

AIDER

UNIO NAV – konferansen 2025

Jon Fredrik Alfsen
23. Januar 2025

Medarbeiderskap og medbestemmelse i endring og omstilling

Tema for foredrag

- Hva som ligger i begrep medarbeiderskap, hvorfor det har blitt viktigere og hvordan utøve det?
- Endringsledelse er i endring – behov for å tenke nytt!
- Løfte betydningen av smart involvering i endrings- og omstillingsprosesser
- Menneskelige reaksjoner knyttet til endring og hvordan møte disse?
- Dele noe praktiske metoder knyttet til endringsprosesser

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!



Hvilken «kanal» har du skrudd på i dag?

Intensjonskanalen

Lytteren hører og oppfatter:

- Budskapet – ikke ordene
- Helheten – ikke detaljer
- Verdier – ikke formuleringer
- Hele uttrykket – ikke kun det verbale
- Visdommen – ikke det ufullkomne

Feilsøkingsskanalen

Lytteren hører og oppfatter:

- Ordene – ikke intensjonen
- Detaljene – ikke helheten
- Formuleringene – ikke intensjonen
- Utvalg av uttrykket- ordene
- Det ufullkomne – de formelle feilene

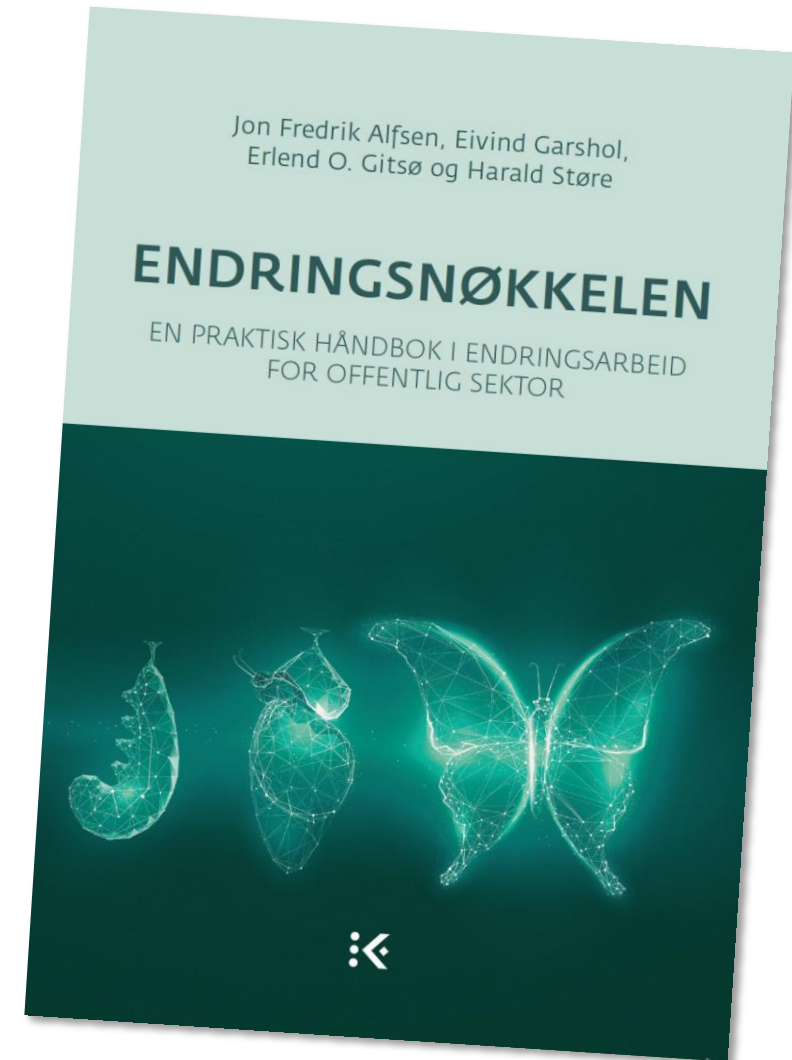
«Aldri har det gått så fort som nå – aldri vil det gå så sakte igjen»

- Digitalisering og teknologiutvikling
- Brukerorientering og tjenesteinnovasjon
- Befolkningsvekst og –aldring
- Nye arbeids- og organisasjonsformer
- Knapphet på kompetanse og arbeidskraft
- Økt konkurranse om arbeidskraften

= Kravet til omstillingskompetanse har økt

= Kravet til sosial kompetanse har økt

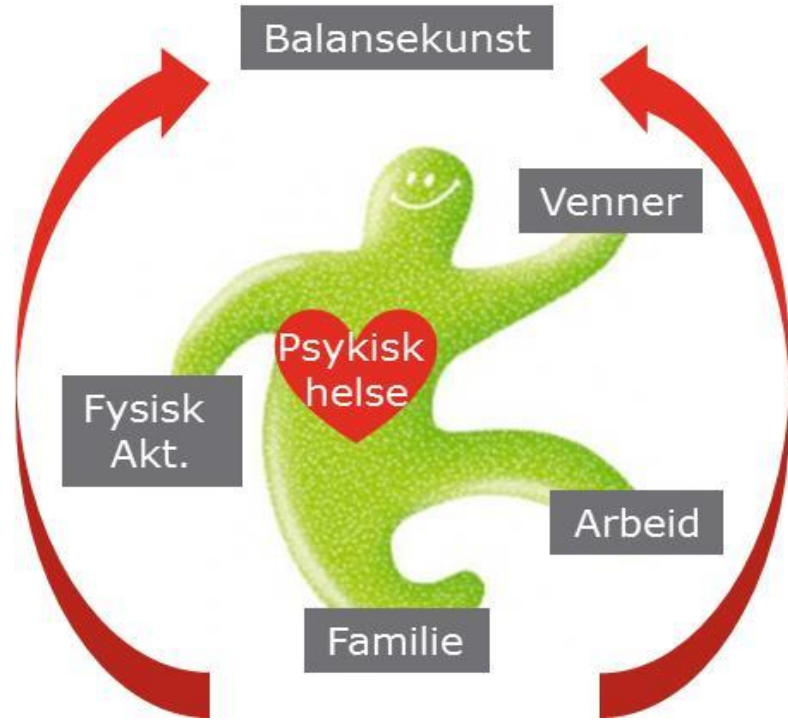
= Justerte krav til ledere, medarbeidere og tillitsvalgte



Kanskje verdens vakreste firefeltstabell...



Tre sentrale spørsmål vi alle må stille oss.....



Hvem er du?

- Dine verdier, prioriteringer, din balanse, dine mål og visjoner, det gode liv for deg?

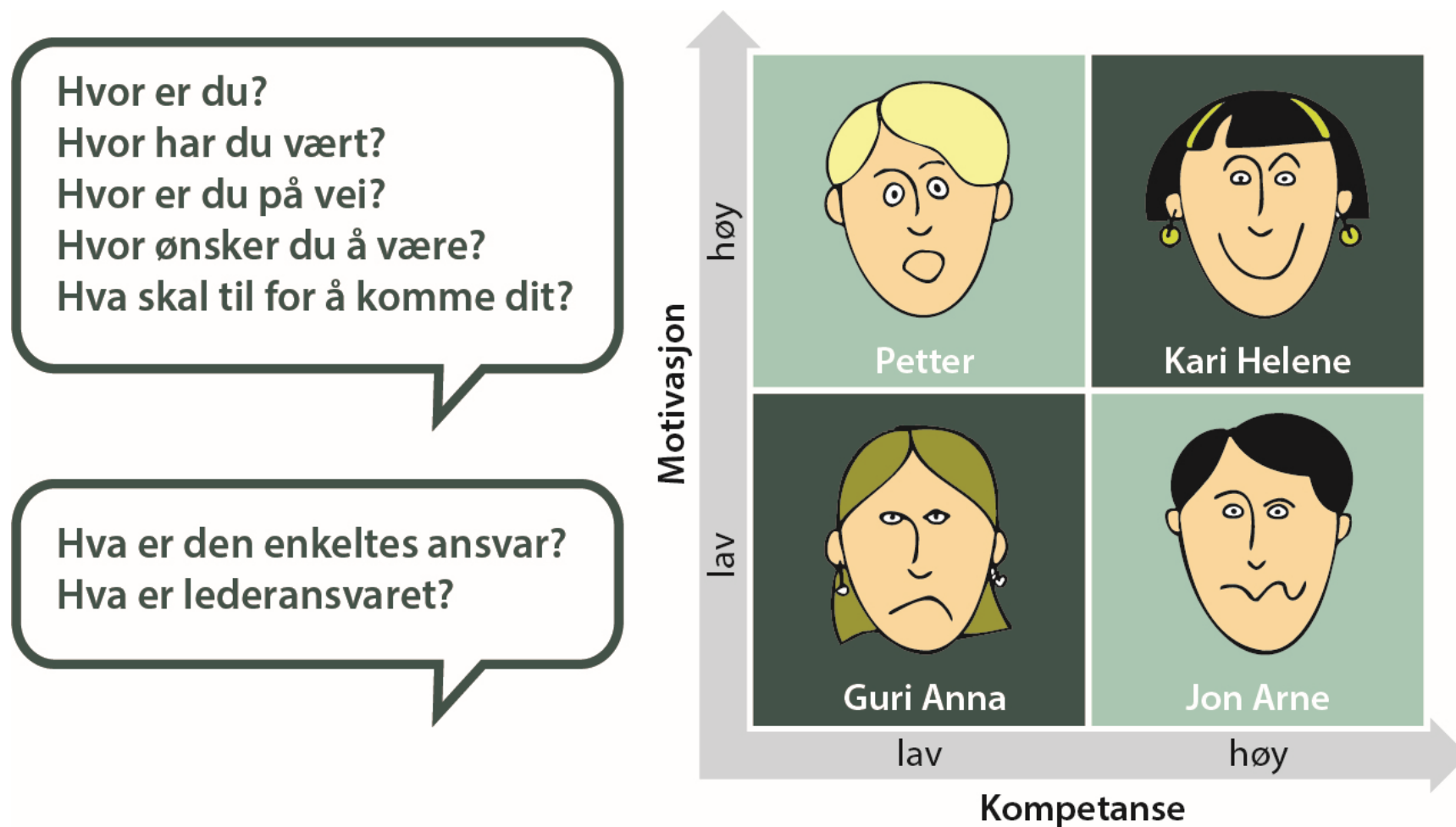
Hva kan du?

- Hva er dine sterke sider og personlige talenter, hva er dine kunnskaper og ferdigheter?

Hva vil du?

- Dine motivasjonsdrivere og verdier? Dine mål, ønsker og planer?

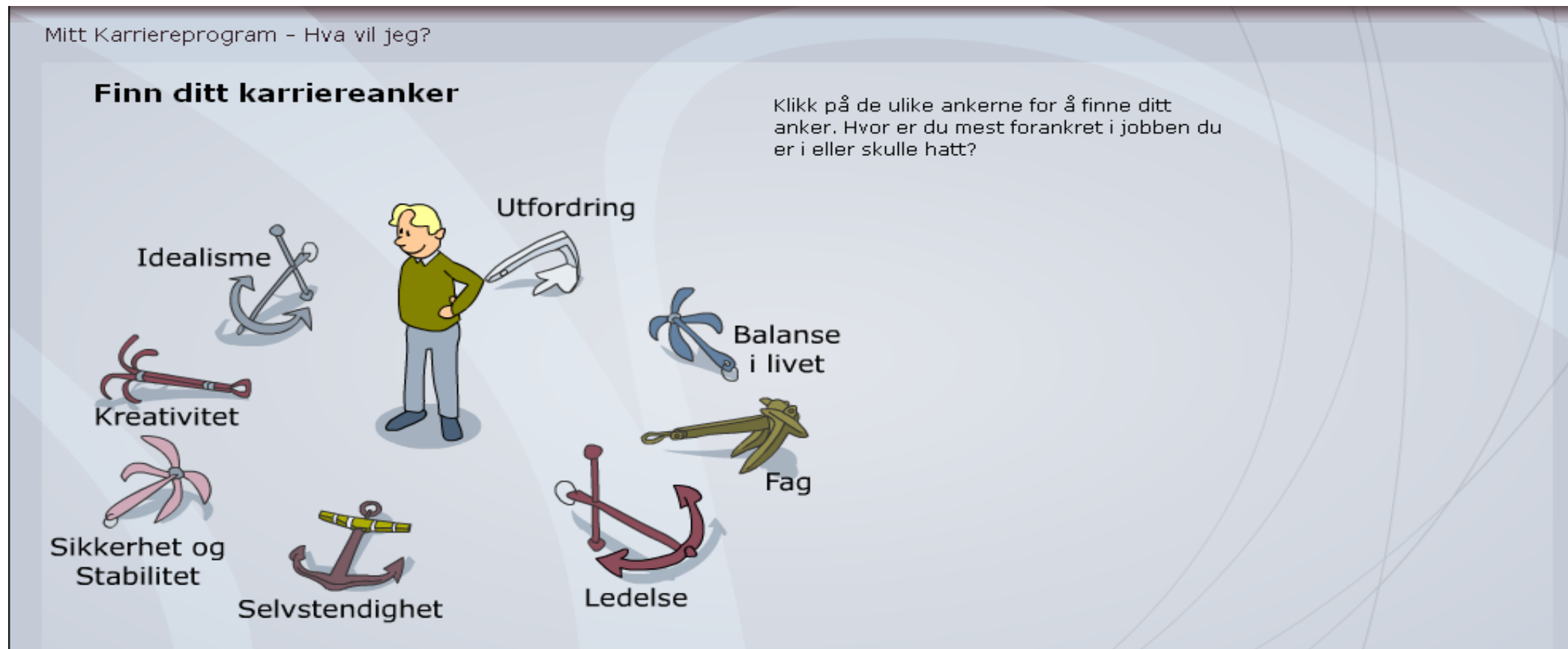
Motivasjon og kompetanse i endringstider



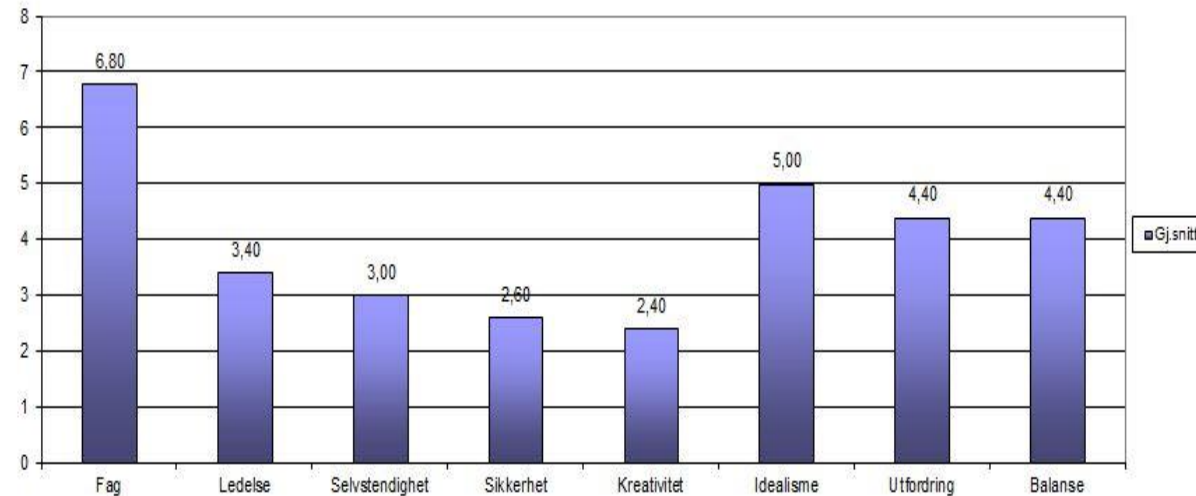
Hva betyr det å jobbe for deg?

- Hvilke behov får du dekket eller mål realisert?

Hvor er du karrieremessig forankret?



Hva er ditt karriereanker?



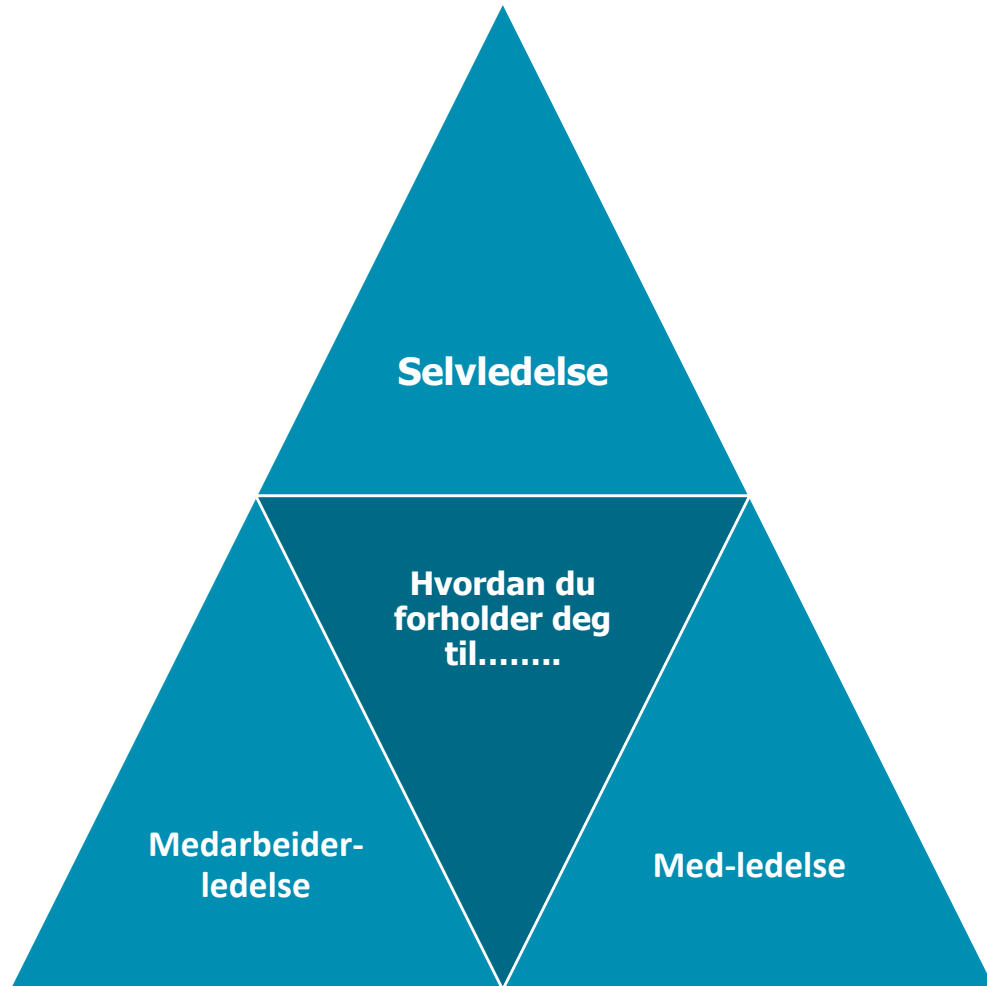
Tanker/spørsmål til videre refleksjon

- Kjenner du deg igjen i dine karriereanker?
- Ser du noen sammenheng med de valg du har tatt og din karrieremessig forankring?
- Ser du noen sammenhenger mellom dine karriereanker og din motivasjon?
- Har du vært i situasjoner (jobb, privat, personlig) hvor du har blitt bevisst hvor du har din karrieremessige forankring?
- Hvordan kan du (eventuelt) bruke denne bevisstgjøring i forhold til planlegging av neste fase av ditt yrkesliv?

Refleksjon over egen selvledelse

Tema	Egen oppsummering
Hva tenker jeg er mine styrker når det gjelder å lede meg selv? • Ta initiativ og være proaktiv • Kunne sette mål og planlegge for gjennomføring av egne oppgaver • Kunne prioritere for effektiv og riktig oppgaveløsning • Forankre egne mål og oppgaver hos egen leder og hos andre interessenter • Avstemme krav til kvalitet, ressursbruk og resultater • Håndtere arbeidspress og –stress • «Bestille ledelse»	
Hva synes jeg er krevende? Hva vil jeg utvikle meg på? • Ta initiativ, være i forkant og proaktiv? • Konkretisering av mål og oppgaver? • Planlegging av oppgaver? • Prioritering av oppgaver? • Avklare krav til kvalitet, ressursbruk og resultater? • Arbeidspress og stress? • Gjennomføring? • Forankring og involvering hos leder eller andre som har «aksjer» i dine oppgaver?	
Selvledelse fremover • Hva kan jeg selv gjøre for å bli enda bedre på selvledelse? • Hva trenger jeg eventuelt hjelp til?	

Aktivt medarbeiderskap enda viktigere.....



Selvledelse

- Ta ansvar for egen jobb (og utvikle den)
- Ta ansvar for egen karriere- og kompetanseutvikling
- Ta ansvar for egen trivsel og motivasjon

Med-ledelse

- Melde inn ønsker og behov til nærmeste leder
- Være konstruktiv, bidrags- og løsningsorientert
- Gjøre din leder god

Medarbeiderledelse

- Bidra positivt til arbeids- og læringsmiljø
- Ta lederansvar i oppgaveløsning med andre
- Være en god kollega – bli likt og respektert av andre

Til ettertanke...

70-75 % av planlagte
endringer mislykkes
i følge forskningslitteraturen

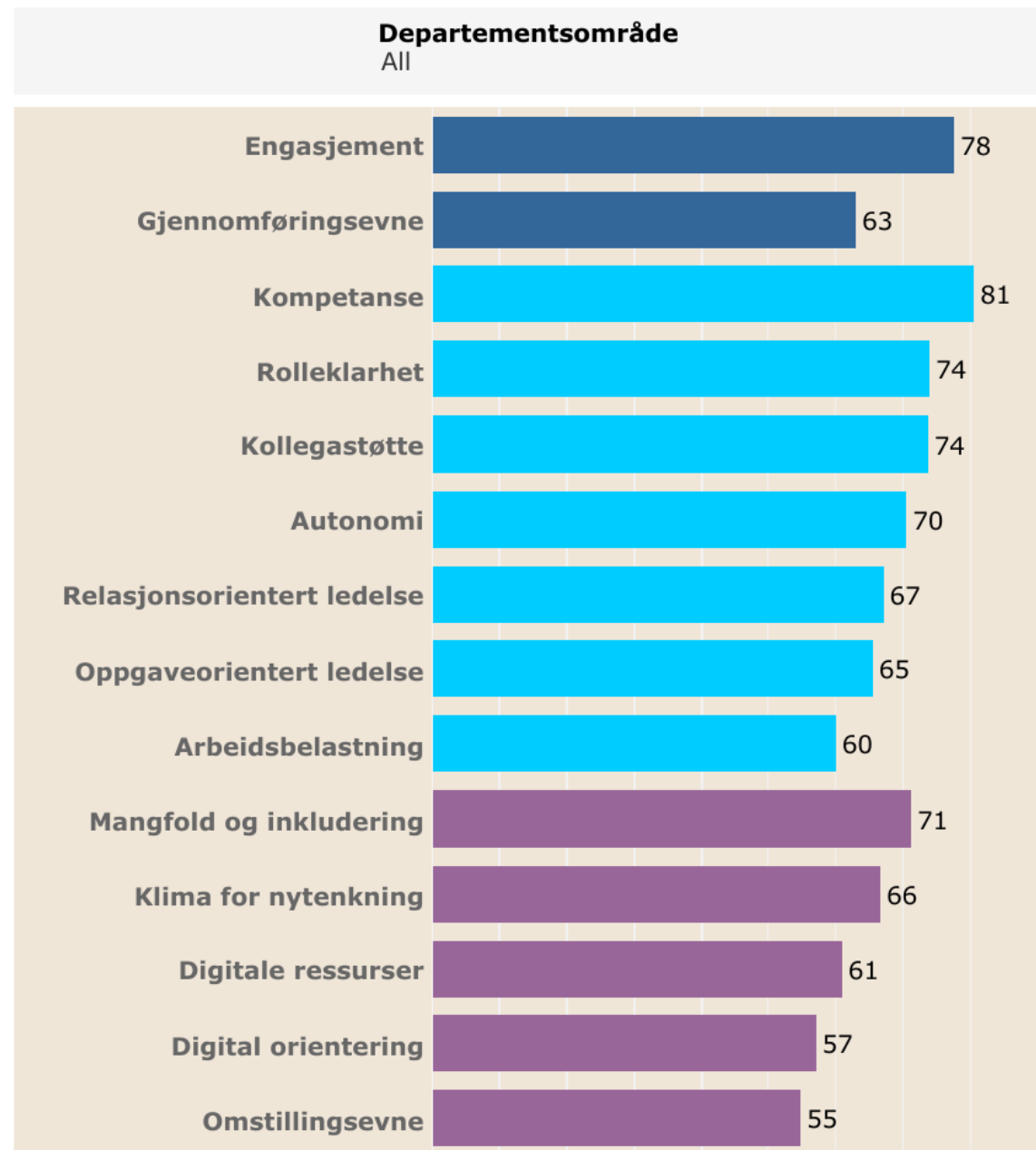
**Hva kjennetegner gode (nok)
endrings- og utviklingsprosesser?**

Sjekkliste for gode (nok) endrings- og utviklingsprosesser i Vakle kommune

Sjekkliste for gode (nok) endrings- og utviklingsprosesser
1. Bakgrunn og hensikt for endring (hvorfor endring) <i>- Hva er nåværende situasjon og hva er de fremtidige behov?</i>
2. Tydelige og faglige forankrede mål <i>- Faglige mål som gir mening</i>
3. God informasjonsflyt om status og fremdrift <i>- Åpen og ærlig informasjon og kommunikasjon, også før beslutninger tas</i>
4. Tydelige rammer for påvirkning, medbestemmelse og medvirkning <i>- Åpen, ærlig og reell medvirkning på hva vi kan medvirke (unngå skinnprosesser)</i>
5. Anerkjenne at folk reagerer forskjellig i endringsprosesser <i>- Raushet for og ivaretagelse av folks ulike reaksjoner</i>
6. Medarbeideres holdning til endringer <i>- Ansatt som er åpne, engasjerte og med en positivt innstilling til endringer</i>
7. Ivaretagelse av det faglige og sosiale arbeidsmiljøet i dag og fremover <i>- Tid og mulighet til å utvikle et inkluderende arbeidsmiljø og drive faglig utvikling</i>

Omstillingsevne er det området som staten scorer dårligst på!

Statsansatteundersøkelsen 2018 og
2021



Oppsummering av omstillingsevne

Spørsmålenes meningsinnhold	Indeksskår	Prosentandel enig (helt enig og enig)	Prosentandel uenig (helt uenig og uenig)	Spørsmålsformulering
 Forståelse	60	57 %	24 %	Jeg forstår stort sett behovet for at endringene gjennomføres i egen organisasjon
 Fremtidsbilde	59	52 %	25 %	Jeg har et klart bilde av hva endringene vil bety for meg
 Nærmeste leder	58	47 %	21 %	Min nærmeste leder har vært god på å forklare hva endringen kommer til å bety for oss
 Øverste leder	51	41 %	33 %	Den øverste ledelsen har vært god til å kommunisere bakgrunnen for endringene
 Medvirkning	45	27 %	37 %	Jeg opplever at det blir lyttet til mine ideer og ønsker i forbindelse med endringene

Eksempler på med- og motkrefter

Hovedfunn i undersøkelse:

- **Den sterkeste suksessfaktoren** er sterkt, synlig og effektiv støtte i gjennomføring.
- **Ansatte ønsker** klare meldinger fra to kilder: toppsjefen og **nærmeste overordnede** (men deres meldinger er ikke samkjørte).
- **Den viktigste hindringen** for suksessrik endring er ansattes motstand på alle nivåer: ansatte, mellomledelse, og toppledelse.
- **Hovedårsaken til ansattes motstand** er **manglende forståelse** for viktighet og nødvendighet, tilfredshet med tingenes tilstand og **"frykt"** for det ukjente.
- **Mellomledere motarbeider** endring fordi de er **redde for å miste kontroll** og at de er overbelastet med eksisterende oppgaver og ansvar.
- **Annerledes neste gang:** de fleste team sa at de ville startet sine endringsaktiviteter **tidligere** i det neste prosjektet, isteden for å se aktivitetene som «tilleggsgjøremål».



Hvilken ledelsespraksis må unngås?



"Opprøreren "

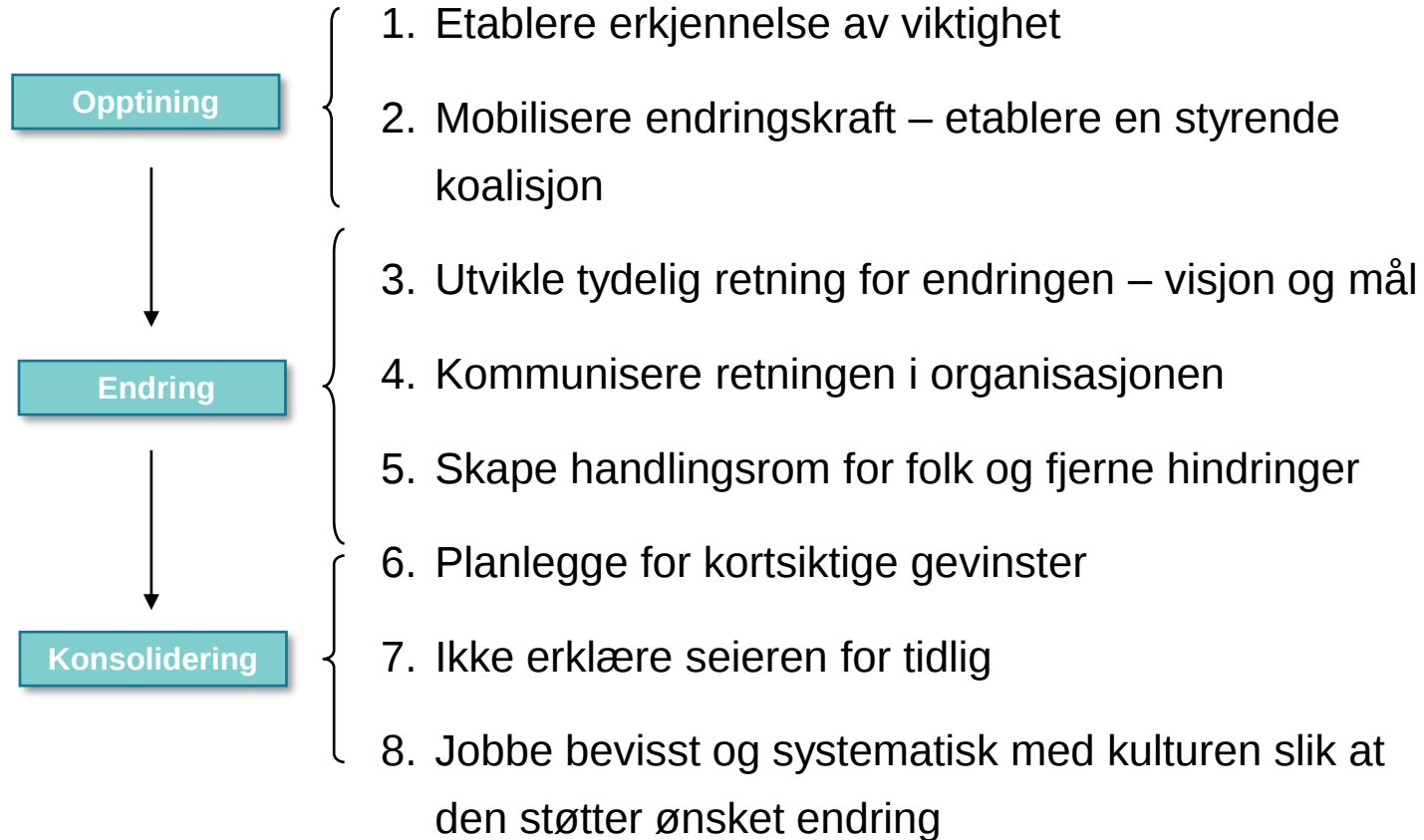
- Kompromissløs
- Eksponerer uenighet både før og etter viktige avgjørelser
- Samler medarbeidere til felles kamp
- Bygger allianser med andre interessenter internt eller eksternt



"Desertøren"

- Viser tilsynelatende vilje til kompromiss
- Eksponerer uenighet i liten grad før en avgjørelse er tatt
- Utsetter å gjennomføre det som er besluttet
- Gjennomfører omkamper som i varierende grad er synlige for ledelsen
- Bruker ofte faglige argumenter og regelverk som argumenter mot

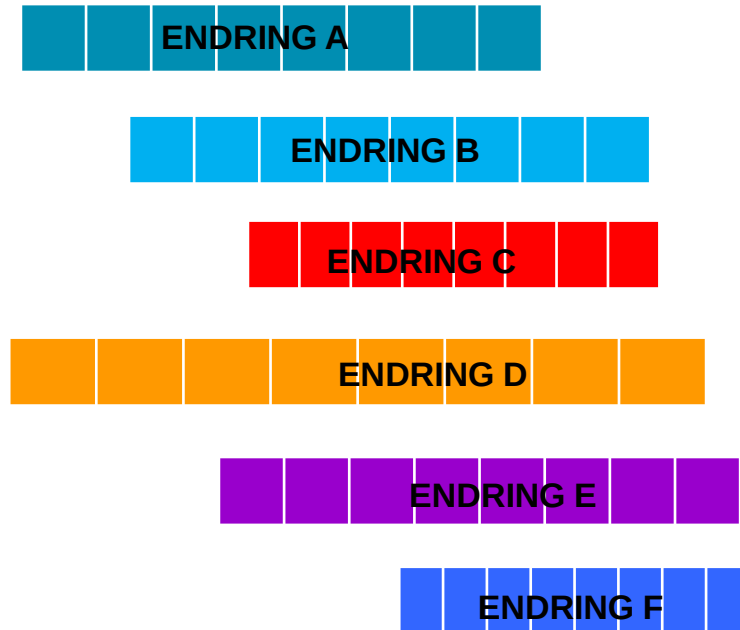
Klassisk endringsledelse



Klassisk og moderne endringsledelse

KLASSISK

Fokus på enkeltstående endringer



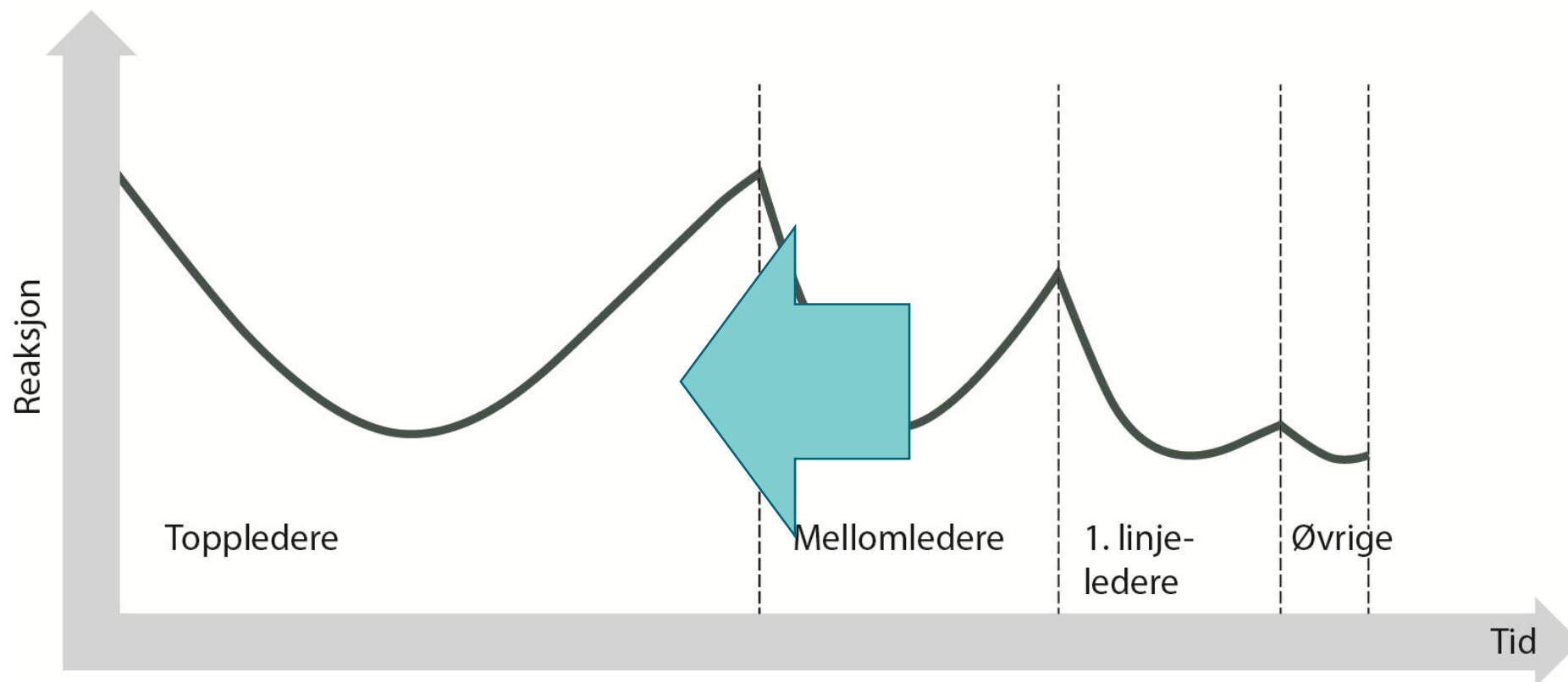
MODERNE

Fokus på flere og kontinuerlige endringer samtidig



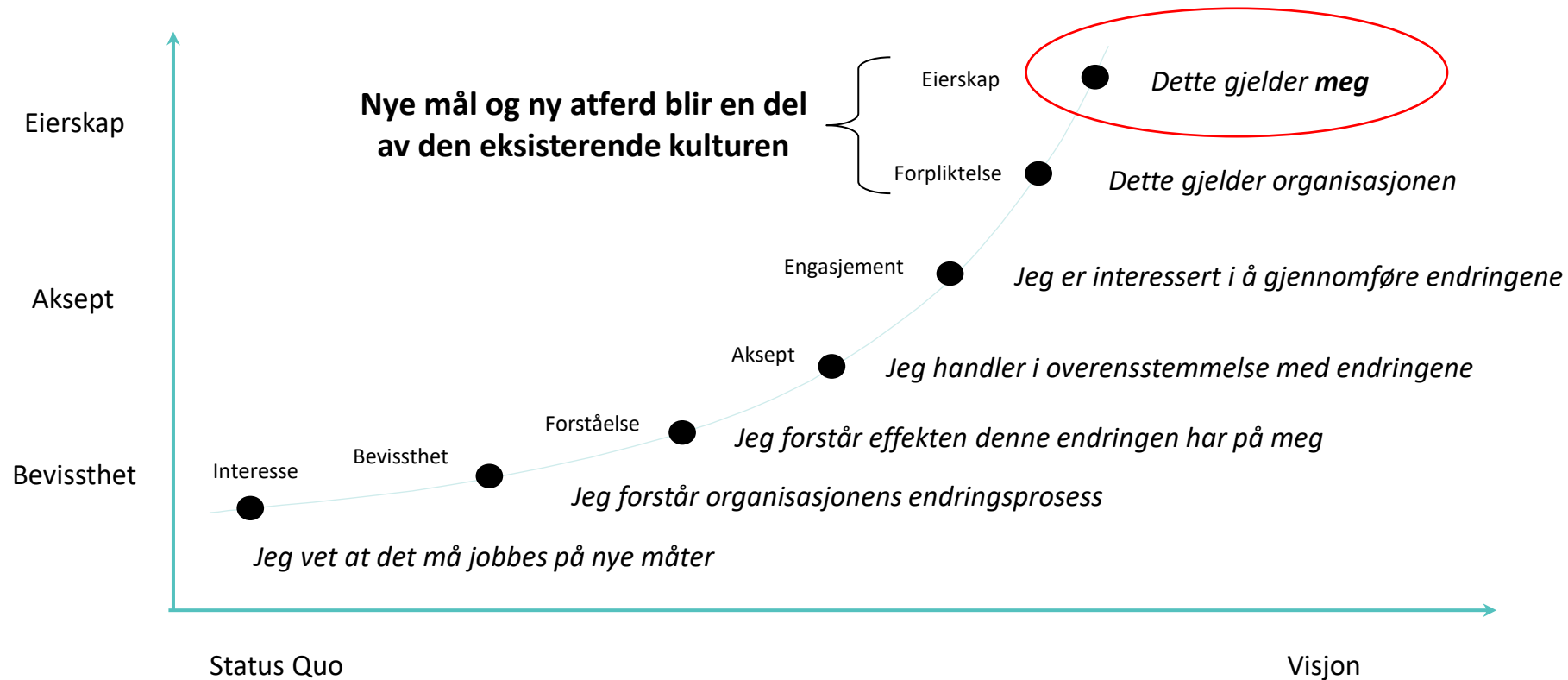
Endring og utvikling må treffe alle samtidig

Tiden til å reagere er ulikt fordelt



Effekten av involvering og gode prosesser

Hvordan bevege ansatte opp langs engasjementskurven?



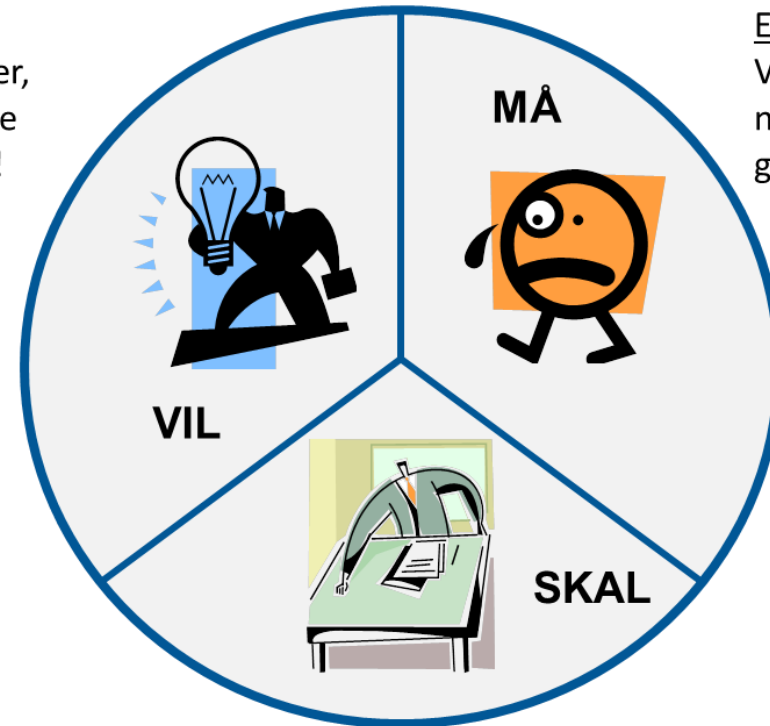
Hva er drivkreftene for endring og utvikling?

Husk!

- Det er bedre å omstille seg – enn å bli omstilt!
- Det er bedre å utvikle seg enn å måtte bli utviklet
- Det er bedre å være i forkant og i førersetet
- Det trenger ikke være dårlig for at det kan bli bedre.....
- Holdning bør kanskje være «bedre i dag enn i går, men ikke så bra som i morgen!»

En visjon

Vi vil noe mer,
noe nytt, noe
spennende!!



En krise

Vi bare må gjøre
noe – nå med en
gang.

Et krav

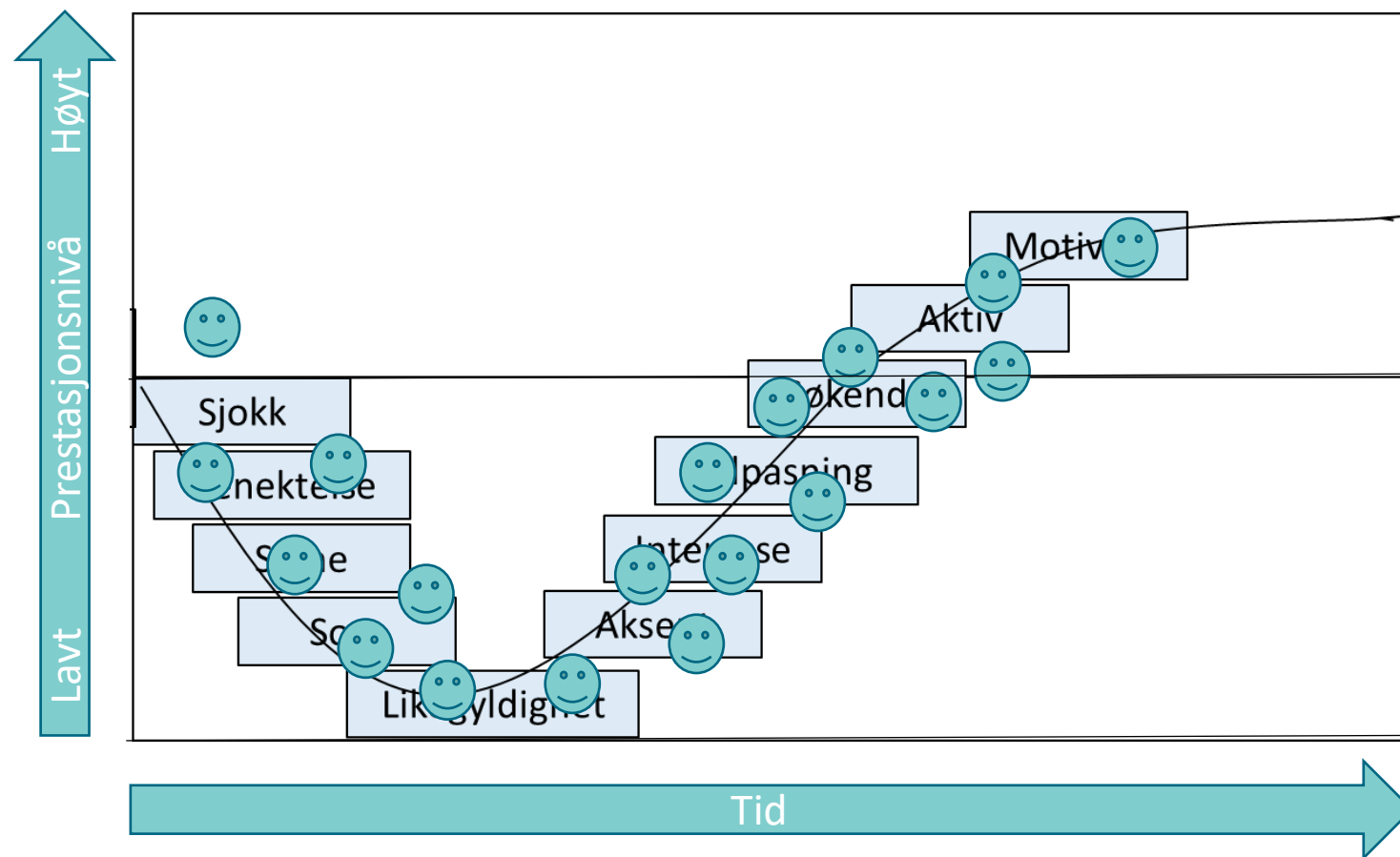
De andre sier
at vi skal, så...

Endringer = muligheter + utfordringer



Husk at folk er mer omstillingsdyktige enn de er endringsvillige

**Hvilke reaksjoner på endring og utvikling har du selv opplevd?
...enten selv eller hos andre?**

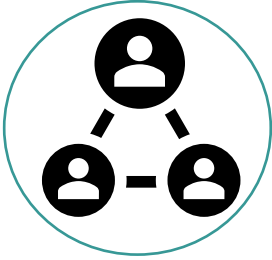


Basert på forskning av Kübler-Ross

**Hva gjør denne
endringen/situasjonen med deg?**

**Hva gjør du med
endringen/situasjonen?**

Motstand mot endring eller?

	KOGNITIVT	EMOSJONELT	RELASJONELT
TYPE			
REAKSJON			
HANDLING	• Vær rasjonell • Sørg for tilgang til informasjon • Begrunn årsakene med fakta • Involver i planlegging og analyse • Klargjør hensikt – ha svar på hvorfor	• La folk få utløp for følelser • Skap dialog om trusler, tap, frykt og stress • Vis oppriktig interesse for frykten som uttrykkes • Vis empati • Følg opp regelmessig	• Avdekke hva dette egentlig handler om • Reforhandle gamle mellommenneskelige historier • Avdekke evt misforståelser (atferd vs intensjon)

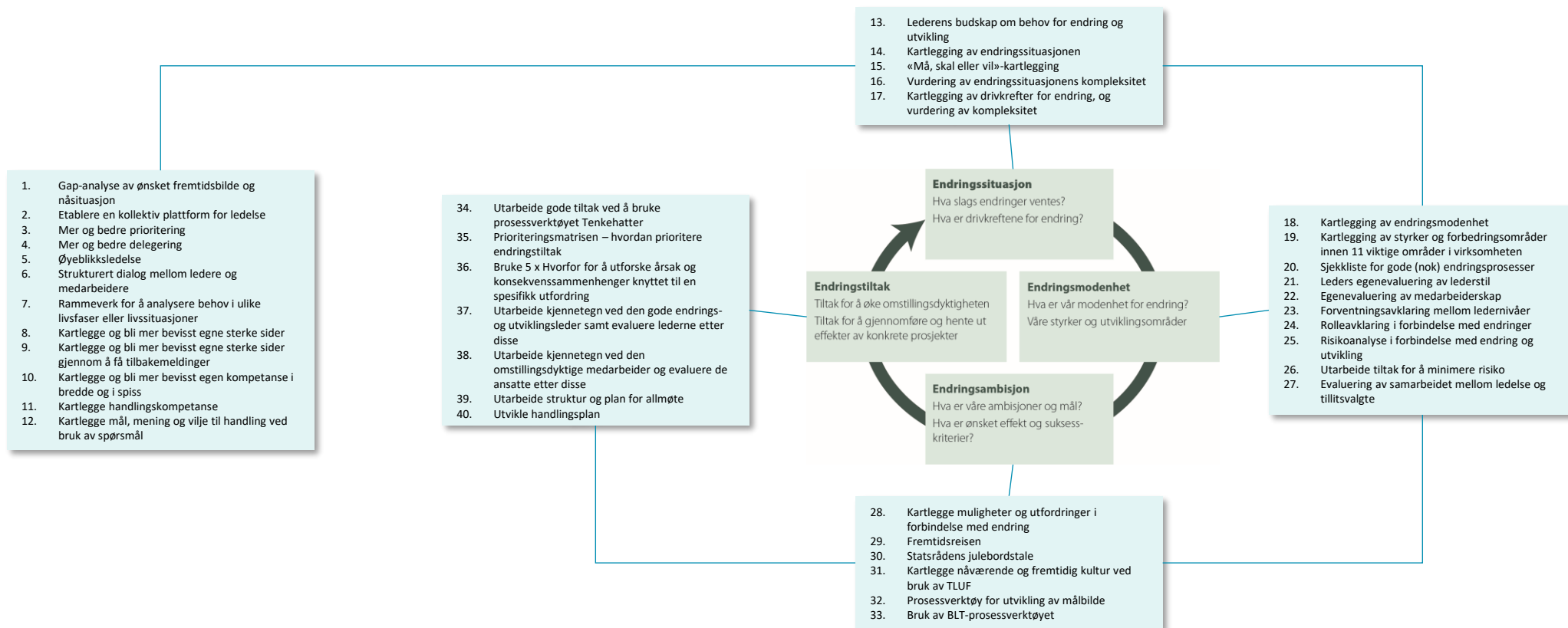
”Det er ikke motstand som hindrer utvikling og endring. Det er ledernes måte å håndtere motstand på...”

Rick Maurer, Beyond the wall of resistance

Verktøy som deles

1. Kartlegging av endringsmodenhet
2. Sjekkliste for gode (nok) endringsprosesser
3. Vurdering av styrker og utviklingsområder
4. Evaluering av samarbeid mellom ledelsen og de tillitsvalgte?

Prosessverktøyene i «Endringsnøkkelen»





Kartlegging av endringsmodenhet

Trinn 1

Leder/prosessleder innleder med å forklare hvorfor det er gunstig å kjenne organisasjonens modenhet for endring og hva man kan bruke denne innsikten til. Deretter deles skjemaet ut med informasjon om utfyllingen og den videre arbeidsprosessen.

Trinn 2

Deltakerne får 5–10 minutter til å besvare kartleggingen individuelt. De summerer og beregner sin totalscore.

Trinn 3

Deltakerne sammenlikner sine besvarelser i grupper/trioer/par og reflekterer over likheter og forskjeller i besvarelsene, for delområdene og samlet. Leder/prosessleder ber gruppene kortfattet om å dele og diskutere sine vurderinger i plenum for å se om det er noen ting som går igjen på tvers av hele gruppen.

Trinn 4

Leder/prosessleder summerer alle gruppens totalscore. Deretter introduseres modenhetsskalaen og hva som kjennetegner de ulike modenhetsnivåene. Gruppens totalscore brukes som utgangspunkt for å gjøre en helhetsvurdering av endringsmodenheten.

Trinn 5

Etter å ha gitt poengsum er det viktig at dere diskuterer både styrker og utviklingsområder. Se på kjennetegnene og forsøk å bli enige om hvor dere befinner dere. I tillegg kan dere se på hvilken poengsum dere samlet sett har fått, og hvilket nivå dere mener å være på. Basert på vår erfaring har vi laget noen beskrivelser av ulike nivåer. Dette er ment som inspirasjon til gode interne diskusjoner om egen modenhet. Det er viktig at dere selv oppsummerer egen endringsmodenhet og hvordan dere selv vil beskrive denne modenheten. Dersom svarene spriker mellom ulike grupper, eksempelvis mellom ledere og tillitsvalgte, eller mellom toppledelsen og mellomledere, så gir dette en god mulighet til å utforske hva som ligger bak ulike syn.

Vurdering (liten grad=1, stor grad=5)	1	2	3	4	5
Lederskap					
• Toppledelsen er tydelig på mål og ambisjoner, strategisk retning og prioriteringer når det gjelder endring og utvikling.					
• Våre mellomledere viser lojalitet og aktivt engasjement i gjennomføring av endrings- og utviklingsprosesser.					
• Våre ledere på alle nivåer er dyktige endrings- og utviklingsledere – de evner å kombinere fokus på daglig drift med forbedring og utvikling.					
Medarbeiderskap					
• Våre medarbeidere tar aktivt ansvar for både å gjøre jobben sin og være med å utvikle den til beste for brukerne.					
• Våre medarbeidere har en grunnleggende positiv holdning til endring og utvikling.					
• Våre medarbeidere har en god forståelse av mål og retning, muligheter og utfordringer fremover.					
Endringserfaringer					
• Vi har god erfaring med å gjennomføre både større og mindre endringer i vår virksomhet.					
• Vi greier å kombinere god og effektiv drift med både forbedringsarbeid og nyskapsaktiviteter.					
• Vi har metodikk og verktøy som gjør at vi kan gjennomføre endring og utvikling på en god måte.					
Samarbeid mellom ledelsen og tillitsvalgte					
• Vi deler ambisjonen om et konstruktivt samarbeid.					
• Vi utviser god rolleforståelse med respekt for hverandres roller.					
• Vi håndterer uenighet og konflikter på en god måte.					
Totalsum					

Kartlegging av endringsmodenhhet

NIVÅ 5	Ledende 50–60 poeng	• Vi har svært god erfaring med å gjennomføre kontinuerlig endring • Vi har sterkt ledelsesfokus på strategi, innovasjon, utvikling og forbedring • Vi har en klar og tydelig toppledergruppe og lojale mellomledere • Vår kultur er grunnleggende positiv til endring og utvikling • Vi har fokus på kontinuerlig evaluering og organisatorisk læring • Vi har et fruktbart og respektfullt samarbeid mellom ledelse og de tillitsvalgte
NIVÅ 4	Høy 40–50 poeng	• Vi har stort sett god erfaring med å planlegge og gjennomføre endringer • Vår kultur er stort sett positiv til endring/utvikling • Som oftest er toppledelsen samstemte og gir tydelig retning • Mellomledergruppen er stort sett lojale og forpliktet • Det er et godt samarbeid mellom ledelsen og de tillitsvalgte
NIVÅ 3	Middels 30–40 poeng	• Vi har blandede erfaringer med å planlegge og gjennomføre endringer • Vår kultur kan være skeptisk til endring/utvikling • Det hender at toppledelsen ikke fremstår som samlet • Det er et brukbart samarbeid mellom ledelsen og de tillitsvalgte
NIVÅ 2	Begrenset 20–30 poeng	• Vi har dårlige erfaringer med å planlegge og gjennomføre endringer • Vår kultur er ofte negativ til endring/utvikling • Toppledelsen er ikke tydelig på mål og retning • Samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte er ikke særlig godt
NIVÅ 1	Lav 12–20 poeng	• Endring og utvikling har hatt et lavt eller fraværende ledelsesfokus • Mål og retning er utydelig i organisasjonen • Mellomledere er i liten grad lojale mot organisatoriske beslutninger • Vår kultur er som oftest negativ til endringer og til ledelsen • Omkamper og konflikter preger organisasjonen



Kartlegging av styrker og forbedringsområder innen 11 viktige områder i virksomheten

Trinn 1

Leder/prosessleder deler ut kartleggingsskjemaet til alle.

Trinn 2

Individuelt arbeid med utfylling av kartleggingsskjemaet hvor deltakerne, basert på egne erfaringer fra endringsprosesser og innsikt i situasjonen til egen virksomhet, bes peke ut hva de mener er de 2–3 viktigste styrkene og forbedringsområdene virksomheten har knyttet til endringer.

Trinn 3

Deling i grupper. Del og forsøk å bli enige om hva som er de 2–3 viktigste innsatsområdene (kan være både styrker og utviklingsområder) som kan sikre at dere kan mestre de endringene dere står foran.

Trinn 4

Leder/prosessleder oppsummerer og presenterer for deltakerne.

Sjekkliste	Egenvurdering	-	+/-	+
Visjon og mål - Er det klart hva vi skal oppnå fremover og hvordan det vil «se ut» når vi har lyktes?				
Situasjonsforståelse - Har vi en god forståelse av status i dag?				
Internt endringsteam - Har vi fått med de riktige folkene som endringsagenter?				
Topplederforankring - Er endringene forankret i toppledergruppen – formidler de samme budskap?				
Kultur - Har vi en kultur som vil støtte endringer?				
Opplæring - Endringer vil bety endrede kompetansekrav – har vi en plan for utvikling og opplæring?				
Budsjett og ressurser - Har vi satt av nok ressurser til gjennomføring?				
Måloppfølging - Er vi dyktige til å følge opp mål underveis – justere planer, justere kurs og/eller endre mål?				
Forpliktelse og ansvarlighet i forhold til endringer - Er vi dyktige til å få til felles forpliktelse og holder vi hverandre ansvarlige i forhold til mål og retning?				
Kommunikasjon - Hvor dyktige er vi til å kommunisere behov, mål og retning som blir forstått slik vi ønsker?				
Belønning av ønsket atferd - Hvor dyktige er vi til å synliggjøre og løfte frem de som bidrar aktivt og positivt?				



Sjekkliste for gode (nok) endringsprosesser

Trinn 1

Deltakerne deles i grupper à 6–8 personer. Det går greit med større grupper også, men diskusjonene må da nødvendigvis ta noe lengre tid. Alle deltakere får utdelt arket nedenfor. Først skal de bedrive «stille indre arbeid» i cirka 5 minutter – det vil si reflektere på egen hånd og notere i skjemaet.

Trinn 2

Gruppene velger en ordstyrer, som sørger for at alle kommer til orde.

Alle presenterer sine tanker, og en i gruppen noterer underveis. Tiden hver enkelt kan få, vil avhenge av antall deltakere i gruppen, men hver person bør få minst ett minutt til å dele.

Trinn 3

Gruppene sammenfatter sitt arbeid og presenterer sine «funn» i plenum. Prosessleder styrer tid og noterer på tavle, flippover eller PowerPoint. Hver gruppe får cirka 3–5 minutter.

Trinn 4

I en kort pause redigerer prosessleder/leder informasjonen, presenterer en felles utgave og ber om kommentarer fra plenum før endelig revisjon. Deretter ber vedkommende alle tilstedeværende bekrefte at dersom endringsprosessene gjennomføres slik det nå er satt opp, så er sjansen stor for at enheten/virksomheten lykkes.

Trinn 5

Ledelsen og tillitsvalgte bruker dette som mal for gjennomføring av endringer.

Individuelt arbeid

Basert på dine erfaringer fra endringsprosesser, hva mener du er suksesskriterier for at dere skal lykkes med endring og utvikling fremover?

Skriv:

Deling i grupper

Del og forsøk å bli enige om de 6 – 8 viktigste områdene, gjerne i prioritert rekkefølge.

Sjekkliste for gode (nok) endrings- og utviklingsprosesser

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.



Evaluering av samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte

Trinn 1

Leder/prosessleder informerer om den aktuelle situasjonen som virksomheten står overfor, og betydningen av et godt og tillitsfullt samarbeid mellom virksomhetens ledelse og de tillitsvalgte. Det kan være hensiktsmessig med en gjensidig forventningsavklaring når det gjelder prosessens innhold og utbytte, før man starter selve evalueringen.

Trinn 2

Individuelt arbeid i gruppene. Deltakerne bes om å ta utgangspunkt i sjekklisten i skjemaet til høyre og gjøre en vurdering av dagens samarbeid. De skal på bakgrunn av skåringen i sjekklisten prioritere hva de mener virksomheten er god på (2–3 styrker), og hva de tenker kan være forbedringsområder for bedre samarbeid (2–3 områder).

Trinn 3

Gruppearbeid. Deltakerne presenterer sine individuelle svar og diskuterer og avklarer om man kan bli enige om 2–3 styrker og 2–3 forbedringsområder. Deretter tar gruppen en ny runde med diskusjon for å utpeke hva man mener er den aller viktigste styrken som må bevares, og hva som er det aller viktigste forbedringsområdet å ta tak i.

Trinn 4

Gruppearbeid. Deltakerne gjennomfører en idédugnad om mulige tiltak knyttet til de aller viktigste styrkene og forbedringsområdene som man ble enige om under det forrige trinnet. Gruppen diskuterer og prioriterer tiltak basert på hvor høy effekt tiltakene vil ha, og på hvor komplisert gjennomføringen vil være (se matrisen «Effekt og gjennomføringskompleksitet» i figur 60 i «Endringsnøkkel»). På bakgrunn av denne gjennomgangen velger gruppen i fellesskap ut 2–3 tiltak til hhv. det valgte bevaringsområdet og det valgte forbedringsområdet. Hvis gruppestørrelsen tillater det, kan det være en idé å dele gruppen i to og la én gruppe jobbe med bevaringsområdet og den andre gruppen med det valgte forbedringsområdet.

Trinn 5

Plenum. Gruppene presenterer sitt arbeid for hverandre og gir tilbakemeldinger underveis. Man kan eventuelt bli enige om å justere noen av forslagene, men det primære formålet i dette trinnet er å samordne gruppenes forslag til én felles oversikt over de viktigste bevarings- og forbedringsområdene med tiltak. Den avsluttende diskusjonen bør handle om hvordan

Sjekkliste: Rammebetingelser for et godt samarbeid	-	+/-	+
Vi deler ambisjonen om et konstruktivt samarbeid.			
Vi har en forutsigbar møtestruktur (årshjul).			
Vi har god dagsorden, møtepapirer på forhånd og gode forberedelser til møtene.			
Vi har avklart hvem som skal delta på møtene og fullmaktene er avklart.			
Vi skiller mellom ulike typer saker/møter, informasjon, drøftinger og forhandlinger.			
Vi viser respekt for beslutninger som blir tatt.			
Vi håndterer de ad-hoc-sakene som dukker opp på en hensiktsmessig måte.			
Vi er opptatt av å bygge gode samarbeidsrelasjoner.			
Vi håndterer uenighet og konflikter på en god måte.			
Vi utviser god rolleforståelse.			
Vi har en åpen og ærlig kommunikasjon.			
Vi skiller sak og person i våre diskusjoner.			
Vi evaluerer hvordan vi samarbeider for å oppnå felles mål (jf. HA § 1, nr. 12).			

Kilde: Difis e-læringsprogram om samarbeid og medbestemmelse i staten