

KS



Sjukeheim



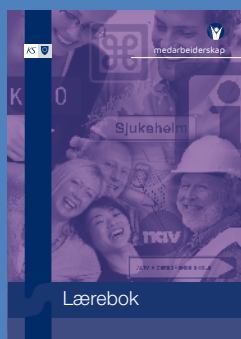
medarbeiderskap

1141V

ALTA VIDEREGÅENDE SKOLE

Medarbeiderskap

– et utviklingsprogram som gir resultater



Opplæringsmateriellet i Medarbeiderskap holder høy faglig kvalitet, men er samtidig lett tilgjengelig. Ny utgave av materiellet ble laget i 2009 på bakgrunn av 5 års erfaring med Medarbeiderskap

Medarbeiderskap fremmer arbeidsglede

Medarbeiderskap er et utviklingsprogram for medarbeidere i kommuner og fylkeskommuner, heretter forkortet til 'kommuner'. Myndiggjøring av medarbeidere og utvikling av den lærende organisasjonen er de to grunnleggende ideene bak Medarbeiderskap.

Kunnskapsorganisasjon kan ikke ledes av lederen alene. Ledere som deler lederskap med medarbeiderne får tilgang til et mye større lederskap enn det de selv makter. Kvalitet, effektivitet, arbeidsglede, læring og utvikling skapes gjennom medledelse og myndiggjøring.

Gode kommuner er ikke bare avhengig av godt lederskap. De må også satse på en systematisk utvikling av medarbeidernes rolle og kompetanse, og velge arbeidsformer som involverer og utfordrer medarbeiderne.

I Medarbeiderskap jakter vi på arbeidsglede ved å oppmuntre og kvalifisere medarbeiderne til å ta en aktiv, engasjert, reflektert og medansvarlig rolle i virksomheten. Gjennom

Medarbeiderskap får medarbeiderne også tilgang til mange verktøy som de senere kan ta i bruk i utviklingsarbeid.

Mer enn 50 kommuner i Norge har siden 2004 gjennomført opplæring i Medarbeiderskap for egne ansatte. Evaluering viser at kommunenes erfaringer med Medarbeiderskap er meget gode.¹

KS har i 2009 revidert hele medarbeiderskapsprogrammet med nytt refleksjonshefte, ny lærebok, ny lysarkserie og ny veilederperm til veilederne. En rekke nye øvelser er også lagt til. Medarbeiderskap er et program som bygger fullt og helt på KS' «Arbeidsgiverstrategi mot 2020. Stolt og unik».

Med denne brosjyren vil vi gjerne informere om utviklingsprogrammet Medarbeiderskap og hvordan din kommune kan ta programmet i bruk overfor egne ansatte.

Du kan også gå inn på nettsiden

www.ks.no/medarbeiderskap for å lese mer.

¹ Moland, L.: *Evaluering av Flink med folk, et program for leder- og medarbeiderutvikling i 250 kommuner. Fafo-rapport 2007:17.*

Den ideelle medarbeider

I **kunnskapsorganisasjonen** treffes en rekke daglige avgjørelser av medarbeiderne i møte med brukere, innbyggere eller samarbeidspartnere. Medarbeideren må i stor grad jobbe selvstendig og bruke et vidt bredt spekter av sine menneskelige egenskaper. Videre har medarbeideren ofte spesialisert kunnskap på flere områder. Han eller hun kjenner også brukerne godt og har som regel inngående kjennskap til mange av de utfordringene som gjelder den daglige driften. I kunnskapsorganisasjonen er vi derfor helt

avhengig av å få til et godt samspill mellom ledere og medarbeidere. Vi er også avhengig av at medarbeiderne er koblet på virksomhetens mål, verdier og utviklingsprosesser.

I Medarbeiderskap holder vi opp et bilde av den ideelle medarbeideren. På samme måte som det er krevende å utøve godt lederskap, er det krevende å utøve godt Medarbeiderskap.

Medarbeiderskap skal utvikle medarbeidere som ...

1. Viser høy etisk standard og har faglig integritet.
2. Bidrar aktivt i målprosesser og kommer med løsningsforslag.
3. Sier i fra til leder på en konstruktiv måte når han eller hun er uenig.
4. Arbeider lojalt for å nå politiske og administrative mål når vedtak er fattet.
5. Bruker egen fagkompetanse og ressurser til det beste for brukere og innbyggere.
6. Tar beslutninger innenfor eget område i forståelse med leder.
7. Utfører oppgavene ut fra en helhetsforståelse og samarbeider aktivt med andre.
8. Tar initiativ til utvikling av organisasjonen.
9. Tar ansvar for egen læring, personlig utvikling og deler kompetanse med andre.
10. Bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø.

Hva sier medarbeidere ved evaluering av Medarbeiderskapskurset?

«Medarbeiderskapskurset har gjort meg mer målbevisst og gitt meg mange gode redskaper for å drive positiv utvikling av meg selv og barnehagen»

«Medarbeiderskapskurset gir andre tenkemåter og strategier for å løse hverdagens små problemer og utfordringer, kurset gir positiv tankegang til egen jobb og utførelsen av den.»

«Etter Medarbeiderskapskurset føler jeg at jeg kan kreve mer av både lederen min og av kollegaene mine, fordi jeg vet at jeg kan kreve masse av meg selv.»

Hva sier arbeidsgivere som har gjennomført Medarbeiderskap?

«Vi ser på medarbeiderskap som en god og nødvendig grunnmur for videre utvikling. De ansatte får større forståelse for kommunen som organisasjon og for kommunens betydning i samfunnet. Vi er og skal være stolt av å arbeide i Rauma kommune! Bonusen med medarbeiderskap er ikke minst alle de nyttige prosjekter som klekkes ut og gjennomføres. For eksempel: forslag til endringer i personalreglementet, utvikling av «vi-følelse», oppussing av uteområder og personalrom, bygging av «gapahuk» og sykkelskur og mange felles aktiviteter. Dette er kreative og

gode prosjekter hvor man blir kjent på tvers av organisasjonen og blir bevisst felles holdninger og verdier.»

Stephanie Bringslid, personalsjef, Rauma kommune

«Medarbeiderskap har vært et ypperlig redskap for å vitalisere samspillet mellom alle oss som skal sørge for fornøyde innbyggere. Med fokus og forankring fra toppen er det mulig å skape masse engasjement, bedre resultater og mer fornøyde medarbeidere. Anbefales!»

Tron Bamrud, rådmann, Sande kommune i Vestfold

«Målet vårt er å utvikle tilretteleggende ledelse og kompetente, myndiggjorte medarbeidere som ønsker og får ta ansvar i utvikling og i drift. Medarbeiderskap har styrket organisasjonens helhetlige forståelse og bidratt til en felles utviklingskultur. 700 av våre medarbeidere har til nå gjennomført Medarbeiderskapsprogrammet og evalueringene er meget gode.»

*Mette J. Holand
personal- og organisasjonssjef
Molde kommune*

Hva inneholder et Medarbeiderskapsprogram?

Programmet består av følgende fem deler:

1. Informasjonsmøte
2. Refleksjonshefte
3. Lærebok
4. Tredagerskurs
5. Utviklingsarbeid 10 – 14 uker

Informasjonsmøte

Programmet starter med at medarbeiderne deltar på et informasjonsmøte om utviklingsprogrammet 2 – 3 uker før tredagerskurset skal gjennomføres. Her gis det informasjon om hva programmet inneholder og hva det vil kreve av medarbeiderne. Medarbeideren får i oppgave å jobbe med refleksjonsheftet del I på egenhånd før Medarbeiderskapskurset begynner. Læreboka deles også ut til deltakerne, slik at de kan forberede seg til tredagerskurset.

Refleksjonshefte

Hver deltaker får utdelt et refleksjonshefte på informasjonsmøtet. Refleksjonsheftet har tre deler.

Spørsmålene i **del I** inviterer medarbeiderne til å reflektere over

- personlige egenskaper
- mål og verdier
- jobben og livet (work-life balance)
- stress og stressmestring

Spørsmålene bygger i stor grad på spørremåter vi finner innenfor LØsningsFokusert Tilnærming (LØFT) og coaching.

Spørsmålene ansvarliggjør og utfordrer medarbeideren til å reflektere, til å sette egne personlige utviklingsmål og til å handle.

Del II av heftet kalles «kursrapport». Denne delen skal deltakerne jobbe med på kurset. Etter hver økt blir det satt av tid til refleksjon og deltakerne kan skrive ned hva de opplever at de har lært, og hvordan de ønsker å bruke det de har lært.

Del III av heftet kalles «handlingsplan». Her skal deltakerne oppsummere og lage en konkret plan for det de ønsker å jobbe med framover.



På informasjonsmøtet får hver deltaker utdelt et refleksjonshefte

Lærebok

Læreboka inneholder teorien til tredagerskurset og har følgende 8 kapitler:

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

Læreboka er rikt illustrert. Den er lettlest samtidig som stoffet som presenteres har faglig tyngde og bygger på anerkjent forskning innen organisasjon og ledelse. Læreboka oppfordrer også medarbeiderne til å reflektere over egen organisasjon og egen rolle.

Tredagerskurset

Medarbeiderne deltar på et tredagers kurs internt i kommunen. Det er sertifiserte veiledere i Medarbeiderskap som holder kurset. (Les mer om utdanning av veiledere nedenfor.) Kurset inneholder litt gjennomgang av teorien som er beskrevet i Læreboka. Men først og fremst legger kurset opp til bruk av øvelser og mye refleksjon. Mange av øvelsene består av verktøy som medarbeiderne senere kan ta i bruk på egen arbeidsplass. Flere av verktøyene er beskrevet i læreboka.

Det er også viktig at tredagerskurset tilpasses den enkelte kommune. På dag to er det lagt opp til at en repr. for øverste ledelse kommer og forteller hvordan kommunen er organisert og hvordan kommunen styres i dag. Kommunen står



Læreboka med teorien til tredagerskurset har 8 rikt illustrerte kapitler.

også helt fritt til å utelate noen deler av kurset for å få plass til egne tema.

Det er vanligvis 20 - 25 deltakere på hvert kurs. Deltakerne settes som regel sammen på tvers av ulike virksomheter og fagområder. Dette fremmer erfaringsdeling og en vi-kultur i kommunen. Det er også en praktisk begrunnelse bak dette - at ikke for mange medarbeidere fra samme arbeidsplass er på kurs samtidig.

Utviklingsarbeid 10 – 14 uker

Programmet avsluttes med at medarbeiderne utfører et utviklingsarbeid som er viktig å få gjennomført og som er godkjent av nærmeste leder. Utviklingsarbeidet går over 10 – 14 uker. Arbeidsmetoder fra kurset og medarbeiderskapsfilosofien settes ut i livet gjennom utviklingsarbeidet. Medarbeiderne kan velge mellom å jobbe med et prosjekt eller jobbe med kvalitetsutvikling ved hjelp av metoden kontinuerlig forbedring.

Hvordan kan vi komme i gang med Medarbeiderskap?

KS-Konsulent utdanner og sertifiserer veiledere gjennom et tre dagers veilederkurs. Kurset legger hovedvekten på trening i prosesslederrollen og gjennomgang av øvelsene, og mindre vekt på teorien i Læreboka. Veilederne får på dette kurset utdelt en veilederperm med utførlig beskrivelse av hvordan man kan legge opp arbeidet med Medarbeiderskap i egen kommune. Veilederpermen inneholder også kopigrunnlag og en fylldig beskrivelse av alle øvelser. Veiledermateriellet koster 495 kr og innbefatter Veilederperm, Lærebok, Refleksjonshefte og Lysarkserie.

Veilederne kan så drive Medarbeiderskapsopplæring i egen kommune. Vi anbefaler veiledning fra KS-Konsulent på det første kurset som de nye veilederne skal gjennomføre i egen

kommune. Utgifter til veilederopplæring kan søkes dekket av OU-midler. Se **www.ks.no** for mer informasjon om OU-midler.

Kommunene som har kjørt Medarbeiderskap har gjerne valgt ulike modeller. Noen har gitt tilbudet til alle ansatte. Andre har konsentrert seg om medarbeidere innenfor noen tjenesteområder. Noen har utdannet mange interne veiledere som har kjørt noen tredagerskurs internt. Andre har utdannet få interne veiledere som har kjørt mange tredagerskurs internt.

De tre hovedmodellene som har vært brukt kan vi beskrive slik:

Modell nr	Beskrivelse	Pris
Modell 1	KS-Konsulent kommer til kommunen og lærer opp veiledere ved tre dagers internopplæring. Inkluderer et planleggingsmøte (1 + 3 dager).	54.000 kr + reise og opphold. OU-midler kan søkes.
Modell 2	KS-Konsulent arrangerer 3 dagers veilederopplæring i Oslo for nye veiledere fra hele landet.	4.500 kr per kursdeltaker inklusiv alt materiell. OU-midler kan søkes. Reise og opphold kommer i tillegg.
Modell 3	KS-Konsulent kommer til kommunen og gjennomfører planleggingsmøte med ledelsen, informasjonsmøte med deltakerne og tredagerskurset (1 + 3 dager).	54.000 kr + reise og opphold per kurs.



Noen kommuner velger altså å utdanne et korps med mange veiledere for å redusere belastningen på hver veileder, og for å bygge opp en intern konsulentkompetanse. Da passer modell 1 best.

Andre kommuner velger å øremerke noen få veiledere, for eksempel 2 – 3 personer, som så får ansvaret for å kjøre

mange tredagers kurs. Da passer modell 2 best. Se www.ks.no/medarbeiderskap for informasjon om når neste veilederopplæring vil finne sted.

Dersom kommunen bare ønsker å kjøre noen få kurs, kan KS-Konsulent også kjøre disse tredagerskursene for kommunen. Da passer gjerne modell 3 best.

Hva koster kursmateriellet?

Kursmateriellet selges som hovedregel som sett. Settene består av Refleksjonshefte (28 sider) og Lærebok (52 sider). Prisen per sett reduseres med stigende antall. Tidligere bestillinger teller også med. Det vil si at dersom en kommune har bestilt hefter tidligere (gjelder også den første versjonen av Medarbeiderskap), vil man kunne få Pris 2 eller Pris 3.

Pris nr	Antall	Pris per sett inkl. mva
Pris 1	0 - 100	395,-
Pris 2	101 - 500	295,-
Pris 3	501 -	255,-

Det er også mulig å bestille kun refleksjonshefter. Disse koster da kr 150 per stk. inkl. mva. uansett antall.

For bestilling av materiell
– se www.ks.no/medarbeiderskap

Gratis oppgradering

Merk at alle kommuner som tidligere har kjørt opplæring i Medarbeiderskap kan få tilsendt et stk. komplett sett med nytt materiell. Dette vil være gratis.

Ta kontakt med konsulent@ks.no om du ønsker dette tilsendt.

Hva nå?

Før dere bestemmer dere for å sette i gang er det lurt å la noen gå i gjennom opplæringsmateriellet. Tenk deretter i gjennom hva et slikt prosjekt vil kreve av ressurser, organisering og forankring. Det er også viktig å tenke i gjennom hvordan lederrollen må være i virksomhetene for å understøtte den medarbeiderrollen som ligger til grunn for Medarbeiderskap.

KS-Konsulent anbefaler at kommunen gjennomfører en dagssamling (eller todagers samling) med ledere og tillitsvalgte der det informeres om programmet, noen av øvelsene

kan prøves ut og man får drøfte hvordan programmet kan tas i bruk i egen kommune.

Et annet kritisk punkt for en kommune er å få rekruttert gode og motiverte veiledere. Vi anbefaler at veilederne som plukkes ut er personer som er utadvendt, liker å formidle, liker å drive prosesser, og har holdninger som organisasjonen gjerne vil se mer av. Det er heller ingen ulempe om dem som rekrutteres har god kjennskap til kommunen, og litt kjennskap til organisasjon og ledelse som tema. Veiledere kan være ledere, tillitsvalgte eller medarbeidere.

Bestilling av Medarbeiderskap

Dersom dere ønsker å bestille Medarbeiderskap finner dere en oversikt over hvilke konsulenter som arbeider med Medarbeiderskap på www.ks.no/medarbeiderskap. Ta gjerne kontakt om dere har spørsmål eller noe dere vil drøfte med oss.

På www.ks.no/medarbeiderskap finner dere også bestillingsadressen til KS Arbeidsgiverutvikling, der dere kan bestille opplæringsmaterieil.

Vi håper din kommune eller fylkeskommune vil ta Medarbeiderskapsprogrammet i bruk.

MEDARBEIDERSKAP er et utviklingsprogram for ansatte i kommuner og fylkeskommuner. Gjennom Medarbeiderskap ønsker KS å bidra til å videreutvikle en aktiv, medansvarlig og etisk bevisst medarbeiderrolle der medarbeideren bruker sine ressurser til det beste for brukerne, virksomheten og seg selv. Rammene for programmet er å bidra til utvikling av den lærende organisasjonen.

MEDARBEIDERSKAP gjør kommunen eller fylkeskommunen mer effektiv og tilpasningsdyktig, og gjør det morsommere å jobbe. De grunnleggende verdier som uttrykkes gjennom dette medarbeiderskapsprogrammet bygger på en myndiggjøringsfilosofi som har vært en rød tråd i KS' arbeidsgiverpolitiske tenkning siden vi ga ut den første arbeidsgiverplattformen i 1996.

MEDARBEIDERSKAP er en videreutvikling av Medarbeiderskap slik det ble utviklet av Bertil Rasmusson og Per Haugen. Denne nye utgaven er ført i pennen av Åsbjørn Vetti fra KS-Konsulent as.

KS har kjøpt eneretten til å videreutvikle og levere dette medarbeiderutviklingsprogrammet til kommuner, fylkeskommuner og kommunalt eide bedrifter.

