

Medarbeiderdager Rendalen kommune

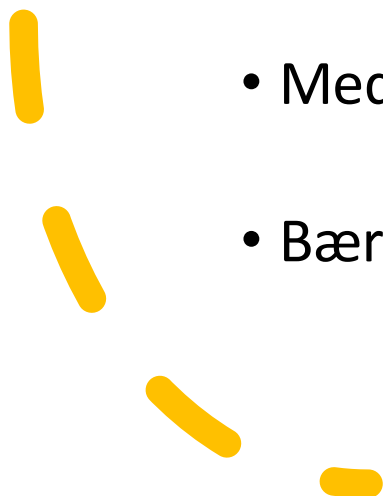


Rolf Thomas Sevendal
thomas@sevje-utvikling.no



«Medarbeiderskap og kultur i endring»

- Menneskehjernen og mentalisering
- Innbyggerne som tjenestemottaker og ressurs
- Trender og samfunnsutvikling
- Innovasjon og endring
- Medarbeiderskap i endring
- Bærekraftig organisasjonskultur



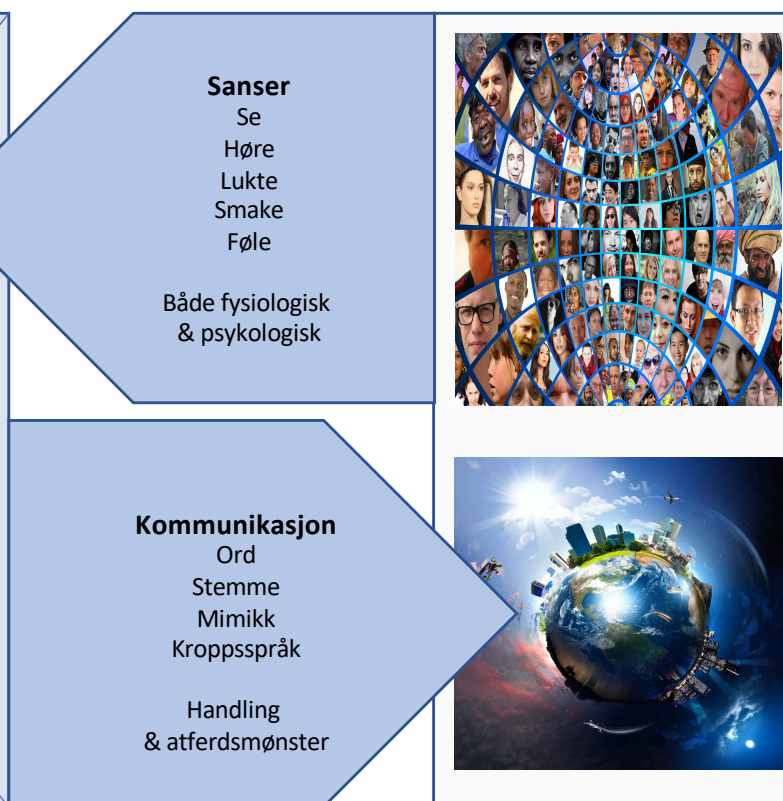
Menneskehjernen og mentalisering

- Menneskehjernen og endring (evolusjonen)
- ID og selvinnsikt «å forholde seg til sine roller»
- Hvem vil jeg være? «å røre ved andre menneskers liv»
- 24-timers mennesket
- Hva er det EGENTLIG som gjør meg GLAD eller lykkelig?

“Den indre verden”

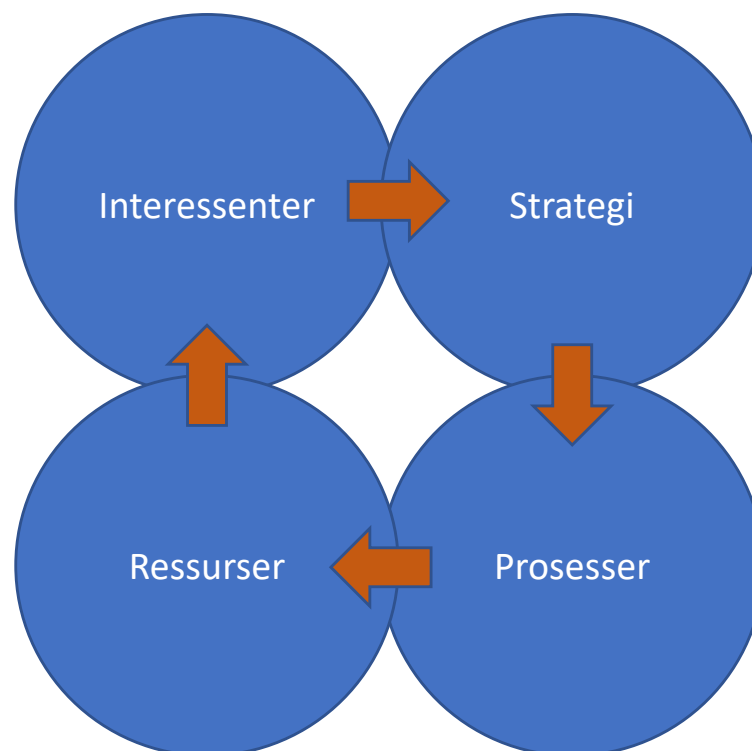


“Den ytre verden”



Innbyggerne som tjenestemottaker og ressurs

- 3.0 kommunen
- Organisasjonspsykologien må da involvere innbyggerne
Helse = Mening, Mestring og Medbestemmelse



Trender

- Globalisering, økonomi, kultur, kommunikasjon
- Teknologi og digitalisering (informasjonsmengde og interaksjon)
- Miljø
- Demografi
- Økende forskjell mellom fattig og rik
- Forbrukersamfunn

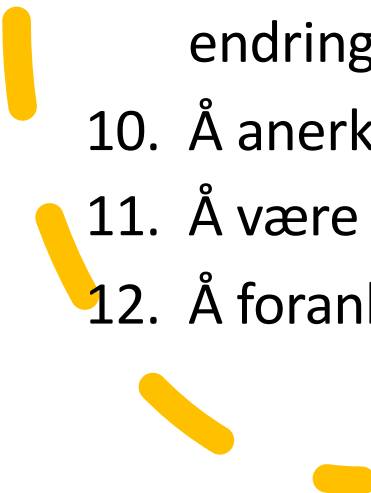
Kotter on change - 8 steps

- 1. Create Urgency (skape et sterkt nok behov/engasjement)**
- 2. Form a Powerful Coalition (mobilisere organisasjonen)**
- 3. Create a Vision for Change (skape en visjon for endringen)**
- 4. Communicate the Vision (kommunisere visjonen)**
- 5. Remove Obstacles (fjerne hindringer)**
- 6. Create Short-Term Wins (skape korttids seiere)**
- 7. Build on the Change (bygge videre på endring)**
- 8. Anchor the Changes in Corporate Culture (forankre endringen i kulturen)**

Endringsledelsens sjekkliste (prosessguide)

1. Å kommunisere tydelig og effektivt, slik at medarbeiderne forstår hvorfor forandring er nødvendig (**Mening**)
2. Å gjøre medarbeiderne trygge, interessert og motivert i å delta i endringsprosjektet (Fylle grunnleggende behov)
3. Å tilføre nødvendig opplæring av medarbeiderne, slik at de blir i stand til å gjennomføre endringene og ny "hverdag" (**Mestring**)
4. Å la medarbeiderne delta i beslutningsprosessen innenfor deres egen arbeidsfelt (**Medbestemmelse**)
5. Å involvere alle ledernivåer så tidlig som mulig, slik at de kan støtte endringen og være rollemodeller for medarbeiderne

Endringsledelsens sjekklister (forts.)

6. Å skape og kommunisere en sterk visjon
 7. Å identifisere og håndtere endringsmotstand
 8. Å bruke toppledelsen aktivt for støtte og vise viktigheten av endringsprosessen
 9. Å tilpasse kommunikasjonen til de ulike medarbeidergruppene, leverandører, kunder, samarbeidspartnere osv.
Kommunikasjonen må også tilpasses den respektive fasen som endringsprosessen er i
 10. Å anerkjenne og feire suksesser og fremskritt
 11. Å være tålmodig og utholdende, ikke gi opp
 12. Å forankre endringene i kulturen
- 

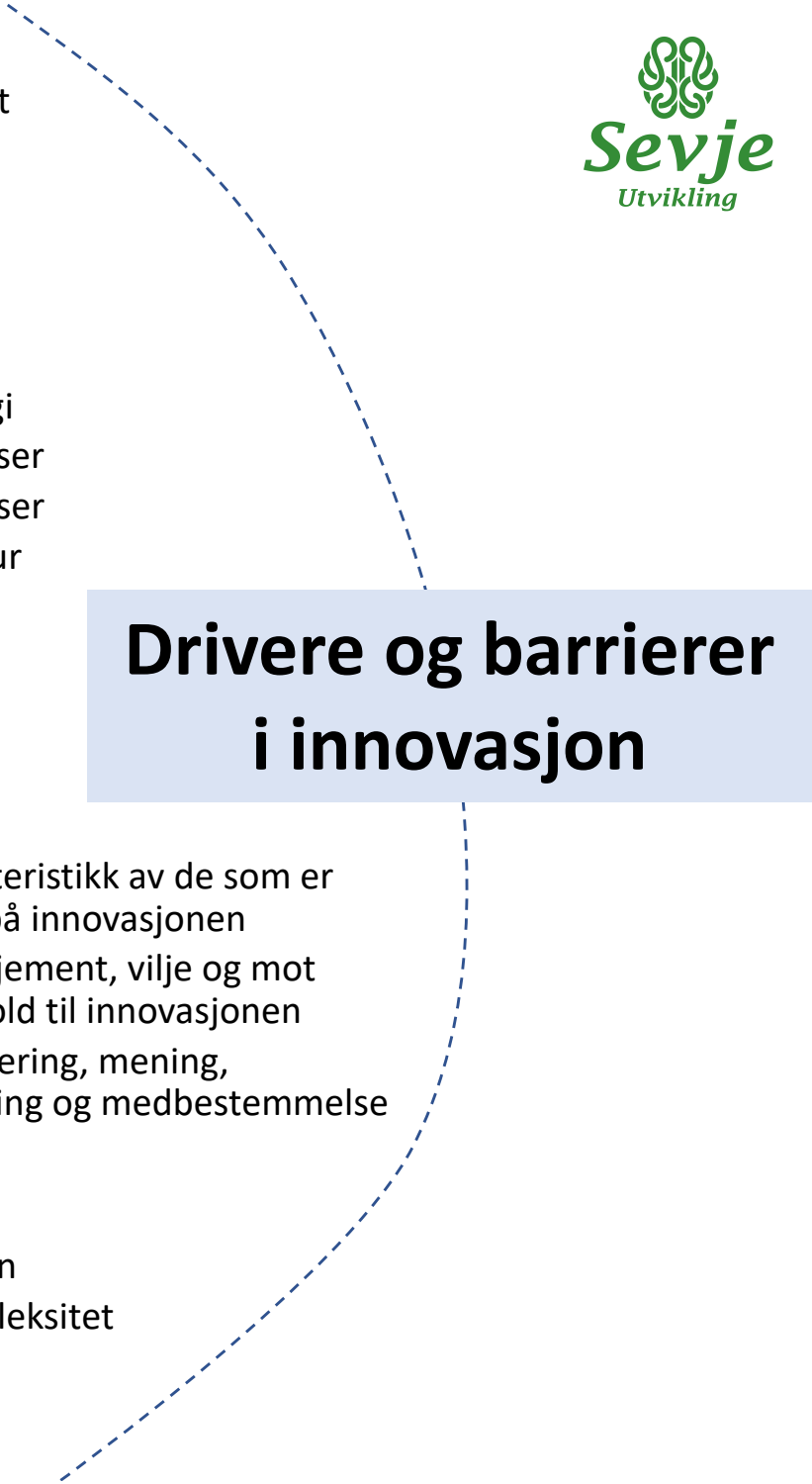
Definisjonen av innovasjon

- Et viktig prinsipp innen nyskapning og endring. Innovasjon er derfor å skape noe som er både nytt og positivt. Nyvinning er også et ord som beskriver godt hva innovasjon i realiteten er.
- En idé, en praksis, eller et objekt som oppfattes som nytt av ett eller flere individer eller av organisasjonen som helhet.
- Identifisering og implementering av en eksisterende ide for første gang i en ny organisatorisk sammenheng.



6 typer innovasjoner

Innovasjons type	Fokus
Prosess-innovasjoner	Forbedring av kvalitet og effektivitet av interne og eksterne prosesser
Administrative-innovasjoner	Nyskaping av organisatoriske former og administrative rutiner. Utvikling og introduksjon av nye ledermetoder og teknikker, samt nye arbeidsmetoder
Teknologiske-innovasjoner	Skape og bruke nye teknologier, introdusert i en organisasjon for å forbedre leveringen av service og tjenester til kunder
Produkt- og service-innovasjoner	Nyskaping av service og produkter
Styrings-innovasjoner	Utvikling av ny strategi- eller styringspraksis for å adressere og styre konkrete organisatoriske og markedsmessige utfordringer
Konsept-innovasjoner	Utvikling og introduksjon av nye konsepter, referanserammer eller paradigmer som hjelper med å omforme naturen av et konkret problem og den potensielle løsningen



Innovasjon i kommunen **Oppgave**



Alle besvarer først individuelt på spørsmålene, deretter drøftes svarene i gruppa

1. Hvilke konkrete formål ligger til grunn for innovasjon i kommunen?
2. Hvor mye fokus har dere på innovasjon i dag, og hvordan kommer dette til uttrykk?
3. Hva hemmer og fremmer innovasjon i dag?
4. Hvilke konkrete handlinger vil dere gjennomføre?

Seks forskjellige drivkrefter til innovasjonsstrategi



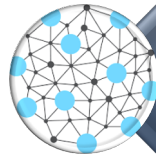
Medarbeider-drevet
innovasjonsstrategi



Inspirasjons-drevet
innovasjonsstrategi



Partnerskaps-drevet
innovasjonsstrategi



Nettverks-drevet
innovasjonsstrategi

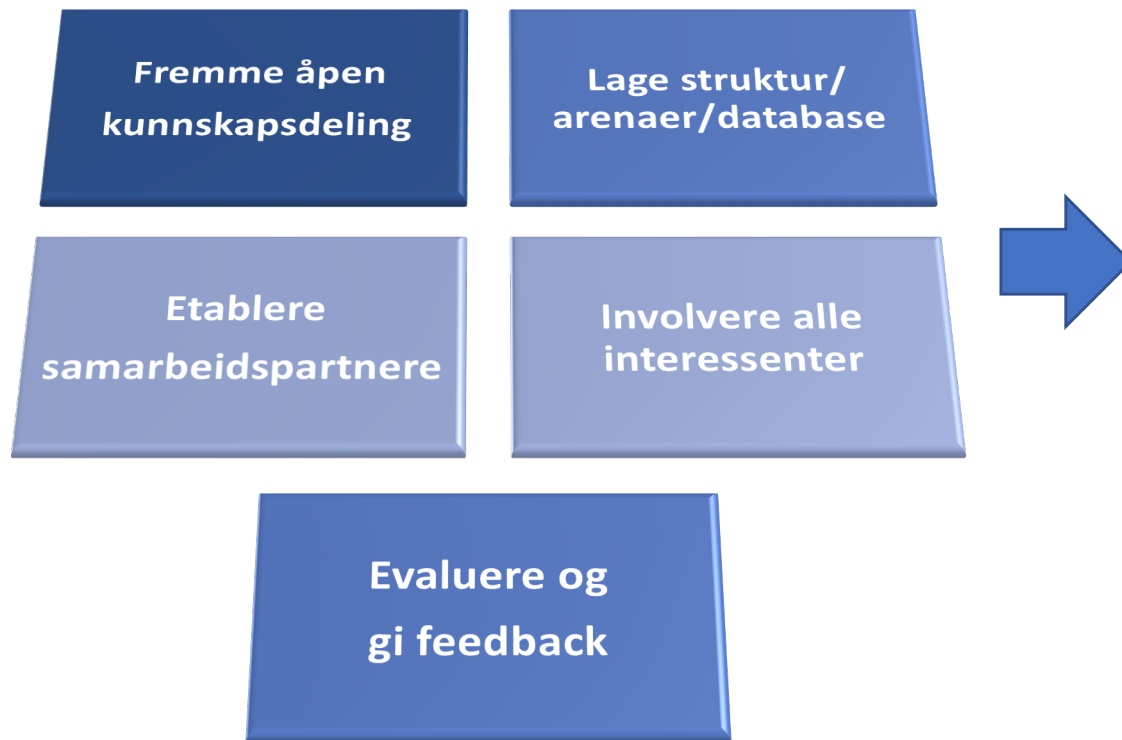


Åpen innovasjonsstrategi

Åpen Innovasjonsstrategi «Den lærende organisasjonen»



Bygge en åpen innovasjonskultur

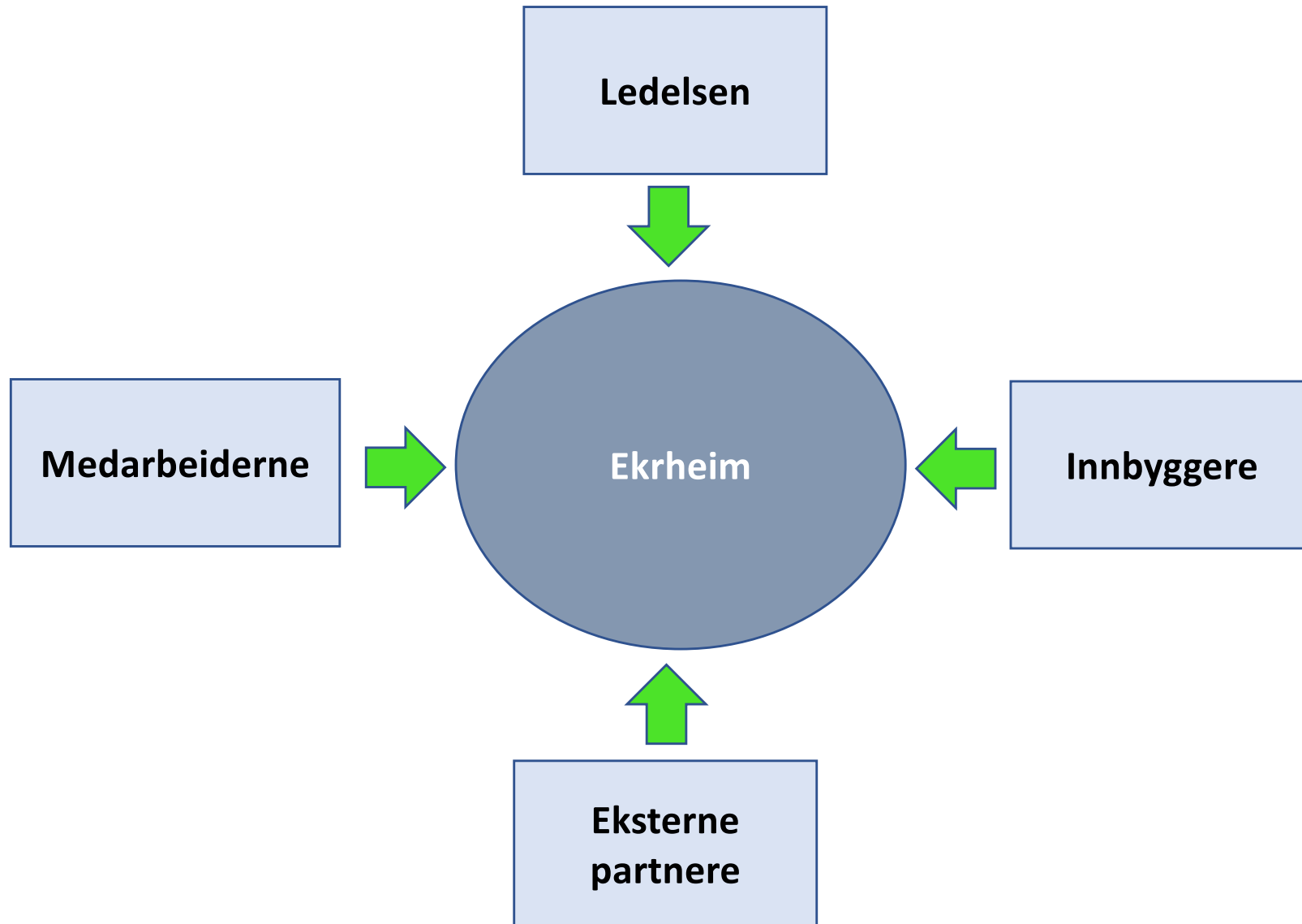


Fordeler med en åpen innovasjonsstrategi

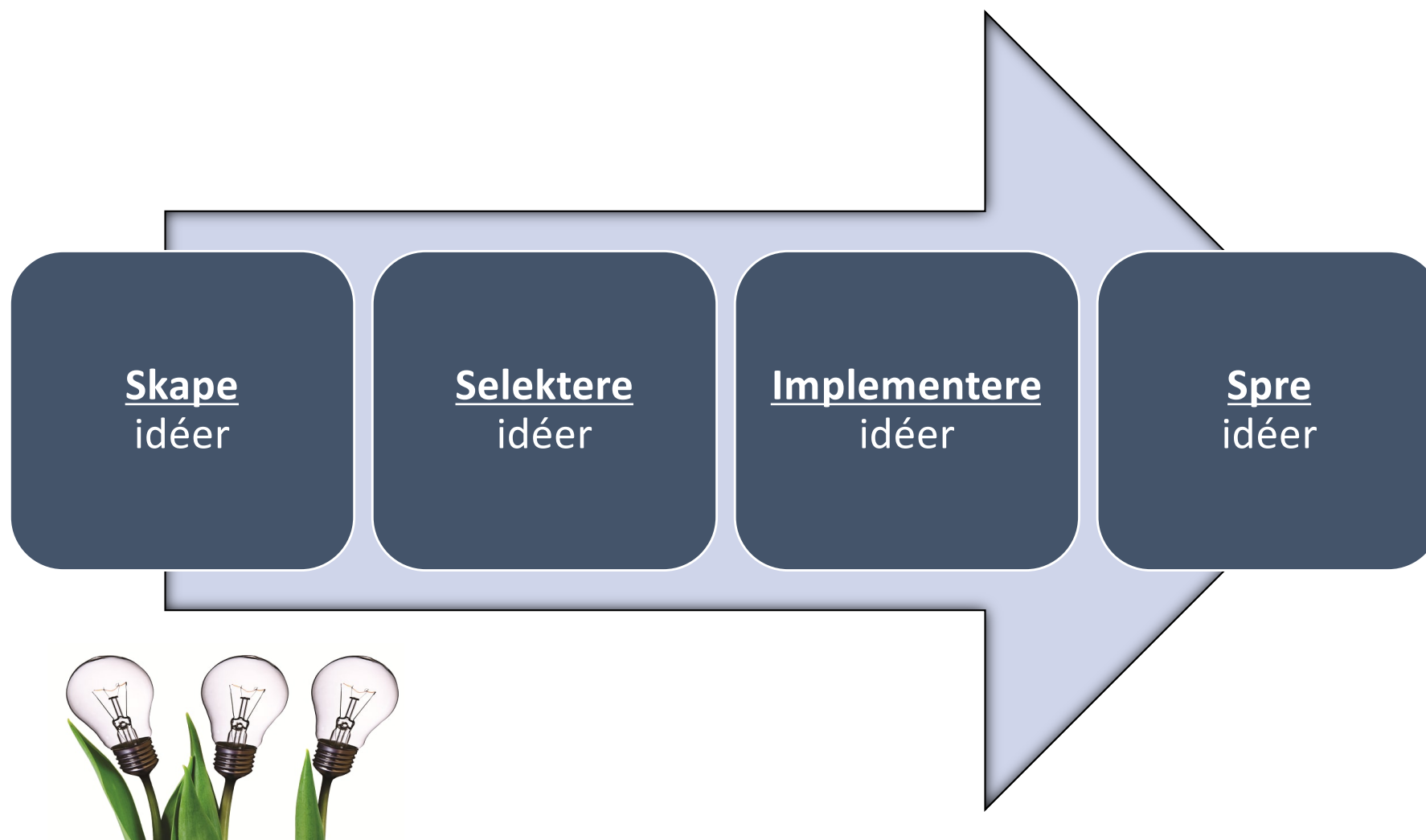
- Oppbevaring av ideer
- Finne ideer for tilpassede løsninger
- Tiltrekke spesialister
- Engasjere bredt (alle interessenter)
- Redusere motstand
- Øke mulighetene for å lykkes

Skape ideer

Hvor kommer ideene/innovasjonene fra?



Ideskaping og –utvikling (Innovasjonsprosessen)

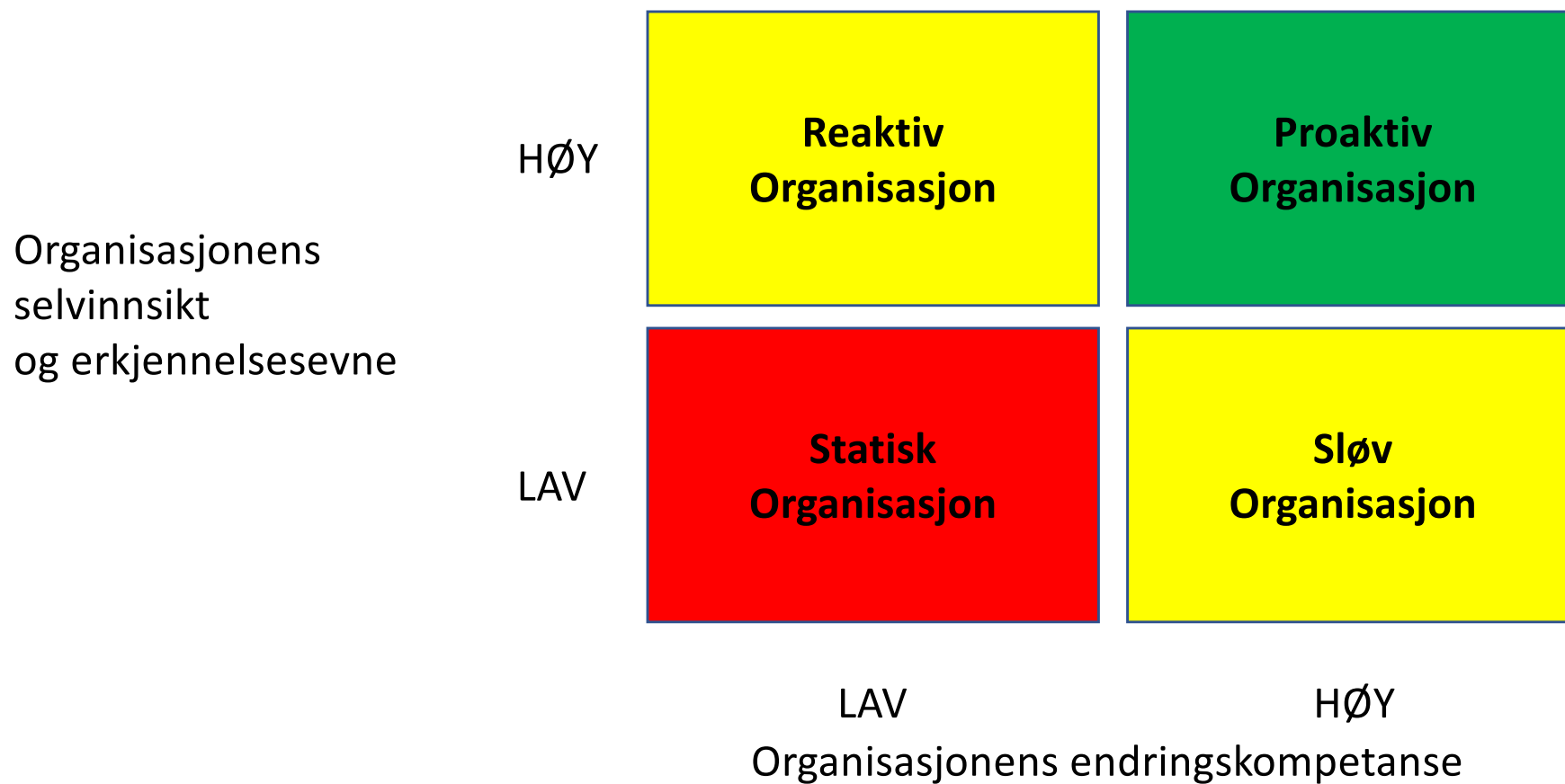


Endringsledelse

- en oversikt over aktuelle emner

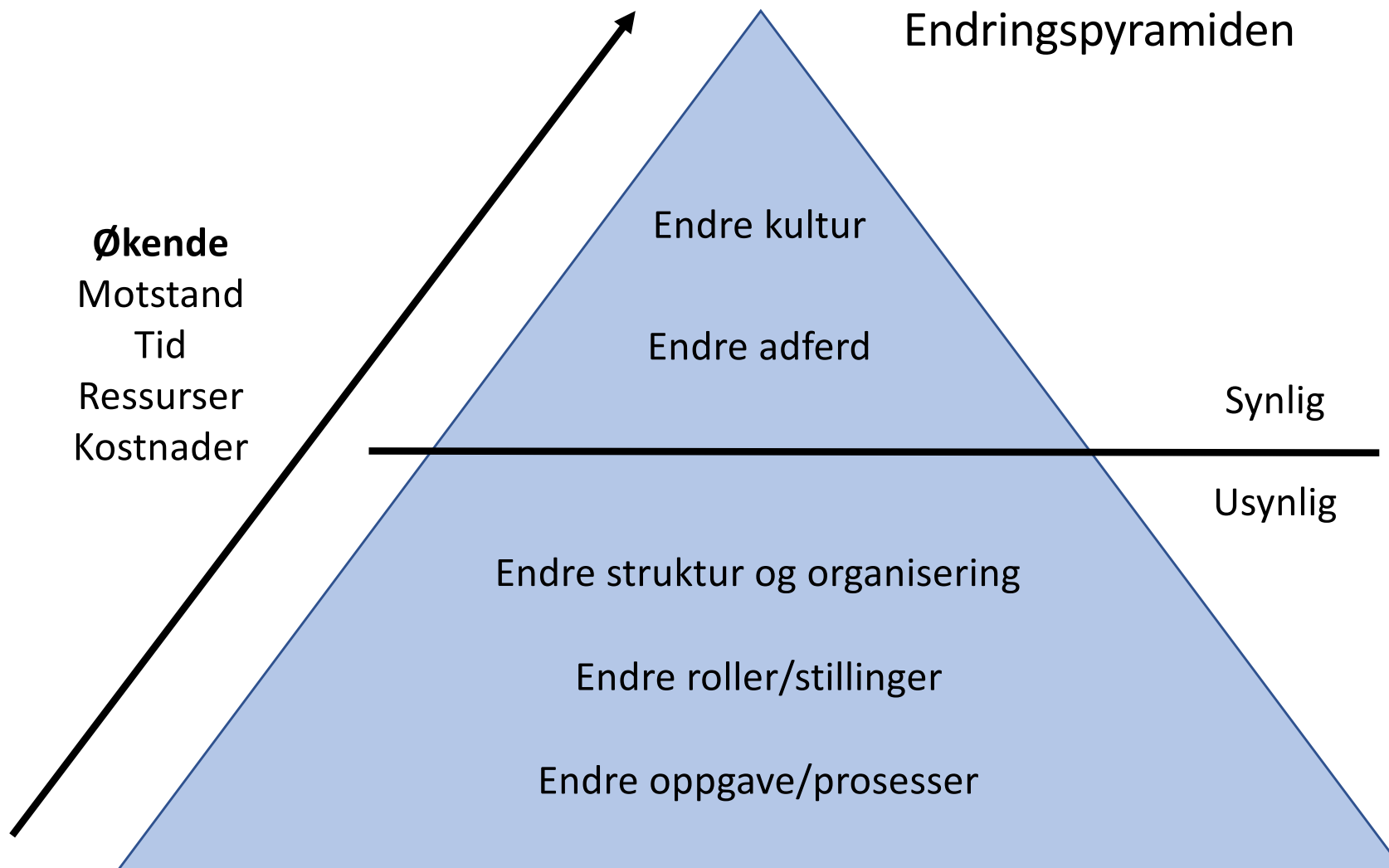
- Endringsklarhet
- Endringsomfang
- Endringsmotstand
- Endringskultur og maktfordeling
- Endringsmotivasjon og mobilisering
- Endringslederen og ulike lederstiler
- Endringsmodeller og verktøy

Endringsklarhet

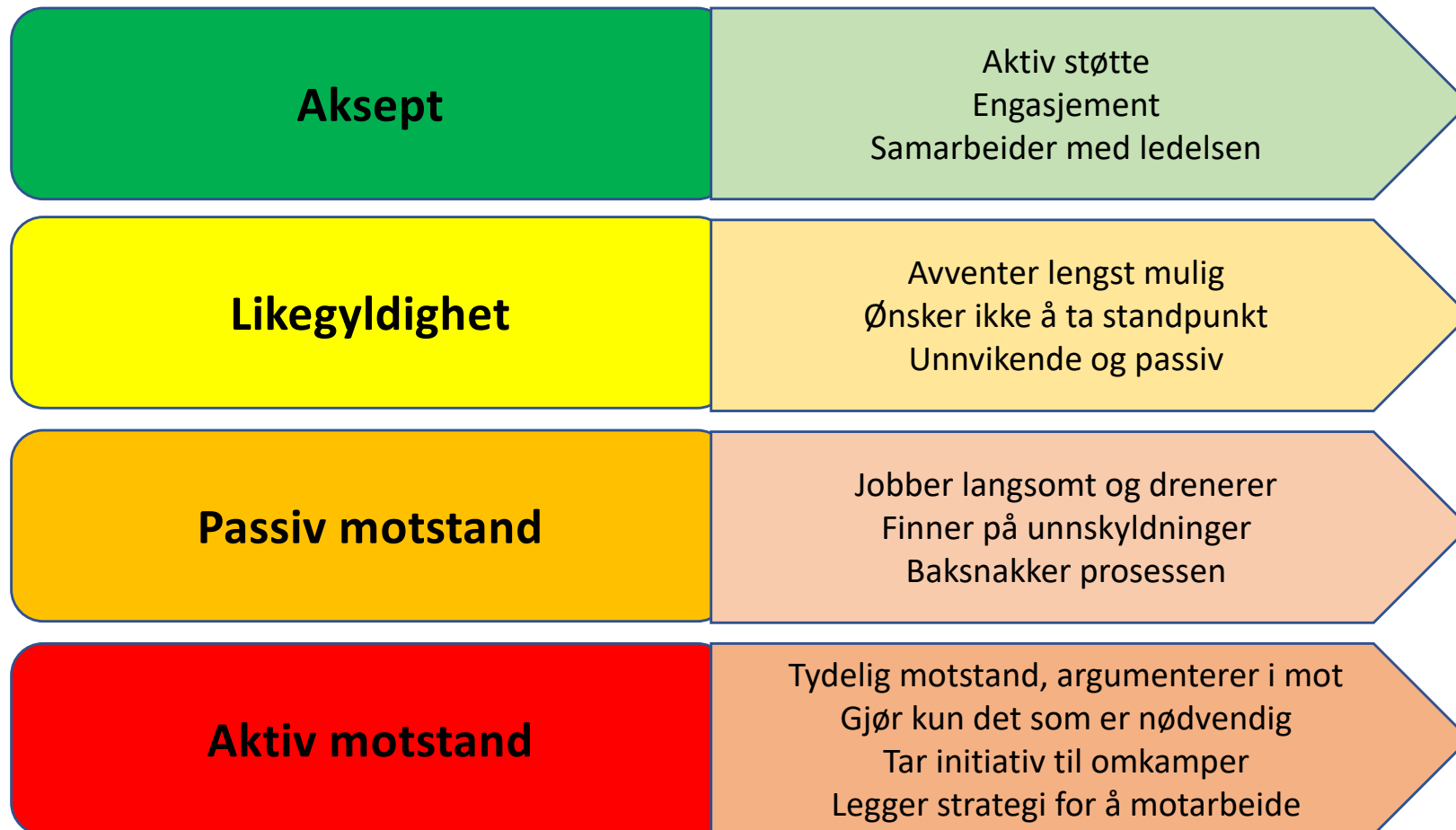


Endringsomfang

Endringspyramiden



Endringsmotstand



Medarbeiderskap i endring

- Medarbeiderskap = adferd (ekteskap, vennskap, lederskap)
- Profiler E vs I og M vs S
- Arbeidsmiljøloven – helsefremmende arbeidsmiljø (§1-1)
- Arbeidstakers medvirkningsplikt (§2-3)
- Hvem vil du være som medarbeider?
- Hva tar du ansvar for?
- Hva forventer du av dine medarbeidere?

Endringsmodning og læring

- Når endringen er implementert er det en «NY» hverdag/organisasjon
- 10 % - kunnskap og bevisstgjøring
- 20 % - internalisering og ansvarliggjøring
- 70 % - trening, læring og avlæring

Teamfasene:

Forming	> stor usikkerhet <i>fokus på meg selv – sansing, observere og analysere</i> <i>«observasjonsfasen»</i>
Storming	> usikkerhet, bygge relasjoner, posisjonering, maktkamper søke status både formelt og uformelt <i>fokus på andre – posisjonering og overlev</i> <i>«høyest mulig i næringskjeden - reptilfasen»</i>
Normalisering	> roller, ansvar og myndighet er fordelt og akseptert Relasjoner har kommet på plass og vi er tryggere <i>fokus på teamet –</i> <i>«sosialiserings- og kulturfasen»</i>
Prestering	> kultur er satt, stor grad av trygghet, motiveres sammen og av hverandre <i>fokus på prestasjon, innovasjon, utvikling og læring</i> <i>«prestations og verdiskapningsfasen»</i>

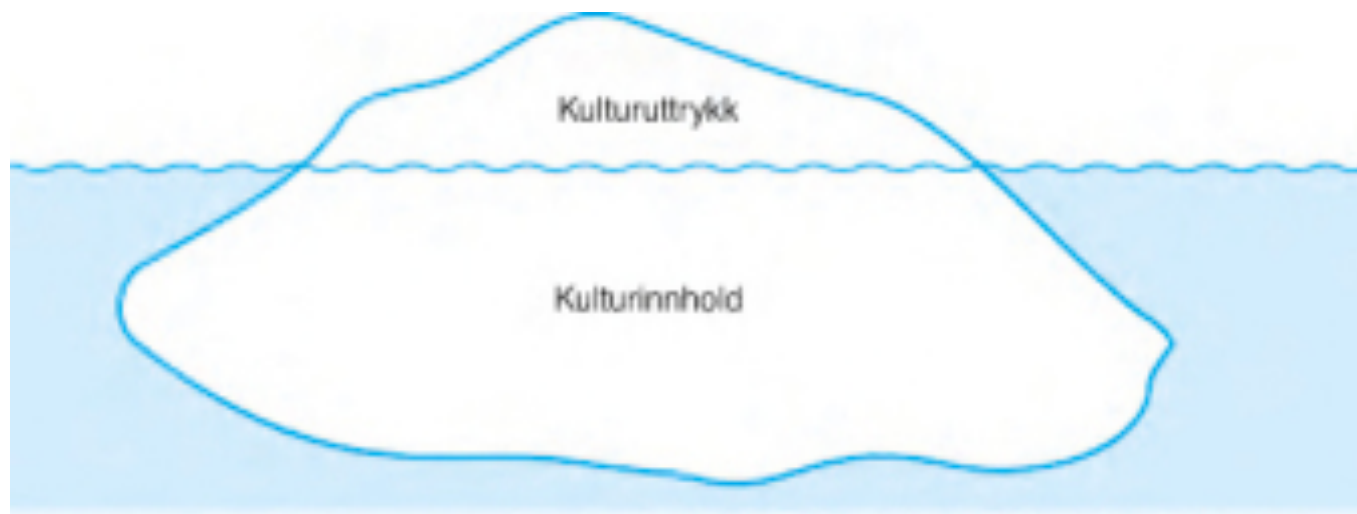
Bærekraftig organisasjonskultur

- Organisasjonens sterkeste drivkraft (på godt og vondt?)
- Kultur er også ID, hvem vil VI være?
- Hvilke deler av kulturen kommer til uttrykk?
- Hvem er kulturbærerene?

ORGANISASJONSKULTUR

Hvor godt kjenner vi vår egen kultur?

**Hva kommer til uttrykk?
- og hva er det vi ikke ser?**



Hvem er den beste til å kunne beskrive kulturen?

Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, som den rette måten å oppfatte, tenke, føle og gjøre.

Kultur er observerbare regelmessigheter og mønster i adferden.

Kultur er organisasjonens "autopilot" og påvirker alt.

Kultur viser seg i de fleste organisasjoner å være den største "kraften" i teamet eller organisasjonen og må derfor ledes.

Kultur "spiser" strategi til frokost.

Kultur påvirker alt: Medarbeiderskap, lederskap og relasjonen til kunde/tjenestemottaker

Organisasjonskultur - viktige dimensjoner

Felles språk og begrepsapparat:

Hvis medlemmene ikke kan kommunisere med og forstå hverandre er en «gruppe» per definisjon umulig. (Språk, tegn og signaler, kraftuttrykk, terminologi, kunnskapsplattform)

Gruppens grenser og kriterier for innlemmelse og utstøtelse

Felles enighet om hvem som er innenfor og hvem som står utenfor, hvilke kriterier skal avgjøre om noen er medlem eller ikke. (Sosial aksept)

Atmosfære og klima, energinivå

Stemning og klima i organisasjonen, under møter, sosiale tilstelninger, møte i gangen, hos kunden, ritualer (levende lys og servering under møter), høflighet, hilse når vi kommer og går osv.

Organisasjonskultur - viktige dimensjoner

Etikk, regler, normer, holdninger og verdier

Menneskesyn, ærlighet, åpenhet, rettferdighet, respekt, enighet om hva som er god behandling av ansatte, kunder og tjenestemottaker

Belønning og straff, hva og hvordan (hva skaper fordeler og ulemper?)

Hva er heltemodig og syndig atferd? Hva belønnes med eiendom, status og makt, og straff ved tilbakeholdelse av belønning.

Hva roses og anerkjennes, hva kritiseres og irttesettes?

(Fra berømmelse til utstøtelse, bonus, fra forfremmelse til degradering, advarsel, oppsigelse.)

Relasjoner, intimitet, vennskap, kjærlighet og 24-timers perspektiv

Spilleregler for forhold mellom kolleger, mellom kjønn, og måten omsorg og nærhet utøves på ovenfor hverandre. Emosjonell aksept. Personlige soner og åpenhet. Bånd mellom jobb og privatliv etc.

Organisasjonskultur - viktige dimensjoner

Kvalitets- og prestasjonsstandarder

Kvalitetsstandard, ansvarsfølelse, lederskap, medarbeiderskap, individualisme vs kollektivism, "janteloven", team og fellesskap, forståelse og holdninger til felles visjoner og mål, holdninger til deltagelse tider og frister. Meg vs vi tenkning, oss vs dem, stolthet av arbeidsplassen etc.

Makt, kontroll og innflytelse (maktfordeling og – distanse)

Egen hakeorden, hvordan oppnår/tildeles, opprettholder og mister man makt? Ta eller få maktpoeng! (Uformelle ledere)

Hofsteds 6 kulturelle dimensjoner

- Maktdistanse
- Individualisme vs. kollektivism
- Maskulinitet vs. femininitet
- Aksept vs. unngåelse av usikkerhet
- Kort- vs. langtidsfokus
- Frihet vs. tilbakeholdenhet