

ÅPEN - NYSKAPENDE - SAMHANDLENDE

LEDERPLATTFORM



Verdibasert ledelse er å utvikle hver enkelt medarbeider til å nå sitt maksimale potensiale og til å se sammenhengen mellom bedriftens oppgaver og rammebetingelsene.

Menneskesynet hos en verdibasert leder i Malvik kommune preges av respekt, sannferdighet, rettferdighet og omsorg.

Innhold

Innledning.....	3
Hva er verdibasert ledelse?	5
Maktbalanse	6
Verdier som endrings- og utviklingsverktøy.....	7
Litteraturliste.....	8

Innledning

Malvik kommune er en profesjonell og utviklingsrettet organisasjon. Dette er mål 8 i Kommuneplanens samfunnsdel, og den strategiske forankringen som sikrer at vi skal utvikle oss i den retningen kommunestyret har besluttet.

For å oppnå det, skal Malvik kommune preges av en verdibasert ledelse hvor ledere og ansatte jobber sammen for å utvikle en felles kultur. Grunnlaget for verdibasert kultur ligger i verdiene våre *Åpen – Nyskapende – Samhandlende*.

Lederplattformen er et resultat av en omfattende prosess, med involvering av alle ledere og hovedtillitsvalgte. Den er grunnlagsdokumentet for ledelse i Malvik kommune. Dette dokumentet er revidert etter at Kommuneplanens samfunnsdel 2018-2030 ble vedtatt i kommunestyret 02.10.2017.

Med plattformen ønsker vi å oppnå:

- Bedre måloppnåelse både for organisasjonen som helhet og på virksomhets- og avdelingsnivå
- Plattformen skal gi en økt forståelse og et grunnlag for refleksjon rundt temaet verdibasert kultur.
- Plattformen skal bidra til kvalitetssikring og effektivitet. Samstemthet og samspill.
- Verdibasert ledelse understøtter demokratiske prinsipper i utviklingen av organisasjonen.
- Økt trivsel, motivasjon og tilfredshet med jobben.

Plattformen er fundamentet, og 10-FAKTOR er verktøyet for medarbeiderundersøkelser, utviklingssamtaler og lederutvikling. Dette er hovedelementene for å implementere verdibasert kultur.

Illustrasjonen nedenfor «Den røde tråden» viser sammenhengen mellom dokumentene i styringssystemet. Gjennom å utvikle en verdibasert kultur i hele organisasjonen, har vi de beste forutsetninger for å nå målene i styringssystemet.

Den røde tråden



Både norsk og internasjonal litteratur innen ledelse byr på et mangfold av teorier. Noe er forskningsbasert og noe beskrevet gjennom erfaringer og kommersialiserte konsepter. Kommunens faglige tilnærming tar utgangspunkt i kjent litteratur som bygger på studier og forskningsrapporter gjennom de siste 25 år, jfr. litteraturliste.

Et viktig kjennetegn ved profesjonelle ledere og medarbeidere er at de er verdibevisste. Utdanningsinstitusjonene trener studentene opp, ikke bare i operativ dyktighet, men tar også med seg betraktninger rundt yrket og hvordan dette skal praktiseres. Her vil man se hvilke verdier som er vesentlig for de forskjellige profesjonene. Profesjonsgruppene kan ha forskjellige syn på f. eks. adferdsnormer, effektivitet, kvalitet og hvilke mål vi bør etterstrebe. Lederplattformen skal være til hjelp for at ledere og medarbeidere deler de samme verdiene. Ulike profesjonsgrupper skal benytte kommunens verdier til å forene ressursene på tvers av sektorene, slik at målene blir nådd på en effektiv og kvalitetssikret måte. Dette sikrer også at innbyggeren/brukeren/eleven får et optimalt tilbud sett i et brukerperspektiv. I tillegg er det avgjørende for kommunen å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass.

Hva er verdibasert ledelse?

Utviklingstrekkene i samfunnet viser en profesjonalisering og krav om større fleksibilitet. Dette gjelder også for Malvik kommune. Derfor er det avgjørende at vi som ledere forstår og har felles plattform for ledelse.

Verdibasert ledelse er en ledelsestilnærming som imøtekommer to fundamentale krav i profesjonelle organisasjoner. Det er kravet om frihet og kravet om kontroll.

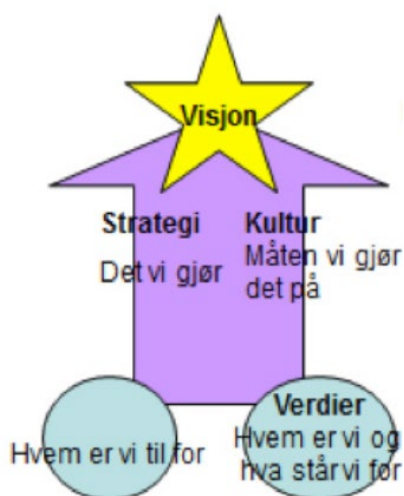
Verdibasert ledelse beskrives som en filosofisk, relasjonell og emosjonell tilnærming til ledelse. Menneskesynet hos en verdibasert leder i Malvik kommune skal være preget av respekt, sannferdighet, rettferdighet og omsorg. Sammen med regel- og målstyring vil dette være et fremtidsrettet ledelsesfundament som sikrer en attraktiv og samstemt ledelse og en helhetlig utvikling i Malvik kommune som arbeidsplass.

Teorien viser til at verdibasert ledelse er et mulig alternativ til regelstyring og målstyring, og at det låner fra og kompletterer disse. Det betyr at verdibasert ledelse ikke kan erstatte regler og mål, men er innføring av en ny dimensjon.

Når verdier antas å kunne tilføre organisasjonene styringskraft, har det ikke bare sammenheng med verdienes generelle styrke, men også med de begrensninger som er forbundet med mål- og regelstyring.

Ledere i Malvik kommune skal ivareta både relasjonelle og strategiske oppgaver slik at vi oppnår endring og utvikling. Verdier som ledelsesverktøy er i motsetning til regel- og målstyring, mer kollektivt enn individuelle ledelsesverktøy. Dette vil også være med på å utvikle organisasjonens kulturelle særtrekk tydeligere.

Figuren nedenfor viser utvikling med styringslinje og kulturutvikling for måloppnåelse:



Verdibasert ledelse skal sette standarder for atferd som er varige og forutsigbare, men også til nytenkning og endring. En engasjert leder bidrar til å tegne visjoner som medarbeidere kan identifisere seg med og ønsker å tilhøre.

I en verdidrevet organisasjon kreves det at medarbeidere og ledere tror på de samme verdiene og at dette styrer adferden. Når det er samsvar mellom ansatte og lederens forventninger til hverandre, vil vi oppnå en felles forståelse. Da vil organisasjonen fungere effektivt, og ansatte opplever å få oppfylt sine behov for utvikling. Det er i dette rommet felles verdibasert kultur skapes.

Det mest markante særtrekket ved verdibasert ledelse er at ledere og ansatte sidestilles sosialt ved at begge parter har de samme holdninger til verdiene og innholdet i disse. Koblingen mellom verdier og en rekke kritiske faktorer¹ i organisasjonen er en viktig grunn til at verdier faktisk blir resultatskapende.

Maktbalanse

Makt² er et sentralt begrep i utøvelsen av ledelse. Maktbalansen påvirkes gjennom verdiene som både ledelse og medarbeidere i organisasjonen har og deler med hverandre. Når tro og oppfatning om verdiene deles mellom ulike hierarkiske nivåer, vil både høyere og lavere nivå ha makt.

Faktorer som påvirker maktbalansen kan være ansiennitet, ekspertise, profesjon, posisjon, hierarki - og personlig makt i form av karisma, kleskode, væremåte og kroppsspråk.

Som leder i Malvik kommune skal du være bevisst på makten som naturlig tilhører egen rolle, men også hvordan makt kan utspille seg i organisasjonen for øvrig.

¹ Kritiske faktorer kan være samhandling for helhetlig tjenestetilbud, økonomistyring, brukarmedvirkning osv.

² En klassisk definisjon av makt ble formulert av sosiologen Max Weber: «*Makt betegner enhver sjanse til å gjennomføre sin vilje innenfor en sosial relasjon, også på tross av motstand, uansett hva denne sjansen beror på.*» Sitat fra Store norske leksikon <https://snl.no/makt> skrevet av Fredrik Engelstad (UiO).

Verdier som endrings- og utviklingsverktøy

Det har gjennom flere år vært fokus på verdiforståelse i Malvik kommune. HMS-gruppene har en viktig rolle i arbeidet med å implementere verdiene i organisasjonskulturen. Dette er et omfattende og kontinuerlig arbeid. Med samhandling på tvers i ledelsen og med god støtte fra tillitsvalgte, blir arbeidet med implementering av ledelsesplattformen både spennende og verdifull for organisasjonen og bedriftskulturen.

Verdiene våre er formulert direkte i retning av endring og utvikling, og de reflekterer et ønsket fremtidsbilde. Her er eksempler på hvordan verdiene i Malvik kommune kan oppfattes og benyttes i ledelse:

ÅPEN: Denne verdien forutsetter og utvikler en transparent og sannferdig organisasjon. Verdien skaper tillit og trygghet som er nødvendig for å nå ønskede mål og tiltak, og for å dempe frykt for endringer.

NYSKAPENDE: Gjennom denne verdien støtter vi kreativitet, endring og annerledestenkning.

SAMHANDLENDE: Denne verdien gir oss kompetanse som nyttiggjør organisasjonens totale potensiale. Vi bygger bro over motsetninger utløst av profesjonsverdier og spesialiserte utdanninger.

Våre verdier beskrevet på følgende måte:

Å være **åpen** betyr...

- å snakke til hverandre og ikke om hverandre
- ærlighet og ingen skjult agenda. Åpen for forskjellighet, medmenneskelighet, og at andre kan være annerledes enn meg selv.
- å dele synspunkter
- å være mottakelig, inkluderende, kommuniserende og gi innsyn
- å dele kunnskap, gi informasjon, lytte, være åpen for endring
- åpenhet krever respekt for alle
- å inkludere andre i beslutningsprosesser
- å dele informasjon
- å være transparent i beslutningsprosesser

Å være **nyskapende** betyr...

- å tenke nytt. Ting er nyttig og blir nyttiggjort
- smarte og bedre arbeidsmetoder
- å øve på perspektivskifte - bruker, økonomi, strategi og medarbeider.
- å være modig, og gi rom for å være modig
- skape kultur for prosess og endring
- å ta i bruk nye verktøy

- å øve på å være utenfor komfortsonen
- at der er rom for prøving og feiling
- å endre inngrodde kulturer
- å skape rom for nye tanker og ideer

Å være **samhandlende** betyr...

- å gjøre hverandre god
- å være bevisst hvem vi er til for
- å ha respekt for hverandres fagkunnskap
- åpen kommunikasjon
- å dele med kollegaen og på tvers av fagområdene
- å jobbe sammen med andre profesjoner
- å akseptere kompromisser
- å fullføre i forhold til alle involverte
- å bygge relasjoner
- å bygge nettverk
- å se helhet

Litteraturliste

Kirkhaug, Rudi (2013). Verdibasert ledelse. Universitetsforlaget

Schein Edgar (1994). Organisasjonspsykologi. Universitetsforlaget. 2. utgave

Levin, Morten og Rolfsen, Monica (2004). Læring og utvikling i team. Fagbokforlaget. 1. utgave

Nettside for 10-faktor (kommuneforlaget): www.10faktor.no