- Hverdagsrehabilitering i Bodø ?



Innspill i plenum:

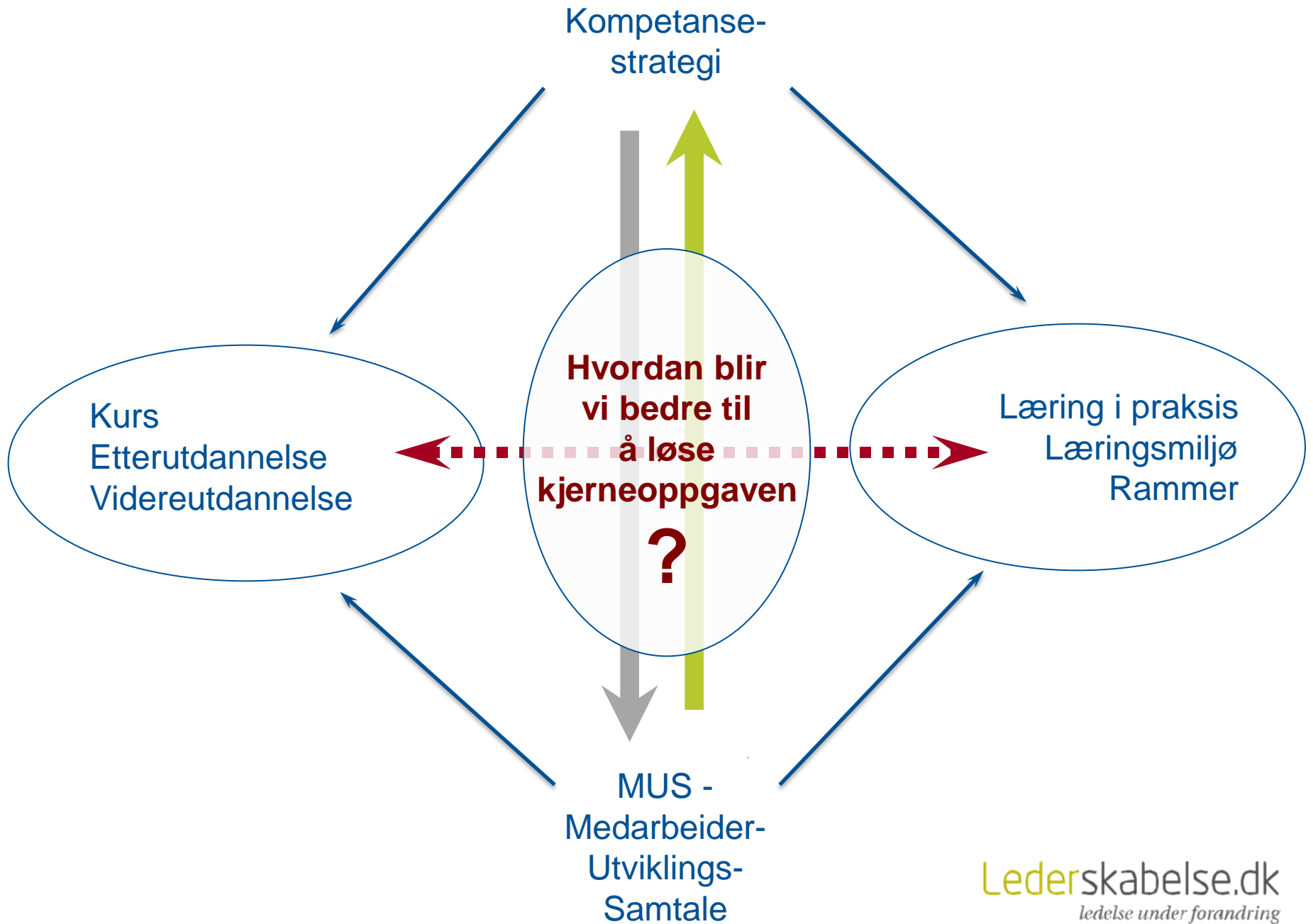
Hva har de gjort for å utvikle og mobilisere kompetanse slik at de når mål ...

- Jobbet med erkjennelse av endringsbehov.
- Har brukt kompetansen som allerede er der i organisasjonen, og jobbet forskningsbasert.
- Har turt å tenke nytt, alle er på lag med felles mål, samarbeid på tvers, gjøre hverandre gode.
- Ledelsen er tett på, sterk oppfølging.
- Refleksjon satt i system - blick på god praksis. Fokus på mestring hos hver enkelt.
- Ansatte er gitt ansvar med tillit i fra leder. Har fått bruke og dele den tause kunnskapen.
- Se hver hver enkelt - bryte barrierer mellom ulike profesjoner.
- Endret måten de bruker språket.
- Skifte fokus fra problemorientert til løsningsorientert.
- Tydelige krav til elevene og til medarbeidere.



Hvordan kan vi jobbe målrettet med utvikling av kompetanse i egen kommune ?





Stegene – «Flink med Folk i Første Række» - modellen



Link: <http://www.ks.no/Portaler/Flink-med-folk-i-forste-rekke/Strategisk-kompetanseplanlegging/>



Oppgave

- Hvordan kan vi jobbe for å *mobilisere* og *utvikle* kompetansen hos våre medarbeidere, og *sette læring i system* ?

Sett dere i miksete grupper på tvers.



Vedlegg

- siden jeg utfordret på etter og videreutdanning for lærere



Etter- og videreutdanningsmyte i norsk lærerutdanning ?

Arild Tjeldvold, professor i pedagogikk:

- «Hvordan er kvaliteten hos dem som skal gi etterutdanning? Norsk lærerutdanning ble i en rapport for få år siden nærmest erklært invalid. Hva er det som tilsier at lærerutdanningen nå skal kunne stille med høy kvalitet når det gjelder etterutdanning?»
- «Viktigste grunn til å søke kurset var for mange å få et avbrekk fra en traurig hverdag, og ha en hyggelig sosial sammenkomst.»
- »Organiseringen av kursene var tvilsom. Ofte var de basert på underholdende forelesninger av guruer innen feltet. Så litt gruppearbeid, så litt plenumsdiskusjon og tilbakemelding. En happening. Tilbakemeldingen var en kvasievaluering.....»

Se <http://www.nrk.no/ytring/etterutdanningsmyten-1.11221005>



Viktig å satse på profesjonsutvikling i skolen –
bygge en lærende organisasjon som deler
god praksis og fremmer god undervisning



Fokus på god undervisning – ikke på gode lærere ...

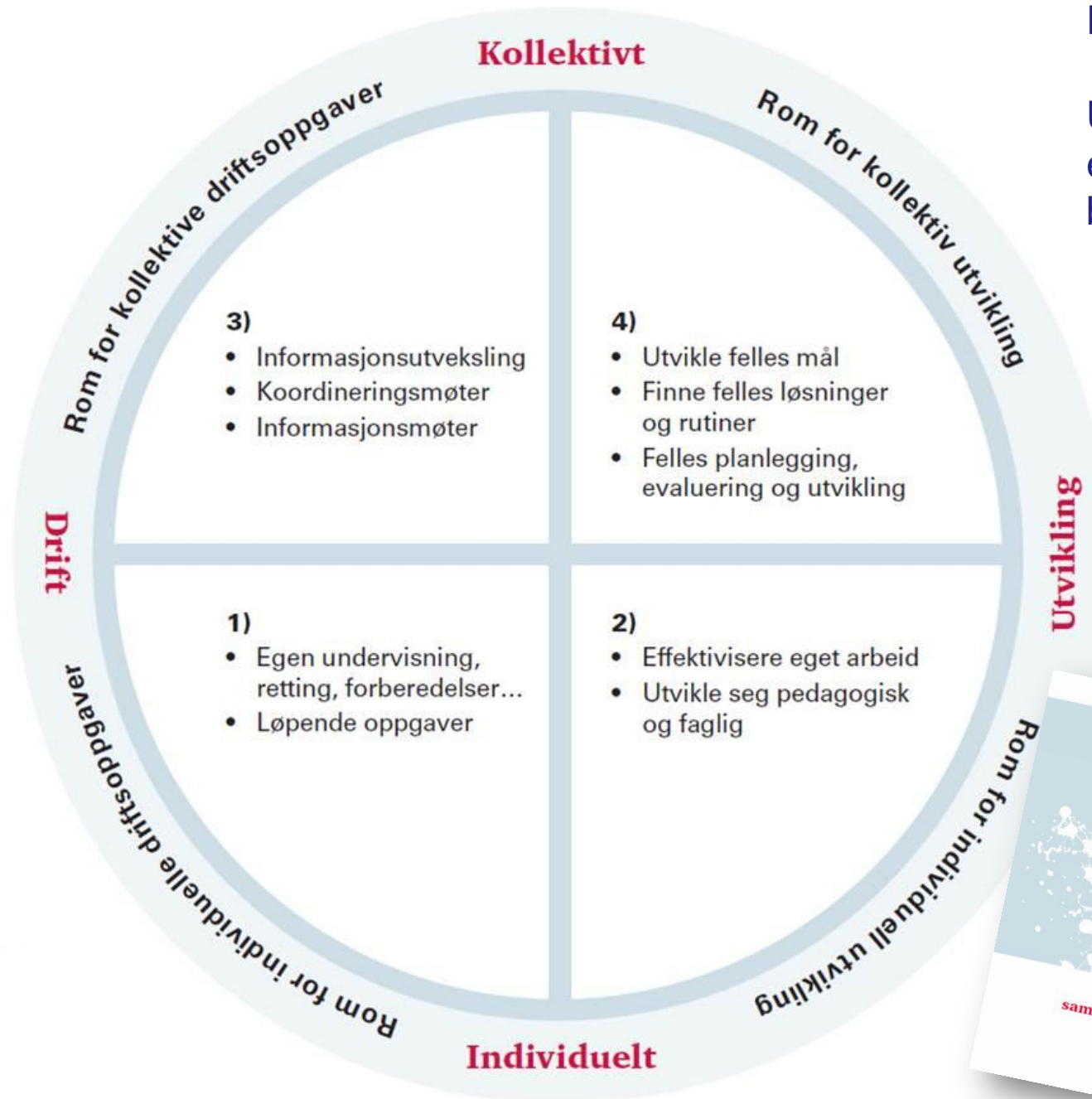
«Every school can point to it's energetic, engaged, and effective teachers; many students can recall at least one teacher who inspired in them an engagement in learning and a love of knowledge. We regularly honor and deify the pedagogical geniuses. But these exceptions prove the rule. For the most part, we regard inspired and demanding teaching as an individual trait, much like hair color or shoe size, rather than as a professional norm. As long as we consider engaging teaching to be an individual trait, rather than a norm that might apply to any teacher, we feel no obligation to ask the broader systemic question of why more evidence of engaging teaching does not exist. The answer to this question is obvious for those who subscribe to the individual trait theory of effective teaching: few teachers are predisposed to teach in interesting ways....»

Professor Richard Elmore (Harvard Graduate School of Education)



Eirik Irgens:

Utviklingshjul for
en organisasjon i
bevegelse



Stortingsmelding 31:44

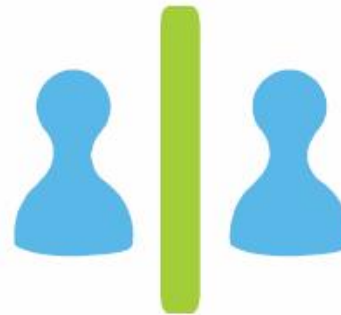
- ”Læreren står ikke alene i sitt arbeid, men er en del av et skolefelleskap ledet av rektor. Utfordringene i skolen kan ikke møtes av dyktige enkeltpersoner alene. Det kreves felles innsats fra hele skolen, forankret i skolens ledelse, for å lykkes.”



Kilde: Jan Sivert Jøsendal,
avd. direktør KS Utdanning

Billedlig illustrert

Fra:



God undervisning er et
individuellt anliggende

Til:



Utøver av profesjonsnormer
utviklet innenfor rammen av
et fagfellesskap



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Undringsgruppa 😊





Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Ses til middag kl 20



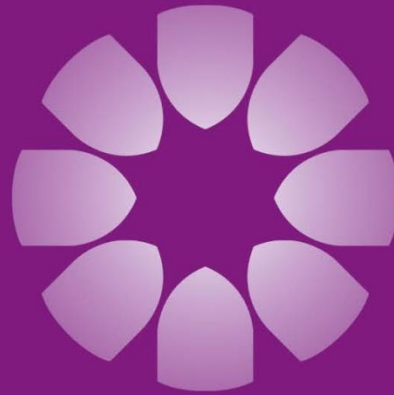


God morgen!!



Onsdag 11. september

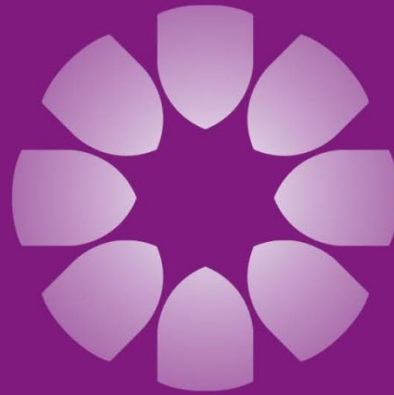
- 09.00 Kommunebesøk fra pulje 1 – Finnøy kommune
- 11.00 Rett til stilling for deltidsansatte tilsvarende faktisk arbeidstid v/ Trondheim kommune
- 12.00 Veien videre i egen kommune
- 13.00 Avslutning og lunsj



Saman om ein betre
KOMMUNE

Finnøy kommune

v/ Vegard Thise



Saman om ein betre
KOMMUNE

Trondheim kommune

v/ Anne Cathrine Moseng



Saman om ein betre
KOMMUNE

- eit rammeprogram for lokale prosjekt

Prosjektplanlegging – veien videre

Hva gjør vi når vi kommer hjem?

Ine Ch. Haustreis



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

MILEPÆLSPLAN i prosjekt:

Saman om ein betre kommune

Bakgrunn & utløsende faktor

Hvorfor er dette viktig for kommunen nå?

Hva vil det gi oss?

-
-
-

Verdier for samhandling i for nettverket:

-
-
-



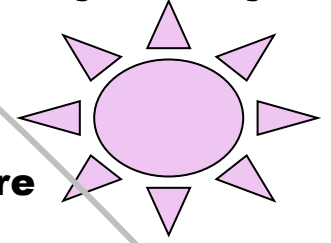
Start-tidspunkt:

Slutt-tidspunkt?

Evaluere – forankre

RESULTATER

Prosjekt visjon:



Prosjekt mål:

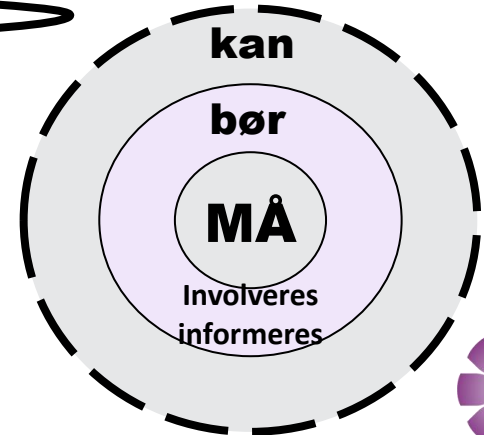
S-m-a-r-t-e

Hva har skjedd når prosjektet er over og "alle" er fornøyd?

Milepæl /fase

Milepæl /fase

Hvem berøres?



Kritiske faktorer for å lykkes:

-
-
-



Saman om ein betre
KOMMUNE



10 råd til prosjektprosessen

1. Skap bred oppslutning om hensikten med prosjektet
2. Bruk tid på forankring hos alle
3. Lag konkrete målbare mål – både langsiktige og kortsiktige
4. Sett sammen et kompetent team med klare roller og oppgaver
5. Ha en realistisk tidsplan med milepæler som kan feires
6. Mål underveis: vit hvor dere er både tids- og resultatmessig
7. Justering underveis kan være nødvendig
8. Involver politikere, ledere og medarbeidere i utviklingen
9. Spre gode resultater i egen organisasjon og eksternt
10. Husk at prosjektet er tidsavgrenset – fokuser på hvordan resultatene kan leve videre



Veien videre - kommunevis

- Hva har vi gjort?
- Hva har vi lært?
- Hva har vært lurt?
- Hva gjør vi nå når vi kommer hjem?
 - Hvem forteller vi det vi har lært til og hvordan?
 - Fra ord til handling



TID FOR LEDELSE

Arbeidslivskonferansen 2013

26.09.

Quality Hotel Expo, Fornebu
ks.event123.no/Arbeidsliv2013/

HJEM PROGRAM PÅMELDING PRAKTISKE OPPLYSNINGER

Tid for ledelse! – Velkommen til årets ledertreff for kommuner og fylkeskommuner!

Dagens ledere ønsker seg mer tid til å lede. Hvordan få til god ledelse i en travel hverdag? Hva er de nye lederutfordringene? For å møte kommunesektorens utfordringer i framtiden, har lederne en nøkkelrolle. God ledelse og kompetente ledere er avgjørende for utvikling av kvaliteten på tjenestene og medarbeidernes motivasjon.

Kompleksiteten i lederrollen er større enn før med stadig nye krav og forventninger. Samtidig vet vi at det er behov for betydelig nyrekruttering til sektoren, også av ledere. KS vil gjennom forskning, teori, praksis og konkrete verktøy sette ledelse i kommunal sektor på dagsorden.

Vi inviterer til Arbeidslivskonferanse 26. september. Her vil du få møte blant annet Steinar Bjartveit, Tom Tiller, Hanne Dorthe Sørensen, Sigrun Vågeng og Gunn Marit Helgesen, Carl Størmer, Jeanette Luytkis og mange andre spennende innledere. I tillegg vil KS presentere helt ferske Fou'er og årets Arbeidsgivermonitor som denne gangen har et dypdykk i ledelse.

Det er tid for ledelse!

<http://ks.event123.no/Arbeidsliv2013/program.cfm>



Saman om ein betre
KOMMUNE

Velkommen til siste samling

23. og 24. april 2014

"Våren" i Tromsø 😊