

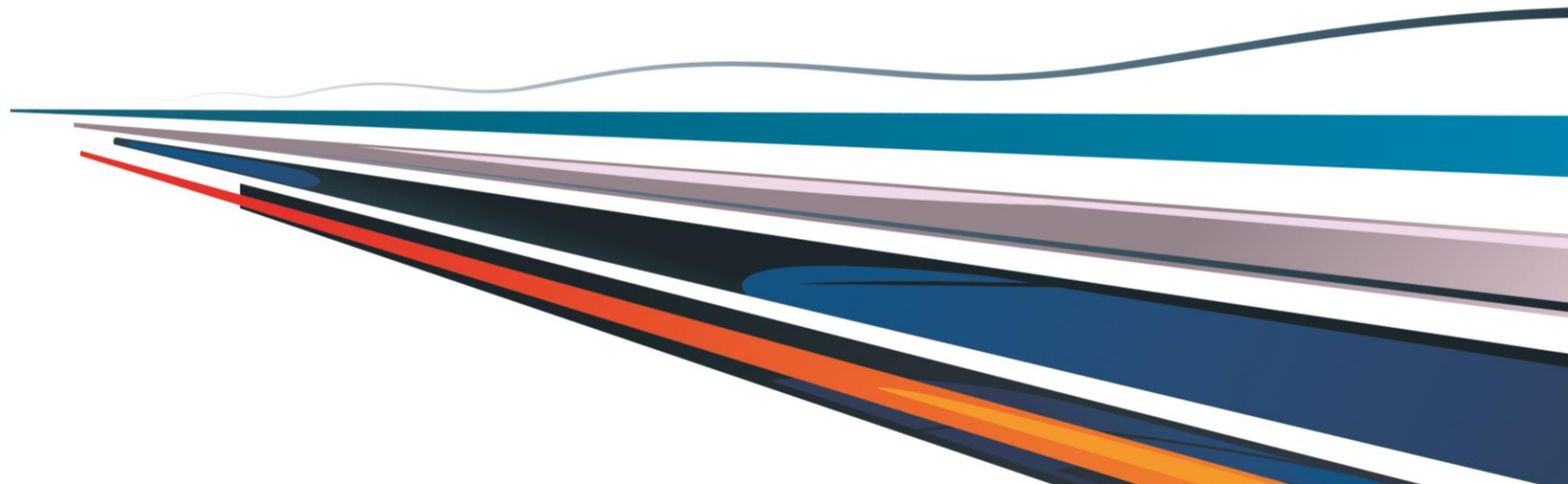


KOMMUNAL- OG
MODERNISERINGSDEPARTEMENTET

Erfaringer med teamorganisert kunnskapsarbeid

Lise Hauge, avdelingsdirektør, Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Oslo, 24. november 2014



Etterlatt inntrykk

1. Teamorganisering passer
 - for oss, med våre jevnlige tilpasninger
 - men har også ulemper
2. Kunnskapsarbeid er kontinuerlig arbeid
 - som ikke løses av organisasjonsmodell



Foto: Lise Hauge

Regionalpolitisk avdeling



Foto: Lise Hauge

Ansvarsfelt: utvikling og forvaltning av regional- og distriktspolitiske virkemidler.

Analyser av regional utvikling, kunnskapsgrunnlag for regionalpolitikk.

Samarbeider med kommuner, fylkeskommuner, Innovasjon Norge, Siva, Forskningsrådet og Merkur om dette.

Ansvar for Distriktssenteret.

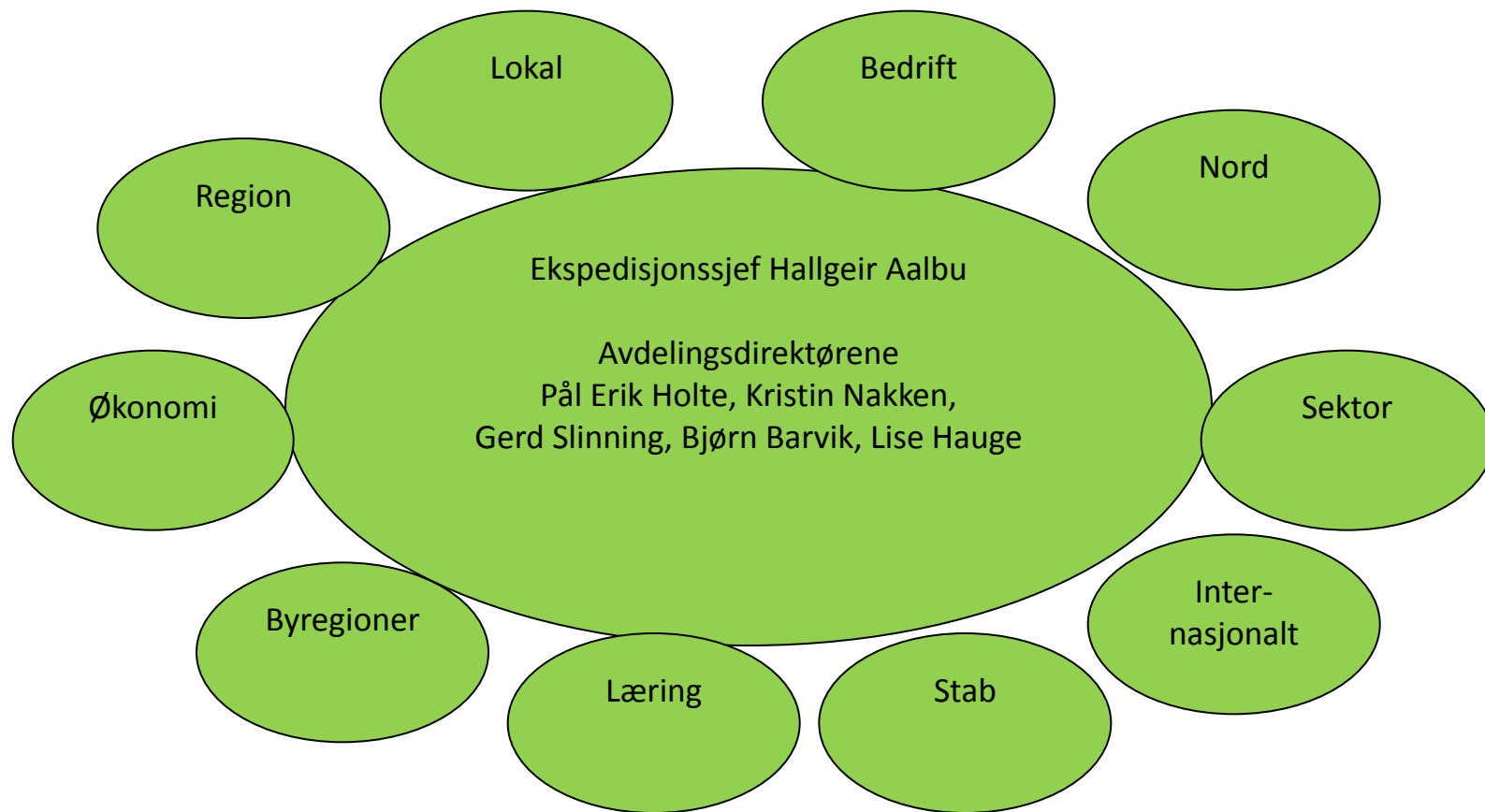
Hvorfor team?

- 2002
 - Fra linje til selvstyrte grupper og team.
 - Fleksibilitet, utadrettet, fra plan til handling, mer strategiske initiativ.
 - De fleste saker skulle besluttes i teamene, teamleder: "første blant likemenn".
- Fordeler:
 - Fleksibelt, utviklingsmuligheter i avdelingen, engasjement og vurderinger på tvers av enkeltområder.
- Ulemper:
 - Kontinuitet, "transaksjonskostnader".
- 2009:
 - Leder inn i team. Prioritering av ressurser og oppgaver, fordeling av oppgaver, tydeligere ledelse, styrke langsiktig arbeid.



Foto: Lise Hauge

Teamorganisering, 2014



46 ansatte, ca 40 årsverk på jobb. De fleste i to team.

Oppsummert

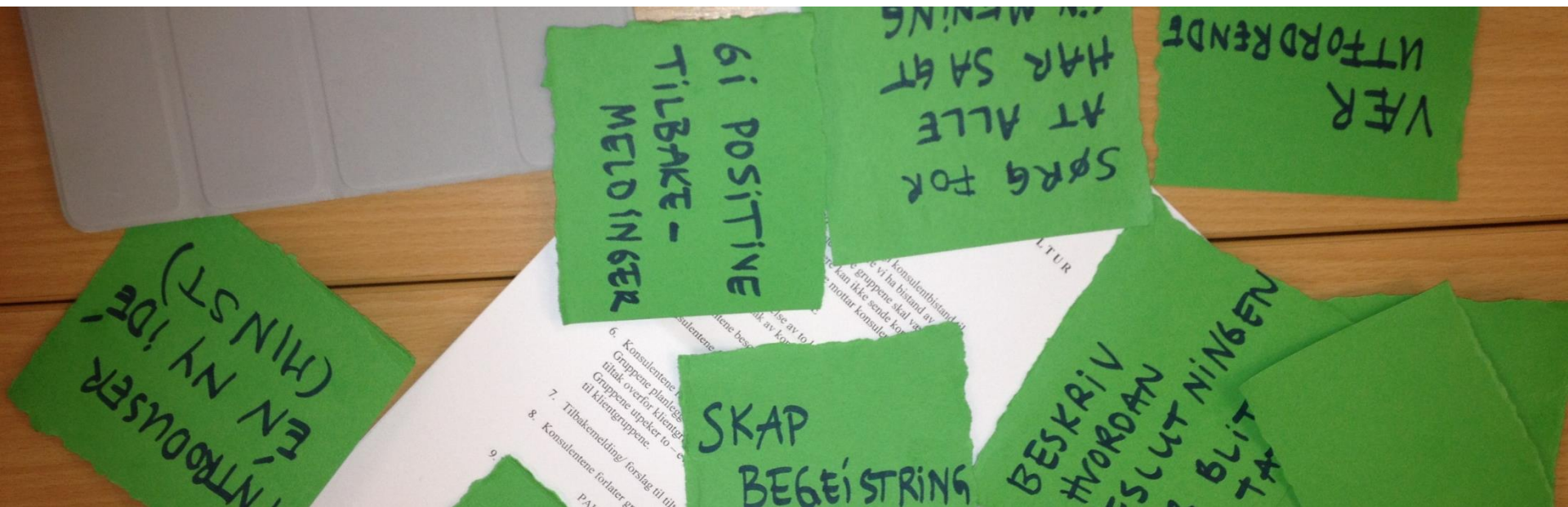
- Fortsatt team – men på vår måte.
 - Fleksibel ressursutnyttelse.
 - Medlemskap i to team → svekker spesialisering, men reduserer faren for utvikling av ulike fagtradisjoner ved kunnskapsdeling og nyansering.
- Organisering er rammen, innhold kontinuerlig arbeid.
 - Utfordrende på så bredt felt som regional- og distriktspolitik!



Foto: Lise Hauge

Kunnskapsutvikling og -deling: nå diskuterer vi

- Ekte team vs samagerende grupper: arbeidsformer i teamene, modne team med kunnskapsdeling, felles forpliktelse for resultater.
- Hva innebærer hovedansvar vs ansvar for backing?
- Personal og fagansvarlig samarbeid: medarbeidersamtaler: innspill fra begge ledere. Utviklingsplan: begge ledere bidrar.



Kunnskapsutvikling og -deling i det daglige



- Rekruttering og nyansatte: kompetanse på avdelingens ansvarsområder, introduksjon til avdelingen.
- Oppgavefordeling: noe stort, noe smått, noe du brenner for og noe som må gjøres.
- Bruk av prosjekt til større tidsavgrensede oppgaver. Også direkte til e-sjef.
- Avdelingsmøter: ledermøtevedtak og større oppgaver i avdelingen. Forankre, dele kunnskap og løfte fram godt arbeid.
- Avdelingsseminar: fritt fram, faglig påfyll og kaffe.

Foto: Knut Åserud

Utvikling, tilbakemelding og mål

- Sundvollenkriteriene:
 - Grunnlag for diskusjon mellom personalleder og medarbeider
 - Gjensidig tilbakemelding
 - Diskutere forventninger og utvikling
- Medarbeider:
 - Gjennomføringsegenskaper
 - Oppgaveforståelse
 - Analyseegenskaper
 - Pådriveregenskaper
 - Samarbeidsegenskaper
- Leder:
 - Bestiller
 - Veileder
 - Teammedarbeider
 - Kvalitetskontrollant
 - Personalleder
 - Teamleder

Regionalpolitikk "for dummmies"

- Kunnskapsdeling i avdelingen, fellesgods regional- og distriktspolitikk
- Smakebit:
 - Geografisk inngang, sentralitet – BA-regioner.
 - Flytting og bosetting, fakta og teorigrunnlag.
 - Virkemidler og roller – smal og brei politikk, virkeområde.
 - Regional utvikling mening og bruk inkl vekst/fordeling.

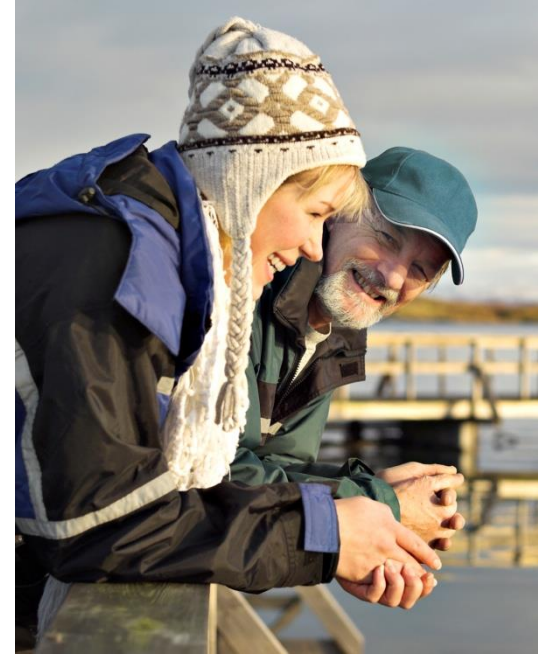


Foto: Knut Åserud

Læringsteam: avdelingens fremste på kunnskap om regionale utviklingstrekk og hva som påvirker disse...

- Utviklingsarbeid vs løpende oppgaver.
- Systematikk i utvikling og bruk av kunnskap i politikkutvikling.
- Anbud: hva vil vi oppnå og hvordan kan vi få det til, dvs fra regulerende rammer til muligheter.
- Sentral rolle i meldingsarbeid.
- Samla system for innhenting av kunnskap til bruk som styringsinformasjon.
- Rutiner for å sikre systematikk i bruk av kunnskap i virkemiddelstyring (kobling til langvarige evalueringsplaner og budsjett).

Oppsummert

- Læringsteamet viktig.
- Men det løpende utviklingsarbeidet må alle ta ansvar for.
- Organisasjonskulturens betydning?
 - Analytiske egenskaper, faglig godt grunnlag for gode råd til politisk ledelse
 - Engasjement og takhøyde
 - Forutsigbar personalpolitikk



Foto: Erik Veigård