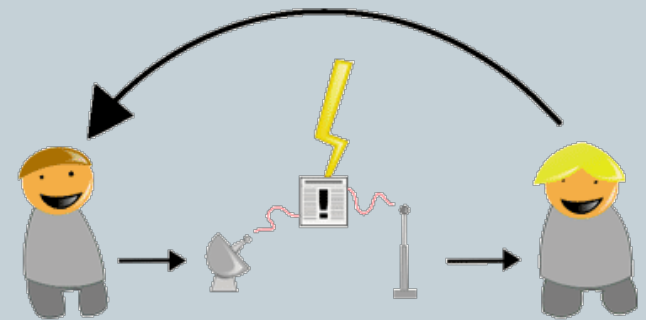


Samarbeid på tvers

- hvordan videreutvikle arbeidsformer og kultur?

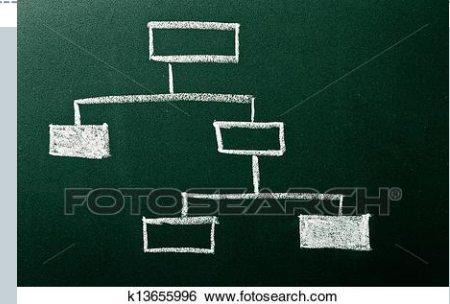
- Mangfold i roller og kompetanse
- Samarbeid på tvers
- Typer av samarbeid
- Praktiske læringsmekanismer
- Lagorganisering og gjennomføringskraft
- Oppskriftskultur og utviklingskultur
- Praktiske utviklingsstrategi



Mangfold i roller og kompetanse



- Mintzbergs (1983) klassiske definisjon – stab:
 - Teknokrati – design, strategi, planl, rutiner etc.
 - Støtte – fellesfunksjoner som personal, økonomi etc
- Lånekassen - maskinbyråkrati/ fabrikk – med utvikling og verksted
 - Utviklingsorientert standardisering – regelstyrt saksbehandling
 - Digitalisering : vesentlige deler av planlegging og org design - IT
- Moderne stab – funksjoner og innhold kan variere
 - Rutinepreget og mer aktiv og strategisk virksomhet i samme avdeling
 - Hva som ligger i strategisk medvirkning ikke alltid klart definert
- Utfordring: mer effektiv og samordnet støtte til linjen styrt av tydelig visjon og målbilde?
 - Hva samarbeide om? Arbeidsformer? Kultur?



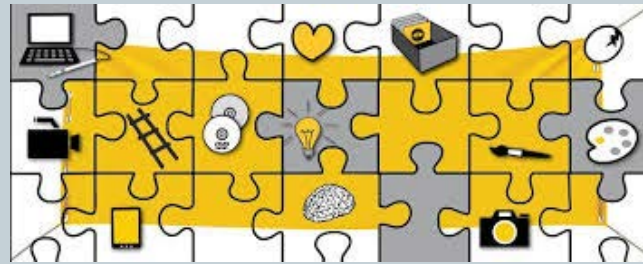
k13655996 www.fotosearch.com

Samarbeid på tvers



Fag og avdelinger – utdyper, men avgrenser perspektiver

- Begrenset oppmerksomhet, informasjon og refleksjon
- Utvikling – drift?



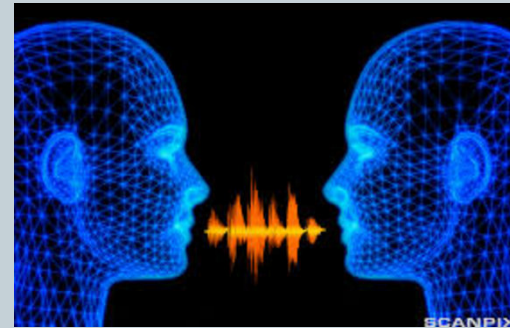
Samarbeid på tvers

- Kopler av læringshorisonter – mer informasjon og kunnskapsdeling om samme saker
- Bevisstgjøring om gjensidige avhengigheter - synergier
- Økt perspektivbevegelighet - mindre handlingsrigiditet

Utfordrer sterke delperspektiver – styrker læring, handlekraft og helhetstenkning

Praktiske læringsmekanismer

- Organisering reduserer variasjon og mangfold – må motvirkes
 - Aktiv tilbakemelding
 - Aktiv lytting
 - Tørre spørre
 - Giveratferd
 - Bygge høykvalitetsrelasjoner
 - «Resilience» – eller robust tåle- og voksekraft
 - Skapende motstand



Hvordan utnytte dette i målrettet samhandling?

Typer av samarbeid



- **Trenger rammer og retning**
 - Kultur - «dansegulv» - visjon, verdier, spilleregler
 - bekreftes og utvikles i daglig samhandling
 - Felles målbilde
- **Deling av informasjon og kunnskap**
 - Uformell – ad hoc – tid til småprat
 - Formell – møter etter behov – regelmessig
- **Prosesser og team**
 - Utvikling
 - Leveranser



Moderne forskning vektlegger

- positiv forsterking – ikke drukne i problemorientert analyse (Amabile & Kramer 2011)
- relasjoner og samhandling i læring og utvikling (Dutton 2003)
- kultur som «lim og drivkraft» (Andersen, S.S. & Sæther, Ø. 2009)

Lagorganisering og gjennomføringskraft?



- Eierskap til mål, konkretisering og vilje til å ta konsekvenser
- Krever avklaring av roller og «samspillssoner»
 - 100 prosent ansvar for egen rolle og for helhet
 - Klare premisser for egen jobb og bidrag
 - Fleksibilitet i rolleforståelse

Klare spilleregler gjør det enklere å gi tilbakemelding og korreksjon

”Samspillskriminalitet” – mangel på ansvar og klare tilbakemeldinger

Ledelse med ansvar for kontinuitet og helhet

«Oppskriftskultur»



- Ikke bare verdier, distribuert kunnskap og forankrede arbeidsmåter
'In search of excellence' –forutsetning for suksess
der standardisering og nøyaktighet i gjennomføring er viktig

Sterk kultur – *kan* gi sårbarhet

- FACIT

- Hoppstil



I moderne organisasjoner – spenning mellom «oppskrift» og utvikling

Samhandlingsdimensjoner i utviklingskultur



Samspill:

Vilje – evne til
samspill/”vinne
sammen

Hvem kan brukes
til hva

Respekt for
fagkunnskap

Respekt personlig
grenser

Kan stole på
andre

H

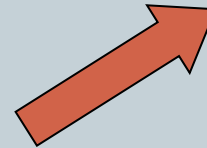
L

Nettverk

Fragmentert

Utviklingskultur

“Ensidig målorientering”



Samstemt:

Forstår visjon og strategi

Hvordan selv bidra

Deler oppfatning arbeidsform

Tillit til strategi og ledelsen

Praktisk utviklingsstrategi

Kartlegging

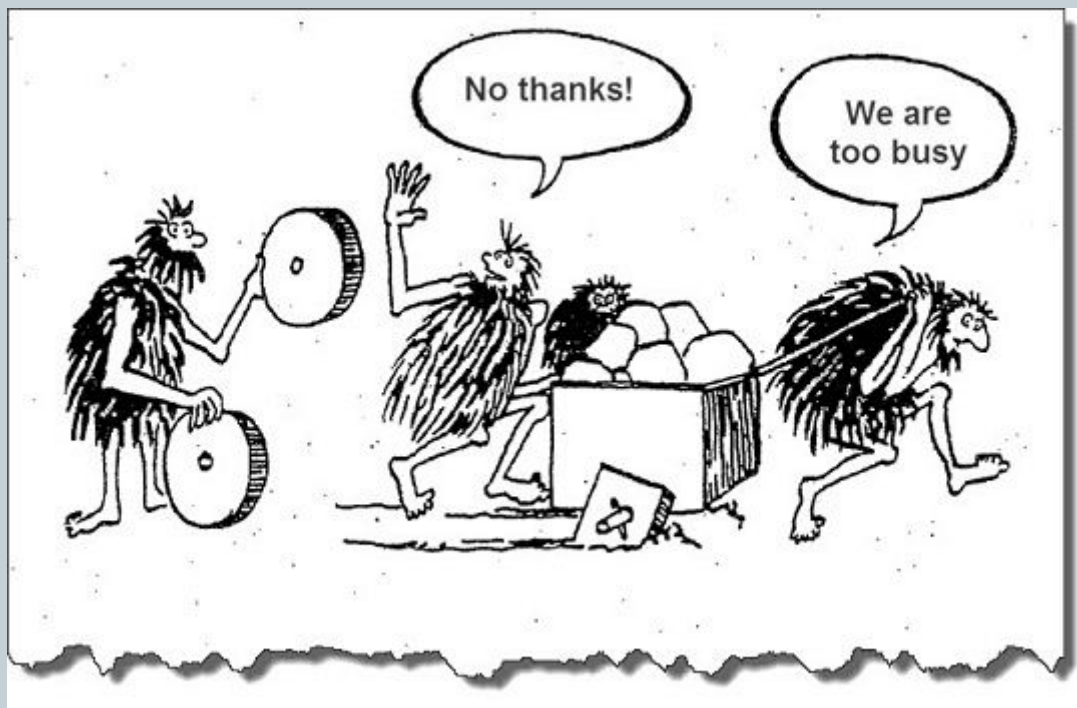
- Hva er viktig for å gjøre en god jobb?
- Hva kan hver enkelt avdeling bidra med
 - Hva kjennetegner dagens situasjon?
 - Hva er viktigste bidrag fra hver avdeling - sammen?
 - Utfordringer og muligheter?
 - Hva slags samarbeid – leveranser - utvikling?

Prioriterte utviklingsområder

- Samarbeid i utvikling - samarbeid i leveranser
- Hvem samhandler du/dere mest med?
- Hva kan styrkes?



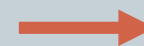
Utviklingsarbeid i en travel hverdag...



Trenger:
Klare målbilder
Systematisk prioritering

Sterk ansvarsfølels

Sterk motivasjon



utvikling taper