



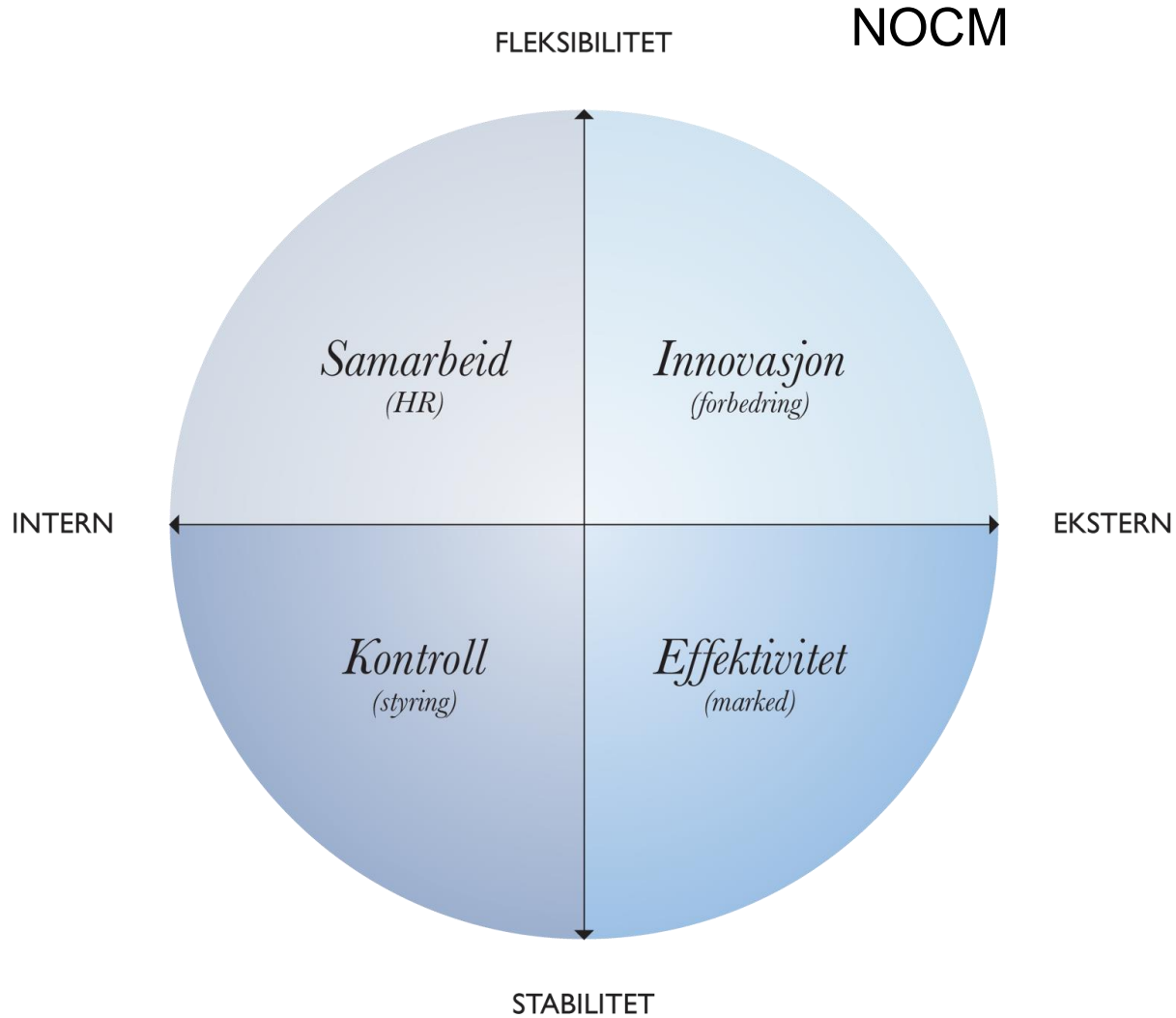
UiO : **Psykologisk institutt**

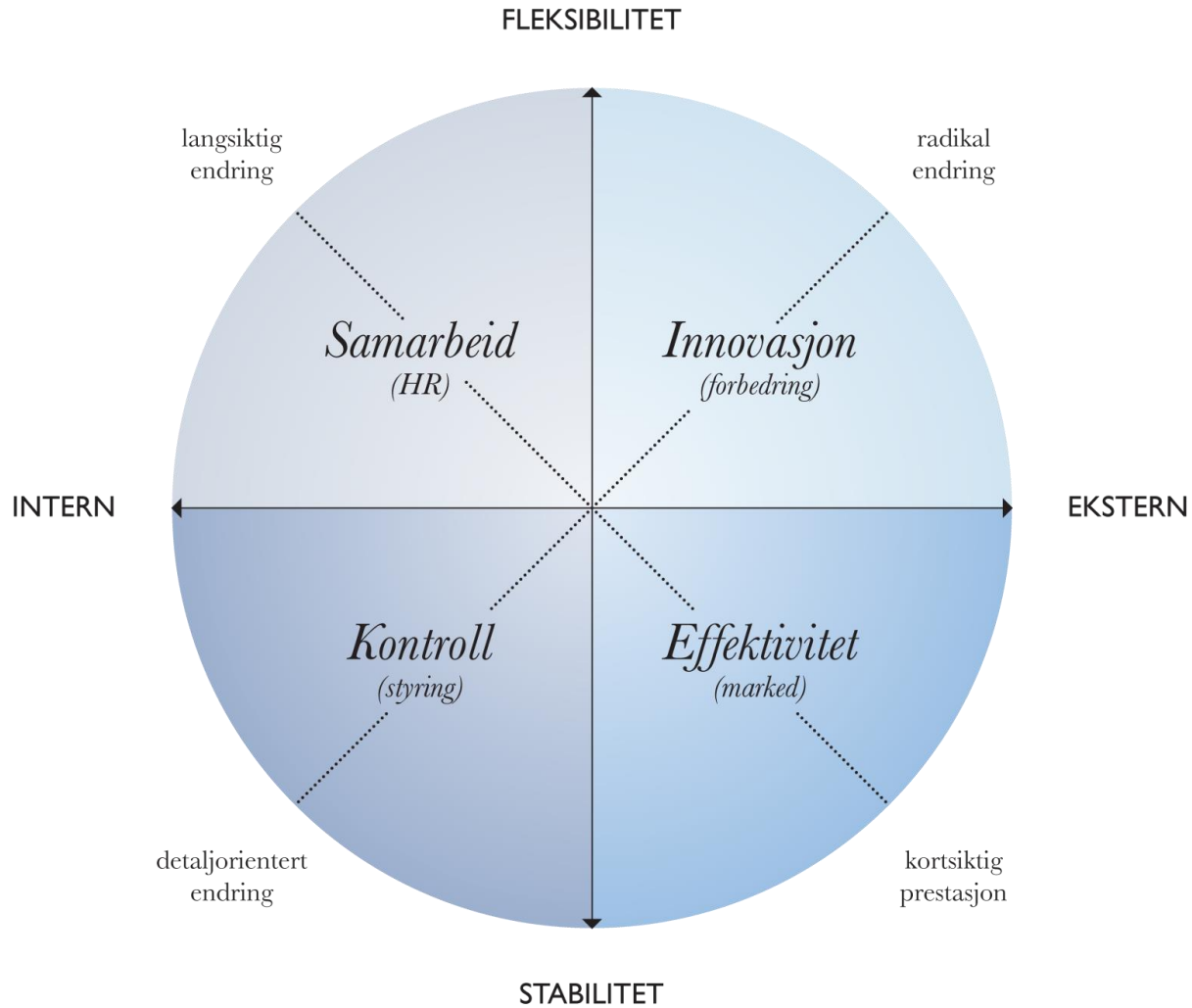
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Profesjonelt kunnskapsarbeid i en byråkratisk kontekst

Prof. Thomas Hoff
Psykologisk institutt
Universitetet i Oslo

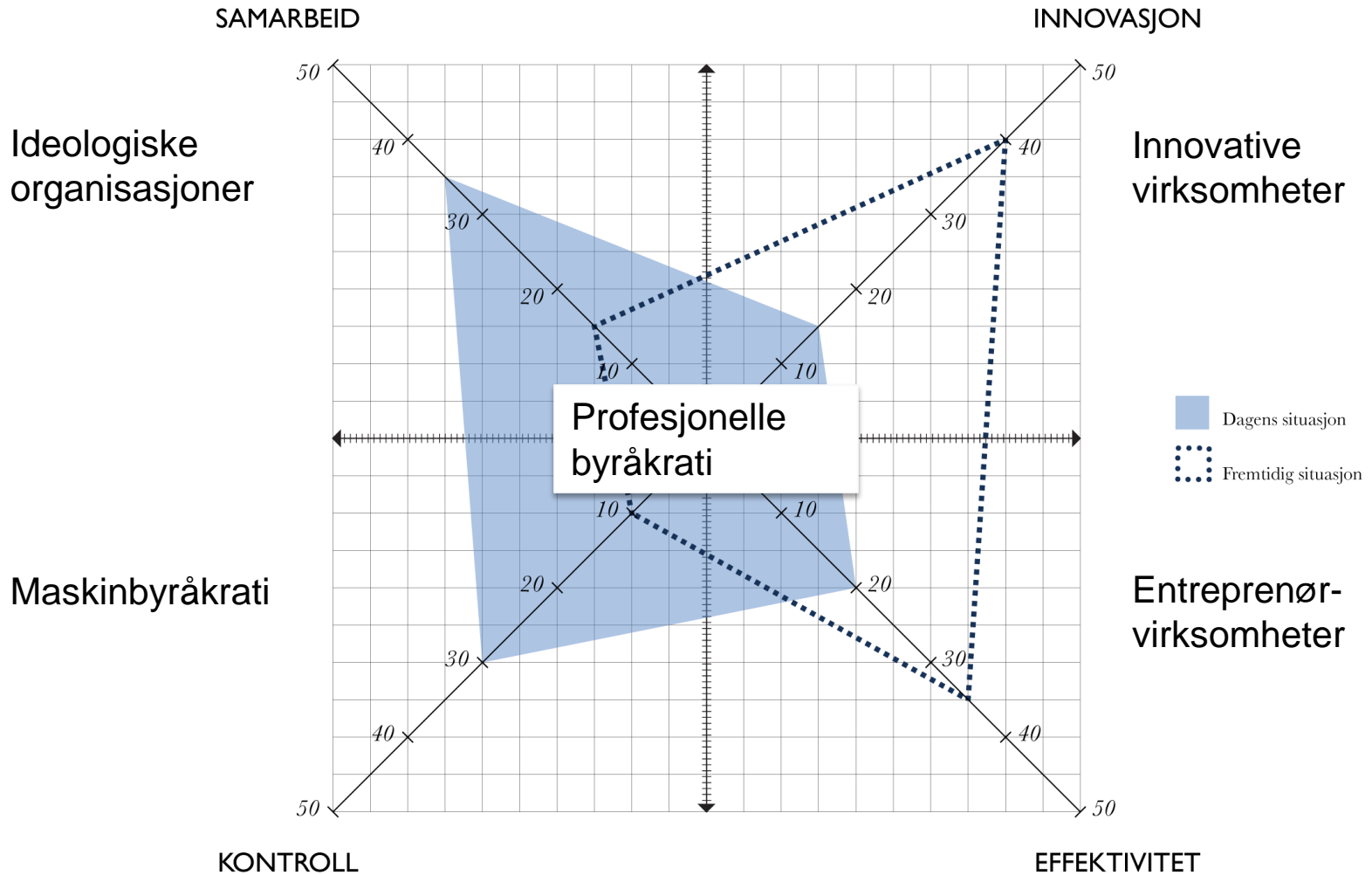


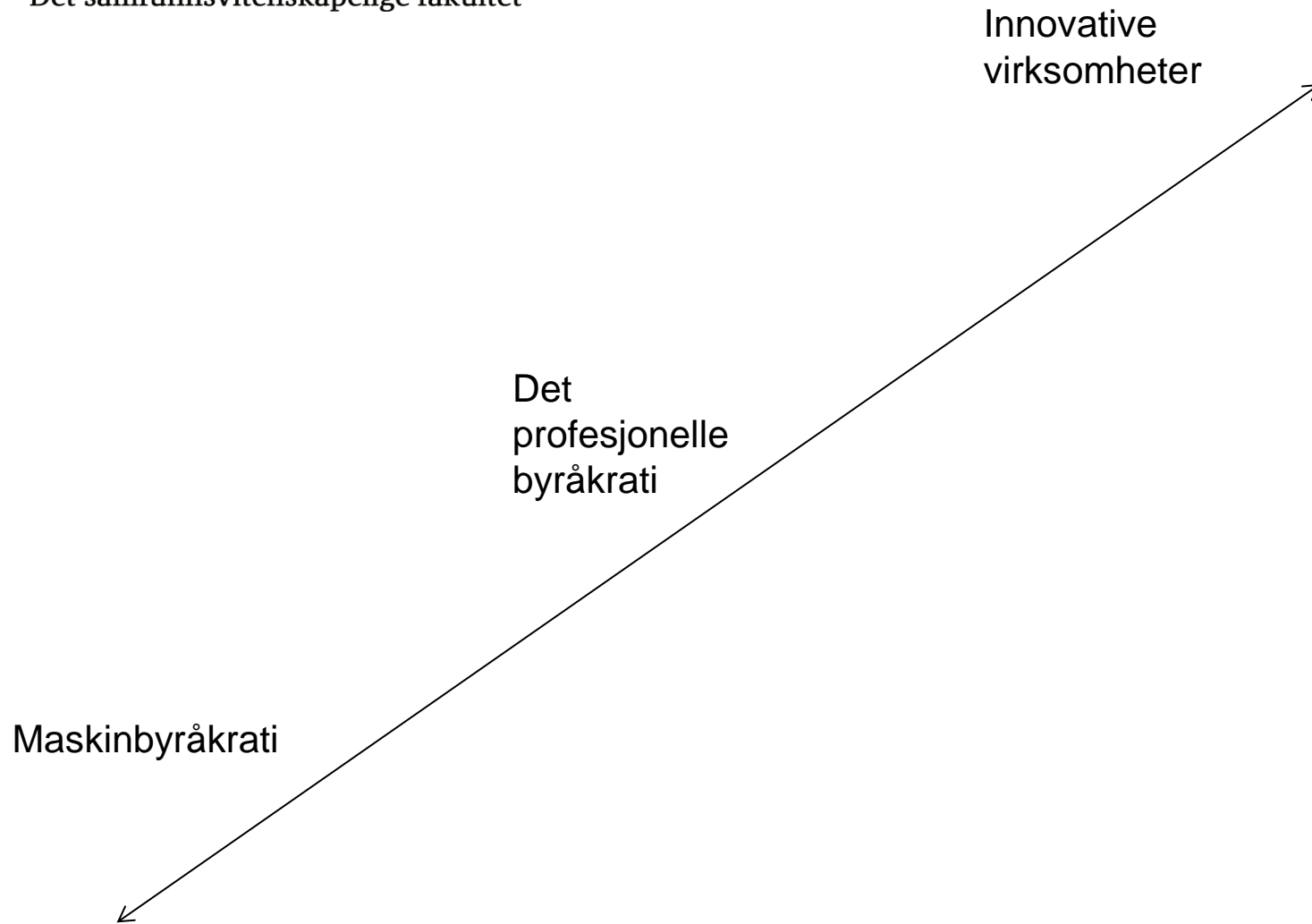


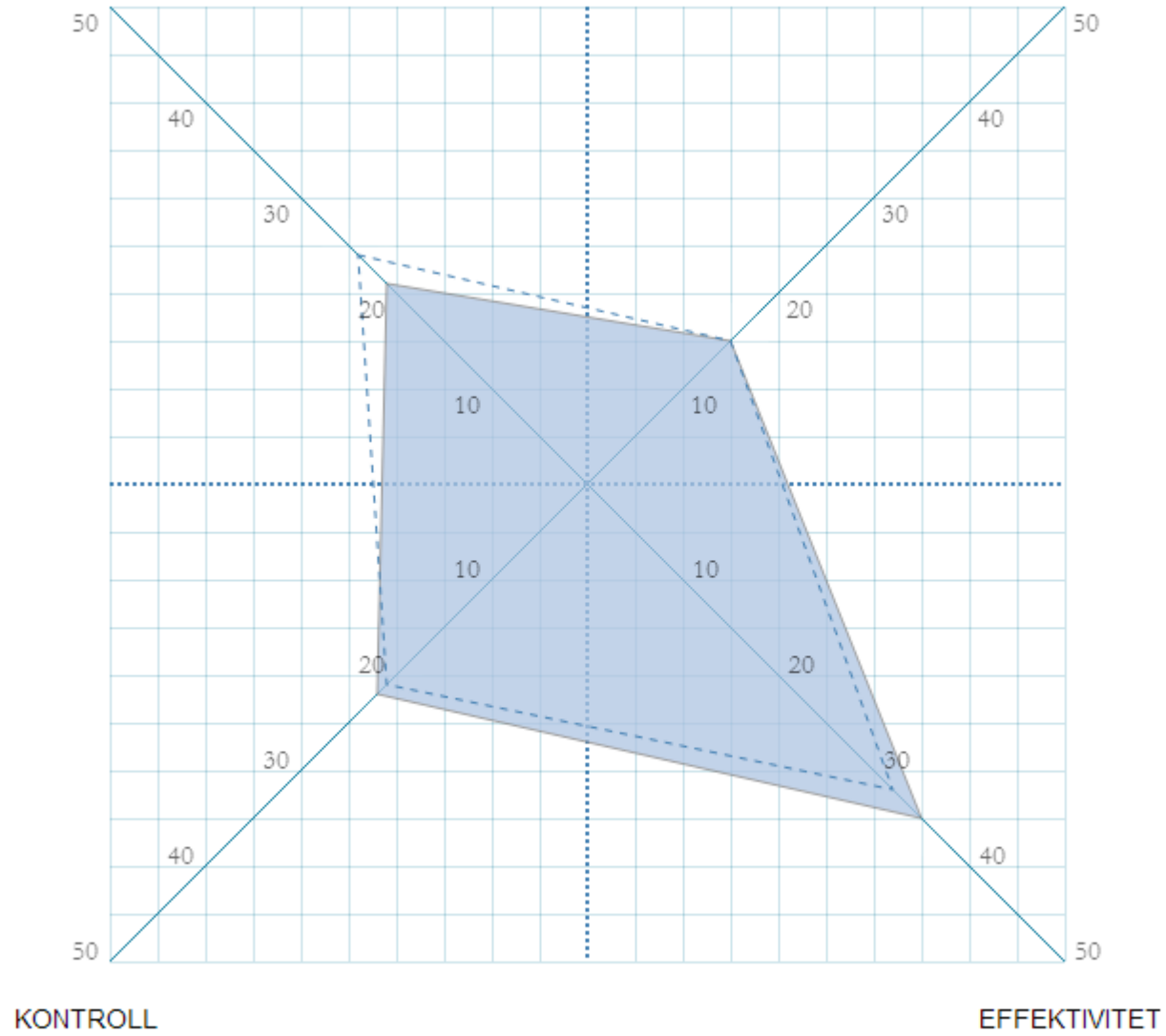




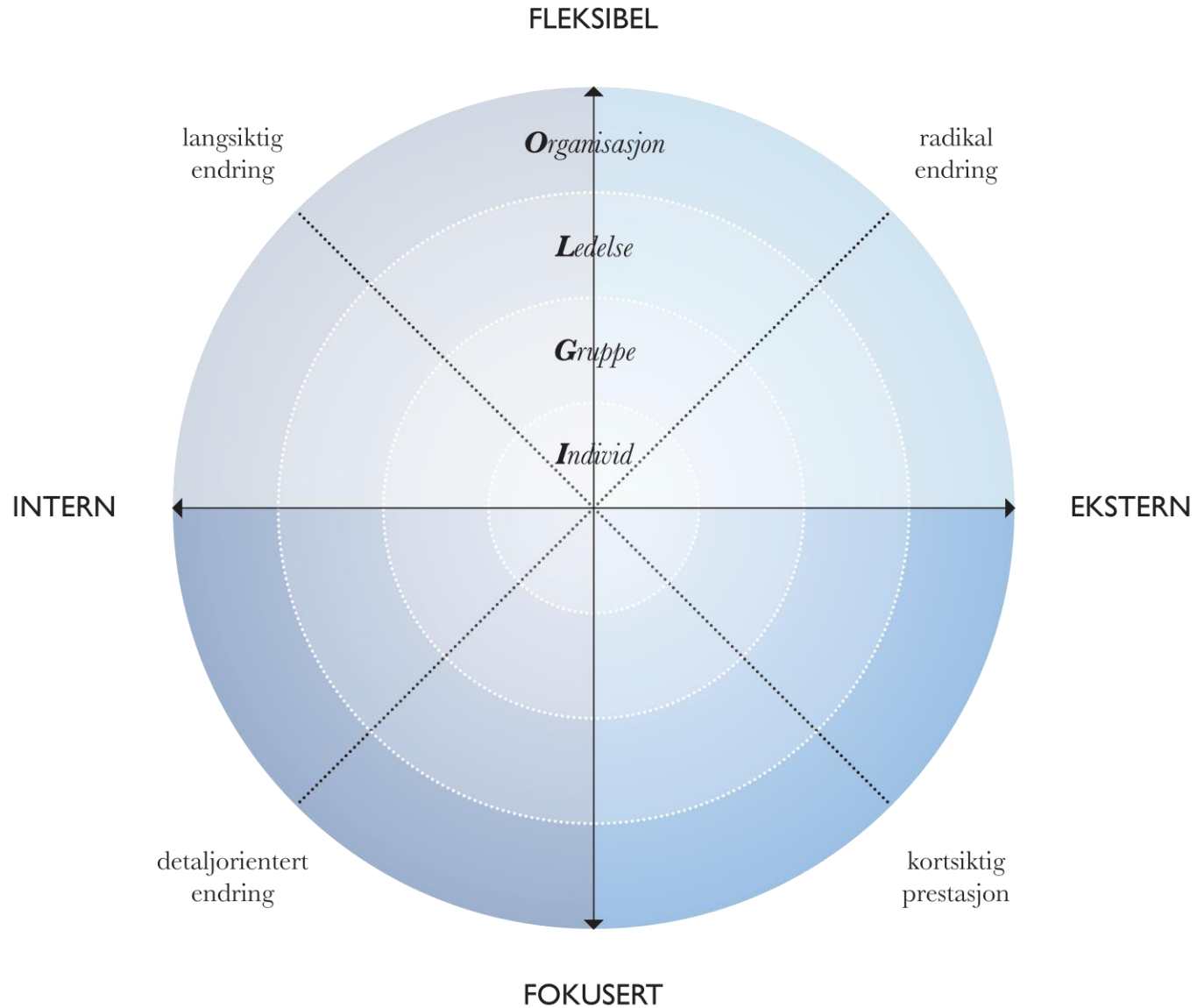








- Nøkkelen i det profesjonelle byråkrati er å skape «soner» med profesjonell, autonom fagutøvelse
- Hvilke soner kan dette være?
- Hvordan kan sonene forsterkes?



Hvordan kan disse sonene forsterkes på IGLO modellen

1. TEAM: Utvikle teamene (arbeidsgruppene) i FOA
2. INDIVIDER: Utvikle evnen til ferdighetsbasert uenighet
3. LEDERE: Utvikle evnen til Gartnerledelse
4. ORGANISASJON: Strategi, kommunikasjon og belønningssystemer

1. Team

- Gi ansvar til prosjektteam:
- Teamet bør være relativt uavhengig i forhold til virksomheten (Autonomi)
- Oppgavene til de enkelte er relatert, slik at teamet utvikler en felles bevissthet og forståelse av oppgaven
- Teamet gjennomfører HELE oppgaver slik at de ansatte kan identifisere seg med sitt eget produkt

1. Team

- Gi teamet input på hva som kreves av et velfungerende team. Hva er viktig å tenke på, og hvilke kriterier skal vi legge til grunn? (f.eks. gjensidig tillit, gjensidig prestasjonsmonitorering, back-up atferd, teamledelse etc).
- Gode team kjennetegnes ved at de klarer å fokusere samtidig på 1) å få oppgaven gjort, 2) mellommenneskelige relasjoner og 3) opposisjon
- Etabler klare regler for bruk av PC, mobil etc. under møter
- Ansatte i FOA MÅ lære seg å gi hverandre positive tilbakemeldinger!

1. Team forts.

- Medlemmene av gruppen må være åpen og positiv til ideer, spesielt i tidlig fase
- Sett av tilstrekkelig tid og ressurser, slik at prosjektarbeidet ikke blir en «salderingspost» (det er en sterk korrelasjon mellom ressurser og kreativitet)
- Ledelse av teamene bør preges av støtte og oppmuntring.
- Ledelsen av teamet har et hovedansvar for målklarhet

1. Team forts.

- Jobb med **refleksivitet**. Sett av tid til å diskutere måten dere jobber på. Gjør vi de rette tingene? Jobber vi på en riktig måte? Unngår vi «rottehull»?
- Finn en god optimalt nivå på arbeidspress. For mye eller for lite er negativt.
- Sørg for at oppgaven gir **mening** – ingen ting er mer demotiverende enn å jobbe på prosjekter der man ikke forstår poenget med det man gjør. Oppgaven bør også være **utfordrende**.

1. Team forts.

- Sørg for at formelle prosjektstyringsverktøy ikke ødelegger for prosessen. Gode prosjektarbeid kjennetegnes ved at man er åpen for store endringer sent i prosessen.
- Gode prosjektarbeid har et **eksternt fokus**, gjerne med feedbacksløyfer fra sluttbrukere som en del av arbeidet.
- Ideell teamstørrelse er 5 personer. Mer enn 6 er dømt til å mislykkes.

2. Individier; ferdighetsbasert uenighet

- Jeg er kritisk til ideer, ikke til mennesker. Jeg utfordrer ideene til de andre involverte, samtidig som jeg anerkjenner deres kompetanse og deres verdi som individer. Jeg gir ikke inntrykk av at jeg misliker personen som sådan.
- Jeg skiller min personlige integritet fra kritikken som mine ideer får.
- Jeg er oppmerksom på at vi alle er i samme båt: vi flyter eller synker sammen. Jeg fokuserer på å komme til den best mulige beslutningen, snarere enn å fokusere på å vinne.
- Jeg oppmuntrer alle til å delta, og hjelper andre til å forstå informasjonen som er tilgjengelig.

2. Individier; ferdighetsbasert uenighet

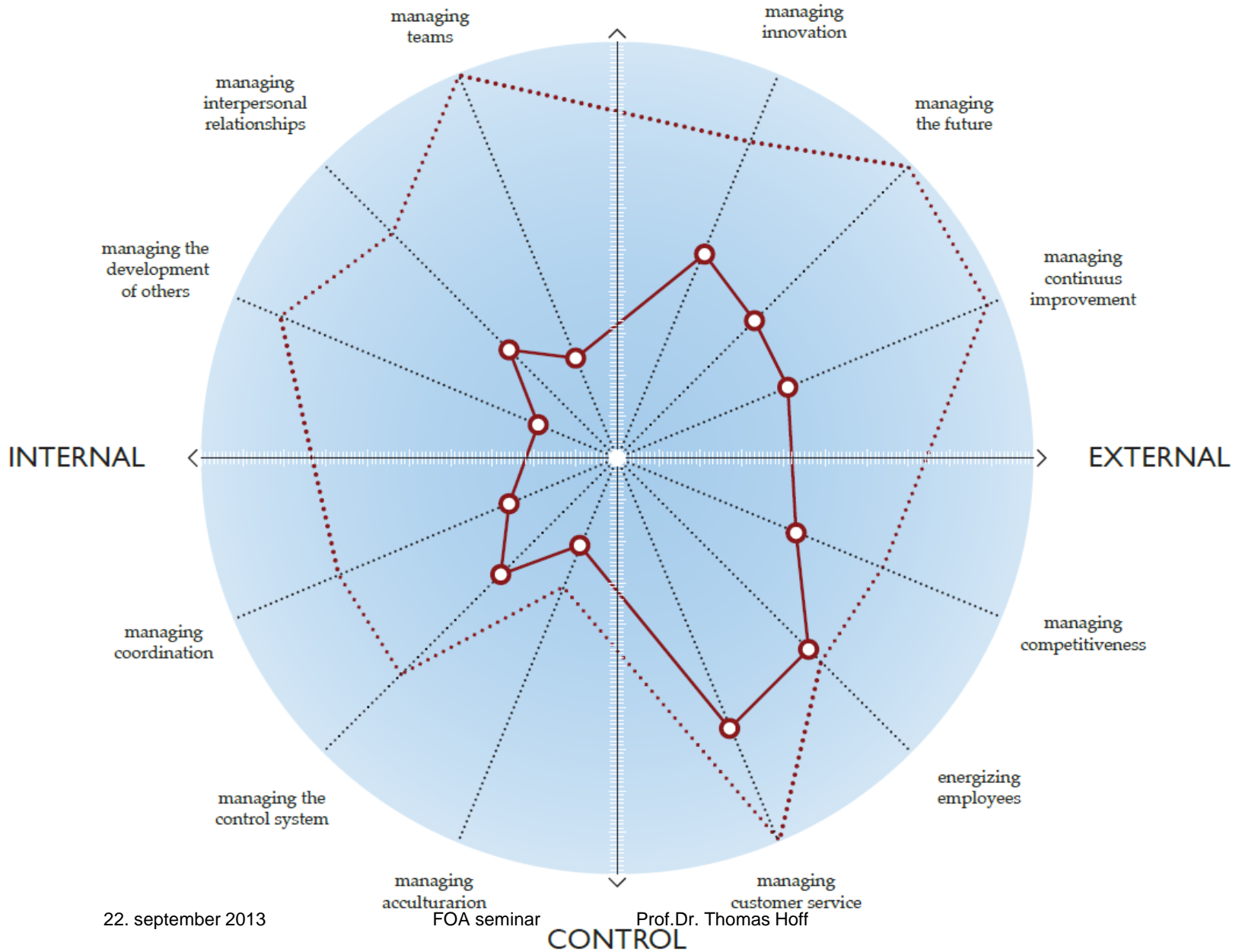
- Jeg *hører* på andres ideer, selv om jeg ikke er enig i de.
- Jeg gjentar det andre har sagt, i fall det ikke kom tydelig frem.
- Jeg differensierer før jeg forsøker å integrere. *Først* forsøker jeg å få frem alle ideer og fakta som støtter begge sider, og forsøker å klargjøre hvordan de skiller seg fra hverandre. *Dernest* forsøker jeg å finne fellesnevner, og setter dem sammen på en måte som gir mening.
- Jeg forsøker å forstå begge sider av en sak. Jeg forsøker å se saken fra motsatt side for å forstå denne bedre.

2. Individider; ferdighetsbasert uenighet

- Jeg forandrer mening når argumentene åpenbart indikerer at jeg bør gjøre det.
- Jeg vektlegger rasjonalitet (snarere enn emosjonalitet) for å oppnå en optimal løsning basert på den informasjonen som er tilgjengelig.
- Jeg følger *den gyldne regel*: Det vil si at å handle mot andre slik du vil at andre skal handle mot deg: Jeg vil at min motpart skal høre på meg; derfor vil jeg høre på de. Jeg vil at min motpart skal inkludere mine ideer inn i sitt tankesett; derfor inkluderer jeg deres ideer inn i mitt tankesett.

3. Ledelse: Gartnerledelse

FLEXIBILITY



Nøkkelpunkter for gartnerledelse

- Jeg **involverer** snarere enn **informerer**
- Jeg forsøker å **lede**, fremfor å **instruere**
- Jeg søker gode og involverende prosesser – ikke bare resultater
- Jeg er en god kopi av hvordan jeg vil at mine ansatte skal oppføre seg
- Jeg utviser ferdighetsbasert uenighet
- Jeg er fysisk tilstede

Nøkkelpunkter for gartnerledelse

- Jeg balanserer mellom de 4 kvadrantene, og innser at ulike kvadranter må ha ulikt fokus til ulik tid
- Jeg tåler at mine ledere og medarbeidere evaluerer meg på prestasjon *i en annen kvadrant* enn den selv mener er viktigst til enhver tid.
- Jeg formidler **mening og retning**, snarere enn detaljerte instruksjoner

Nøkkelpunkter for gartnerledelse

- Jeg **lytter**, snarere enn gir **instrukser**
- Jeg er oppmerksom på utfordringer rundt **team** og **teamarbeid**
- Jeg vier like stor oppmerksomhet til **mennesker** som **oppgaver**
- Jeg arbeider med å fjerne **hinder** for at min avdeling/seksjon skal prestere

Nøkkelpunkter for gartnerledelse

- Jeg balanserer mellom de 4 kvadrantene, og innser at ulike kvadranter må ha ulikt fokus til ulik tid
- Jeg tåler at mine ledere og medarbeidere evaluerer meg på prestasjon *i en annen kvadrant* enn den selv mener er viktigst til enhver tid.

4. Organisasjon

1. Etablere tydelige prioriteringer og strategi
2. Kommunisere dette ovenfor oppdragsgiver og DFØ direktør
3. Implementer «kulturell» belønning for prosjekter som drives etter ønskede prinsipper
4. Invester i medarbeiderutvikling, primært **teamutvikling**

Inndeling av foredraget

- Diskusjon

