

Pedagogisk veileder for nettkurset Samarbeid og medbestemmelse

Felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelse og
tillitsvalgte i staten innen samarbeidskompetanse
og medbestemmelse.



 **Difi**
Direktoratet for
forvaltning og ikt

Innholdsfortegnelse

Innledning	4
Tilgang til nettkurset i egen virksomhet	6
Forankringsmateriale	6
Informasjonsmateriell	8
Nettkurset: Samarbeid og medbestemmelse	10
Oversikt over innhold del 1 Regelverk	12
Oversikt over innhold del 2 Samarbeid	14
Oversikt over innhold del 3 Samarbeid i praksis	16
Skreddersøm til virksomhetens behov	18
Hvordan ta i bruk nettkurset	19
Blandede læringsformer	19
Individuelt forarbeid og/eller etterarbeid ved samlinger	21
Samlinger	21
Tips til prosessleder (fasilitator)	24
Effektmåling	26
Evalueringsprosess av partssamarbeidet	27
Evalueringsprosess etter gjennomført tiltak	27

Samlinger	29
Godt samarbeid. Målgruppe: Øverste ledelse og tillitsvalgte	30
Samarbeid og medbestemmelse. Målgruppe: Tillitsvalgte	31
Samarbeid og medbestemmelse. Målgruppe: Mellomledere	31
Endringsledelse. Målgruppe: Alle ledere og tillitsvalgte	32
Evalueringsprosess av partssamarbeidet. Målgruppe: Partene, øverste ledelse og tillitsvalgte	33
Dilemmaer	34
Omstillingsprosess i Fiksedirektoratet	34
Omstillingsprosess – fra god start til dårlig gjennomføring	34
Ønske om endring av stillingskategori	35

1 Innledning

Direktoratet for forvaltning og IKTs (Difis) oppgave er å bidra til at forvaltningen får et felles digitalt opplærings- og utviklingstiltak for ledelse og tillitsvalgte innen samarbeidskompetanse og medbestemmelse, jf. Hovedtariffavtalen 5.7. av 1. mai 2014 – 30. april 2016. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og hovedsammenslutningene (Unio, LO Stat, YS Stat og Akademikerne) ga Difi oppdraget med å utvikle tiltaket.

Det er gratis å bruke nettkurset. Hensikten med opplæringen er å bidra til å styrke virksomhetenes kompetanse innen samarbeidskompetanse og medbestemmelse gjennom et felles opplærings- og utviklingstiltak for ledelse og tillitsvalgte. Nettkurset er utviklet i samarbeid med hovedsammenslutningene og Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Pedagogisk veiledning er utviklet i samarbeid med pilotvirksomheter i forvaltningen.

Vi har stilt oss spørsmålet: Hvordan kan partenes ambisjon med nettkurset bli omsatt til konkrete og målrettede opplæringstiltak for gjennomføring i virksomhetene? Difi mener at bruk av både digitale og ikke-digitale metoder leder til handling og utvikling både i virksomheten og hos den enkelte, og er det som gir størst effekt og måloppnåelse.

«Nettkurset er gratis»

Denne veiledningen skal gi virksomhetene tips og råd til hvordan dere kan skreddersy og implementere opplæringen hos dere, etter deres behov. Veilederen gir nødvendig informasjon, tips og oversikter over hvordan dere kan kombinere nettkurs med samlinger og dilemmatreninger, tips til fasilitator og forslag til hvordan dere kan evaluere. På læringsplattformen.difi.no finner dere forslag til hvordan dere kan forankre, informasjonsmateriell, bildebank, kjøreplaner for samlinger og dilemmatrening og opplæringsmateriale. Alt som et utgangspunkt for videre skreddersøm til din virksomhet. Vi håper at dere bruker veiledningen og opplever det som relevant og nyttig.

Kan dere dele erfaringer dere gjør med oss? Var det nyttig å jobbe med dette? Har dere ideer til andre måter å utnytte nettkurset på, som kan skape aktivitet og læring? Send oss noen ord på e-postadressen: kurs@difi.no

Tilgang til nettkurset i egen virksomhet

Nettkurset kan med fordel lastes ned og legges på eget LMS.

På læringsplattformen.difi.no finner du kurset scormpakket (zip-fil) klar for nedlastning.

Nettkurset fungerer på datamaskiner, nettbrett og smarttelefoner som har en nettleser av nyere dato slik at den støtter HTML5. Kurset inneholder flere videoer så vi anbefaler en båndbredde på minimum 1Mbps. For å få en optimal brukeropplevelse bør du være koblet til internett via kabel, trådløst nett eller 4G.

Læringsplattformen

Difi tilbyr læringsplattformen.difi.no som statens felles læringsplattform (LMS – learning management system). På Læringsplattformen kan hele staten finne og dele innhold, og du finner samtlige av Difis e-læringskurs.

Læringsplattformen.no er basert på LMS-et Moodle. Difi tilbyr statlige virksomheter grunnleggende funksjonalitet for en læringsplattform.

Forankringsmateriale

Det er viktig å forankre opplæringstiltaket hos ledelsen og de tillitsvalgte. Under finner du forslag og et utgangspunkt til hvordan du kan presentere eller skrive om opplæringstiltak i samarbeid og medbestemmelse for ledelsen for å få fattet vedtak om at dere tar i bruk nettkurs m.m. i virksomheten. Her følger forslag til mal for forankringsmaterieil.

Felles digitalt opplærings- og utviklingstiltak for ledelse og tillitsvalgte i samarbeidskompetanse og medbestemmelse

Bakgrunn

Direktorat for forvaltning og IKT (Difi) har på oppdrag fra partene, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og hovedsammenslutningene (Unio, LO Stat, YS Stat og Akademikerne) utviklet et felles digitalt opplærings- og utviklingstiltak for ledelse og tillitsvalgte innen samarbeidskompetanse og medbestemmelse. Difi tilbyr nettkurset til alle statlige virksomheter. Vi ønsker å vurdere om tiltaket skal benyttes i vår virksomhet.

Behov

Vi har xxx antall tillitsvalgte og xxx ledere med personalansvar. Årlig har vi xx antall samarbeidsmøter, og virksomheten håndterer xxx rekrutteringssaker, xxx lønssaker, xx endringsprosesser ...

Den årlige evalueringen av partssamarbeidet viser behov for ...

Medarbeiderundersøkelsen viser lavere skår enn forventet på påstandene: nn, skår=

Opplærings- og opplæringstiltakets mål og forventet effekt:

- Bedre bidra til å nå virksomhetens mål og strategier gjennom:
 - gode samarbeids- og medbestemmelsesprosesser
 - økt kunnskap om hovedavtalen, hovedtariffavtalene og lov- og avtaler som regulerer lønns- og arbeidsvilkår i staten

Tiltak

- Gjøre nettkurset tilgjengelig med informasjon på intranettet
 - egen plan for gjennomføring utvikles av partene
 - føringer
 - opplæringen skal rettes mot både ledere og tillitsvalgte
 - tiltaket skal i størst mulig grad gjennomføres i samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte

Behov for ressurser/tidsbruk/kostnader

Tilbudet fra Difi er gratis. Vi ønsker å bruke etablerte arenaer som ledersamlinger, samlinger for partene osv. Læringsaktiviteter skal inngå i eksisterende opplæringstiltak, der det er naturlig, som i lederopplæring, nye tillitsvalgte og nyansattkurset.

Forslag til vedtak

Vi gjør nettkurset Samarbeid og medbestemmelse tilgjengelig på intranettet. Vi tar i bruk det felles digitale opplærings- og utviklingstiltaket for ledelse og tillitsvalgte. Partene lager tiltaksplan med aktiviteter med oppstart høsten 20xx og våren 20xx.

Informasjonsmateriell

Det er viktig å informere hele virksomheten om at dere skal gjennomføre opplæringstiltak i samarbeid og medbestemmelse. Selv om tiltaket retter seg mot ledelsen og tillitsvalgte, er det en fordel at alle i virksomheten kjenner til systemet for samarbeid og medbestemmelse i staten.

På læringsplattformen.difi.no finner du følgende utarbeidet informasjonsmateriell:

Promoteringsfilmer

Under Filmer finner du promoteringsfilmer. Difi har utarbeidet to filmer à 1 minutt for å enkelt informere om kurset. Disse er:

- Introduksjonsvideo (teaser) og Ta i bruk nettkurset (om funksjonalitet). Disse kan brukes for å promotere opplæringstiltaket. Filmene kan legges ut på deres intranett, sendes ut per e-post, brukes i møter og samlinger for å informere og motivere til bruk av opplæringen.
- Difi har utarbeidet en egen film for kursplanlegger, Introduksjon til kurset for kursplanlegger. Denne filmen viser hva som eksisterer av støtte- og veiledningsmateriell for å ta i bruk kurset i egen virksomhet.

Artikkel til intranettet

Under markedsføringsmateriell finner du forslag til artikkel som kan brukes for å informere om opplæringstiltaket internt. Legg gjerne til en av promoteringsfilmene øverst i intranettartikkelen for å vekke interesse, dette kan være en kort videosnutt eller et spennende bilde.

Hensikten med artikkelen er å informere om hva nettkurset handler om, og hvem som er målgruppe for opplæringstiltaket. Kanskje kan det friste for andre utenfor målgruppen å ta nettkurset også?

Invitasjon

Under markedsføringsmateriell finner du forslag til invitasjon til å ta nettkurset. Du kan tilpasse forslaget til invitasjon til ditt arbeidssted. Legg gjerne til en av promoteringsfilmene øverst i invitasjonen for å vekke interesse, dette kan også være et spennende bilde.

Bildebank

Under markedsføringsmateriell finner du illustrasjoner og bilder som kan brukes i til utvikling av egen markedsføring.

Plakater

Under markedsføringsmateriell finner du plakat som dere kan bruke internt.

Hensikten er å pirre nysgjerrigheten og motivere tillitsvalgte og ledere til å gjennomføre opplæringstiltak og bruke nettkurset.

Filmer

Alle filmene fra nettkurset, samt promoteringsfilmene er tilgjengelig under «Filmer».

Dette er filmer fra del 1 «Kort fortalt», del 2 animasjoner og del 3 ulike dilemmaer og promoteringsfilmene.

«Det er viktig å informere hele virksomheten om at dere skal gjennomføre opplæringstiltak i samarbeid og medbestemmelse»

Nettkurset: Samarbeid og medbestemmelse

Innholdet i nettkurset er delt i tre:

Del 1: Regelverk

For å få til samarbeid og medbestemmelse i virksomheten må du ha god kjennskap til lov- og avtaleverket. Du får filmer, e-læring, quiz, podkast og verktøy som angår hovedavtalen, hovedtariffavtalene og statsansatteloven.

Del 2: Samarbeid

- Godt samarbeid krever tydelige rammer og god samhandling. Her får du mulighet til å bevisstgjøre deg om dine samarbeidsstiler, og du kan lage egen handlingsplan med mål for å utvikle din samarbeidskompetanse. Du får tilgang til teori og modeller, sjekklistor, maler og skjemaer til hjelp i samarbeidsprosesser.

Del 3: Samarbeid i praksis

- Bli kjent med ledere og tillitsvalgte i en statlig virksomhet, og se saker hvor regelverket er i bruk og utfordringer oppstår i samhandling mellom leder og tillitsvalgte. Du får se og løse dilemmaer og du kan velge hvilken rolle du ønsker å følge historien fra.



I nettkurset ligger også følgende verktøy i hovedmenyen:

- **Ordforklaringer**, forklaringer på fagbegreper er samlet i alfabetisk rekkefølge under ordbok-ikonet. I tillegg er fagbegrepene markert med stiplede linjer gjennom e-læringen i nettkurset.



- **Podkast**, hvor en kan lytte til erfaringer fra partene om temaene:
 - den norske modellen
 - informasjon
 - drøfting og forhandling
 - lokalt samarbeid

Podkastene tilhører del 1, men kan også benyttes separat som læringsverktøy fra podkast-ikonet. Alle podkastene er også oversatt til engelsk, og PDF kan lastes ned og skrives ut.



- **Søkemotor**, hvor en skriver inn temaer, ord og begreper man ønsker informasjon om. Resultatet viser en liste med lenker til hvor en finner dette i nettkurset.



- **Verktøykasse**. Ressursene fra del 1 og del 2 er samlet her for å gi deg rask tilgang til relevant teori, eksempler, fordypningstekster, maler og skjemaer.

OVERSIKT OVER INNHOLD DEL 1: Regelverk

TEMA	FILM OG E-LÆRING	FORDYPNINGSTEKST	PODKAST	ANNET
Hovedavtalen	«Kort fortalt» - film à 1 min - Samarbeid og medbestemmelse i hovedavtalen, 5 min		Den norske modellen, 15 min	Podkast er oversatt til engelsk
Partene i Hovedavtalen	«Kort fortalt» - film à 1 min - Hvem er partene? 5 min - Andre roller i virksomheten, 5 min	Arbeidstakerpart i den enkelte virksomheten		
Tilpasningsavtalen, Lokalt samarbeid	«Kort fortalt» - film à 1 min - Tilpasningsavtalen, 5 min - Reell medbestemmelse, 5 min		Hvordan er det å være part? 13 min	Lenke til tilpasningsavtaler, tre eksempler. Podkast er oversatt til engelsk
Informasjon, drøfting og forhandling	«Kort fortalt» - film à 1 min - Hvordan samarbeider partene? 10 min - IDF-quiz, 5 min - Saksgangen, 5 min		Hvordan lykkes med informasjon, drøfting og forhandling? 1. Informasjon, 14 min 2. Drøfting og forhandling, 7 min	Lenker til referat-mal og protokoll-mal. Podkast er oversatt til engelsk
Politiske beslutninger	«Kort fortalt» - film à 1 min - Hva er en politisk beslutning? 5 min	Hvordan forstå politiske beslutninger		
Hovedtariffavtalene	«Kort fortalt» - film à 1 min - Samarbeid etter hovedtariffavtalene, 5 min - Lønnsfastsettelse og utlysning av ny stilling, 5 min - Lønnsutvikling i staten, 5 min	Årlige lokale lønnsforhandlinger		
Statsansatteloven	«Kort fortalt» - film à 1 min - Medbestemmelse ved ansettelser, 5 min - Medbestemmelse i saker som omhandler arbeidstakerens stillingsvern, 5 min	Samarbeid om utforming av personalreglement		
Omstilling	«Kort fortalt» - film à 1 min - Samarbeid i omstillingsprosesser, 5 min			
Lederens handlingsrom	«Kort fortalt» - film à 1 min - Lederens bruk av handlingsrom, 5 min			
Quiz, 5 vanskelighetsnivåer à 10 spørsmål				Må bestå 8 av 10 spørsmål for å gå videre til neste vanskelighetsnivå

OVERSIKT OVER INNHOLD DEL 2: Samarbeid

TEMA	FILM OG E-LÆRING	FORDYPNINGSTEKST	MALER OG SJEKKLISTER
Prosessmodell for godt samarbeid, 30 min	Samarbeid • Hvordan jobber du med rammer og samhandling i dine samarbeidsrelasjoner? • Å skape godt samarbeid handler om tydelige rammer og samhandling. Hvorfor er dette viktig? Få felles forståelse • Hva gjør du for å sikre at du har lik forståelse som de andre? • Hvorfor er felles forståelse viktig? Foreslå løsninger • Hvordan dyrker du kreativitet og skaper åpenhet? • Hvorfor er det viktig å få mange forslag til løsning? Vurder forslagene • Hvordan tar du hensyn til ulike interesser når dere vurderer forslag? • Hva er viktig når forslagene skal vurderes? Ta en beslutning • Hvordan reagerer du på beslutninger som ikke er i tråd med forslag du har gitt? Gjennomfør • Er du med på å fremsnakke beslutninger? • Hva sikrer en god gjennomføring?	• Prosessmodell • Samarbeidsstiler • VIL-, SKAL-, MÅ-modell • Smarte mål • Målgruppeanalyse • Effektiv lytting • Effektive spørsmål • Sak versus person • Helhet versus detaljer • Kommunikasjons-hjulet • Endringskurven • Endringsledelse	• Årshjul • Saklistemal • Referatmal • Vurderingsskjema-mal • Vurderingsskjema-eksempel • Prioriteringsmatrise-mal • Kommunikasjonsplan-mal • Budskapsplan-mal • Tiltaksplan og- handlingsplan-mal • Sjekkliste for rammer og samhandling • Sjekkliste for felles forståelse • Sjekkliste for foreslå løsninger • Sjekkliste for vurder forslagene • Sjekkliste for god beslutning • Sjekkliste for gjennomføring
Egenevaluering	Egenevaluering med 30 påstander. Skår på 5 samarbeidsstrategier. Beskrivelser på strategier; styrker, utviklingsområder og tekst til ettertanke. Handlingsplan for å øke egen samarbeidskompetanse.		

OVERSIKT OVER INNHOLD DEL 3: Samarbeid i praksis

TEMA	FILM	AKTIVITET
Stor omstilling, 20. min	Ledelsen informerer ikke godt nok ut i organisasjonen og de tillitsvalgte samarbeider ikke optimalt. • Adm.dir. utsetter deling av informasjon. • Tillitsvalgte reagerer lite konstruktivt på sen informasjon. • Samarbeidsmøte med diskusjon om informasjon og involvering. • Drøftingsmøte om utvelgelseskriterier, samt hvilken informasjon som skal gis på allmøtet. • Seksjonsleder og tillitsvalgte samtaler om reaksjoner etter allmøte. Illojale til beslutning. • Uro i organisasjonen. Rykter om fristilling. • Samarbeidsmøte med ønske om nytt allmøte. • Diskusjon vedr. manglende informasjon og involvering.	• Mulighet til å se hva leder burde gjøre annerledes, og hva tillitsvalgte burde gjøre annerledes. • Refleksjonsspørsmål som kan løses individuelt og i samarbeid. • Prioriteringsoppgaver. • Velger selv hvilken rolle du vil se dilemmaet fra; leder eller tillitsvalgt.
Liten omstilling, 20. min	• Omorganisering uten godt samarbeid mellom leder og tillitsvalgt. • Informasjon og involvering fra leder. Leder bruker ikke de riktige kanalene. • Ulik oppfatning av saken hos leder og tillitsvalgt.	
Leders handlingsrom, 20. min	• En ansatts frustrasjon over leders manglende beslutningsevne. • Leder møter en utfordrende ansatt og har en unnvikende lederstil. • Tiltak leder bør gjøre i sin samtale med sin ansatt. • Uenighet om tildeling av nye arbeidsoppgaver. En ansatt gjør krav på de ny oppgavene.	
Lønnsjustering, 20.min	• Etter at en ansatt er tilbake fra permisjon, oppdager hun at hennes nyrekruttede kollega tjener mer enn henne. • Leder og tillitsvalgte blir konfrontert med informasjonen om lønnsforskjellen. • Leder og tillitsvalgte får et lønnskrav fra en annen ansatt.	

Skreddersøm til virksomhetens behov

I tabellen under kan dere enes om hvilke temaer som er relevante for egen virksomhet og for de ulike målgrupper for å nå deres mål. For utdypende informasjonen om innhold, se kapittelet Innholdet i nettkurset er delt i tre. Kryss av med +/- for hvorvidt din virksomhet har behov for opplæring i temaene.

DEL 1 REGELVERK	BEHOV +/-	DEL 2 SAMARBEID	BEHOV +/-	DEL 3 SAMARBEID I PRAKSIS	BEHOV +/-
Hovedavtalen		Rammer og samhand- ling		Stor omstilling	
Partene i Hovedavtalen		Få felles forståelse		Liten omstilling	
Lokalt samarbeid Tilpasningsavtalen		Foreslå løsninger		Leders handlingsrom	
Informasjon, drøfting og forhandling		Vurdere forslagene		Lønnsjusteringer	
Politiske beslutninger		Ta en beslutning			
Hovedtariffavtalene		Gjennomfør			
Statsansatteloven		Samarbeidsprofil			
Omstilling					
Lederens handlingsrom					

Hvordan ta i bruk nettkurset

Nettkurset kan tas fra a-å, eller brukes som et oppslagsverk.

Inne i nettkurset kan du bruke menyen øverst i bildet for å gå frem og tilbake i den delen du jobber med.

Alle filmene har stopp-/spillknapp slik at du kan ta pause når du måtte ønske. Dersom du vil ha tekst, klikker du på cc-knappen. Lyden justeres på den enheten du gjennomfører kurset på.

Når du er ferdig med en del eller et tema, vil det markeres med grønt at du har gjennomført det. Dette forutsetter at du tar nettkurset som kjøres fra et Learning Management system (LMS).

Blandede læringsformer

Læring er en aktivitet og skjer gjennom involvering og deltakelse.

Pedagogiske metoder bør derfor varieres, for eksempel mellom digitale og ikke-digitale metoder.

Det handler om å strekke læringsløpet gjennom varierte læringsformer for å gi et godt og allsidig grunnlag for læring. For at målgruppen skal få maksimalt utbytte av opplæringstiltaket, er det viktig at deltakerne får anledning til å diskutere, reflektere og sammen legge planer for praktisk implementering av ny kunnskap om samarbeid og medbestemmelse. Ved å legge opp til sammensatte og blandede læringsformer vil målgruppen få et variert spekter av læringsaktiviteter.

Det handler om å strekke
læringsløpet gjennom varierte
læringsformer for å gi et godt og
allsidig grunnlag for læring.

«Samarbeid og medbestemmelse» kan tas sammenhengende som et helhetlig nettkurs. Du kan også hente ut enkelte deler fra e-læringskurset og integrere dem i egne skreddersydde aktiviteter og læringsformer. Kombiner læringsformene med individuelle og sosiale aktiviteter. I dette kapittelet gir vi deg eksempler på blandede læringsformer som kan benyttes i din virksomhet.

Tabellen viser noen metoder hvor nettkurset suppleres med at deltakerne også treffes på ulike arenaer. Metodene blir beskrevet med eksempel.

METODER	INDIVIDUELT	SAMLINGER		INDIVIDUELT
	FORARBEID	MØTER	KURS	ETTERARBEID
Walk and talk		x	x	
Spør en venn		x	x	
Perspektivtaking		x	x	
Nanolæring	x			x
Podkast	x			x
Kafébord		x	x	
Quiz	x	x	x	x

Individuelt forarbeid og/eller etterarbeid ved samlinger

Kombiner sosiale læringsaktiviteter med individuelt for- og/eller etterarbeid. Her får du noen eksempler på hvordan din virksomhet kan ta i bruk deler av nettkurset.

Nanolæring; korte snutter sendt per e-post

I flere sammenhenger og for ulike målgrupper er det hensiktsmessig å bruke opplæringstiltaket Samarbeid og medbestemmelse til nanolæring. Dette vil si at for eksempel HR sender små utdrag fra opplæringstiltaket på e-post til deltakere over en bestemt periode. For eksempel kan HR sende «kort fortalt» -filmene i del 1 på e-post til ledere over to uker:

Dag 1 = «Kort fortalt» Introduksjonsfilm

Dag 2 = «Kort fortalt» om hovedavtalen

Dag 3 = «Kort fortalt» om partene i hovedavtalen

Dag 4 = «Kort fortalt» om lokalt samarbeid. Tilpasningsavtalen

Osv.

Lenker til «kort fortalt» -filmene ligger tilgjengelig under «Filmer» på læringsplattformen.difi.no og må sendes manuelt som lenker til de det måtte gjelde.

Quiz

Quizen i del 1 kan styrke læring på flere måter. Den kan brukes individuelt for å kartlegge hvilket nivå deltakeren er på, eller hvilke temaer deltakeren behøver fordypning i. Quizen kan også benyttes som en gruppeaktivitet i møter og/eller på kurs, til fredagskaffen, som morgentreff o.l.

Bruk quiz i møter – hvilket nivå klarer dere? Planlegg så hva dere bør ta av opplæring. Ta quiz igjen. Dere kan også bruke quizen som konkurranse mellom deltakere.

Podkast

Podkastene tilhører del 1 i nettkurset, men kan også benyttes separat som læringsmetode. Hva hørte du som vi gjør hos oss? – Hva gjør vi ikke?

Samlinger

Det er fint og effektivt å utnytte de samlingene dere allerede samler målgrupper i, for eksempel ledersamlinger, samarbeidsmøter, møter o.l. Se kapittelet om samlinger for mer informasjon.

Møter

Aktiver deltakerne i forkant av møtet ved å be hver enkelt gjennomføre del 2 i nettkurset. Her skal de ta stilling til egen samarbeidsstil og får til slutt en profil. I denne profilen skriver de bevarings- og forbedringsområder og tiltak på disse.

I møtet kan dere ta del 2 sammen i en gruppe og evaluere gruppens samarbeid. Dere kan også benytte sjekklisten i steget, «samarbeid», for evaluering av samarbeidet internt i gruppen. Hva er gruppens bevarings- og forbedringsområder? Sett mål og tiltak for gruppen.

Samarbeidsmøte, medlemsmøter, tillitsvalgtmøter, verneombudsamlinger

Løft frem dagsaktuelle temaer og benytt søkefunksjonen i nettkurset for å hente konkret innhold for det aktuelle temaet. Drøft og få felles forståelse. Får kartlagt hva man bør jobbe mer med.

Møtets sakliste: Benytt virkemidler i e-læringen etter emner

«Kort fortalt»-filmene i del 1 kan benyttes i samsvar med møtets sakliste. Har virksomheten mottatt en beslutning om at noe skal omstilles? Da kan det være effektivt å starte møtet med «Kort fortalt»-filmen som grunnlag for hva som skal tas opp. Dere kan også se på filmene i del 3 og løse dilemmaer om omstilling.

Walk and talk

Vis et dilemma i del 3 til deltakerne, for eksempel «Leders handlingsrom». La dem deretter gå en tur sammen to og to, og gi dem refleksjons- eller diskusjonsoppgaver fra filmen de har sett, med på veien. Eksempler på spørsmål de kan ta med seg:

Hva gjør jeg i slike situasjoner? Hva gjør du? Hvordan gjøres det hos oss i forhold til det vi så? Hva kan vi lære av filmen og gjøre annerledes hos oss?

Be deltakerne notere egne tanker, og diskuter i plenum når de er tilbake. Metoden passer fint til fadder eller mentor for ny leder eller tillitsvalgt.

Spør en venn

Velg en kollega du ofte er i møter eller samarbeider med, til å observere deg og gi tilbakemelding. Gi observatøren dine mål for egenutvikling og be ham følge deg over en gitt periode. Gi ham også en dato for når du ønsker

tilbakemelding. Her kan også sjekklistene og test av samarbeidsstil i del 2 være til hjelp.

Kurs

Det er mange måter å integrere opplæringstiltaket Samarbeid og medbestemmelse i ordinære klasseromskurs på. Ett eksempel er at deltakerne kan gjennomgå e-læringen i del 1 i forkant av kurset for å få et godt teori-grunnlag. Med et slikt forarbeid kan man legge vekt på praktisk arbeid og oppgaver når deltakerne kommer på kurs. Det kan være hensiktsmessig å ta for seg ett tema i kurset, og bruke del 3 til praktisk dilemmatrening i grupper (flipped classroom).

Kursholder bør ta del 1 og del 2 på forhånd, for å være best mulig forberedt på temaet. Det er også en fordel om flest mulig har tatt del 1 og del 2 på forhånd.

Sett av tid til å gå igjennom del 3 sammen i grupper. Denne delen er casebasert, og det passer fint å diskutere ett dilemma om gangen i grupper før man sammen hører svarene.

Samhandling med andre vil kunne øke bevisstgjøringen rundt tema i tillegg til å forsterke innlæringen. Derfor vil læringsutbyttet fra nettkurset styrkes ved å knytte det man lærer opp til diskusjoner og gruppearbeid.

Kafébord

Kafébord er en metode som brukes i sammenheng med gruppearbeid. Metoden kan derfor benyttes i flere sammenhenger, for eksempel på møter eller på kurs. Del deltakerne i grupper, og velg en gruppeleder. Gruppene sitter ved hvert sitt bord. Fordel ulike dilemmaer til hver gruppe, og la gruppen diskutere og notere seg imellom. Etter en gitt tid ruller gruppene til neste bord, mens gruppeleder blir sittende og får nye gruppemedlemmer. Gruppeleder legger frem hva den forrige gruppen kom frem til av løsninger, og ber om innspill og nye refleksjoner på dette. Ruller gruppene videre dersom det er tid, og om det er effektivt for læringen.

Perspektivtaking

Se første film for dilemmaene i del 3. Diskuter dilemmaet før dere går videre og ser de påfølgende filmene for dilemmaet. Ta utgangspunkt i det dere ser, og ta hverandres roller og perspektiver. Ser du annerledes på saken etter å ha tatt en annens rolle? Roller: adm. dir., HR, ansatt, tillitsvalgt.

Tips til prosessleder (fasilitator)

Vi gir her noen generelle tips til deg som skal fasilitere samlinger.

- Er du usikker på det faglige, bruker du fagpersoner til det. Det kan for eksempel være: HR-sjef/personalsjef, en fagperson med arbeidsrettslig bakgrunn eller en tillitsvalgt.
- Det er en fordel å organisere med grupper på tvers av rollene leder og tillitsvalgte.
- Når oppgaven er gitt, bør du la hver enkelt bruke noe tid på å lese, reflektere og notere på egen hånd.
- Velg en gruppeleder, gjerne avklar og forbered ham/henne på ansvaret og oppgavene før samlingen. Gruppeleder har ansvar for at alle kommer til orde, styrer ordet i gruppene, noterer og gir eventuelt oppsummeringen i plenum med det gruppen har kommet frem til.
Gruppeleder kan også delegere og fordele oppgavene.
Hvis du ønsker å gi ansvaret til en på selve samlingen, kan du for eksempel gi det til den som sto opp tidligst denne morgenen, den eldste, den med kortest ansiennitet o.l.
- Få deltakerne til å ha dialog om både:
 - hva som er riktig å gjøre i forhold til lov- og avtaleverk, og
 - det som er smart å gjøre. Kan dreie seg om å finne gode løsninger utover eller i tillegg til det som gis i lov- og avtaleverket.
- La gruppeleder for hver gruppe oppsummere hva de kom frem til i plenum.
 - Hva er alle enige om?
 - Hva er det uenighet om?
 - Sjekk at alle gruppene vet hva som er riktig å gjøre, men sørg også for at dere berører hva som er smart å gjøre.
- Som fasilitator vil du erfare at noen snakker mye og andre snakker mindre. En svært enkel metode for å ha en strukturert involvering av alle er I-G-P-metoden. I står for individ, G for gruppe og P for plenum.
 - Be folk om å tenke individuelt i noen få minutter.
 - Hver enkelt må dele sine refleksjoner i gruppen, før gruppen blir enig om noen felles punkter.

- Du som fasilitator kan hente opp poenger og svar fra de forskjellige gruppene i plenum.
- På laeringsplattformen.difi.no finner du forslag til kjøreplaner og opplæringsmateriell. Disse bør være et godt utgangspunkt for skreddersøm, planlegging og gjennomføring. Det er et godt verktøy for å holde tiden på samlinger også.
- Håndtere snakkesalige – spørre om andre er enig i det som sies, eller spør hva andre mener om det som blir sagt. Du trenger ikke svare.

Hver enkelt må dele sine refleksjoner i gruppen, før gruppen blir enig om noen felles punkter.

- Hva er alle enige om?
- Hva er det uenighet om?

Effektmåling

Når virksomheter setter i gang opplæring i «Samarbeid og medbestemmelse», vil det være nyttig å se om tiltaket har effekt. Virksomheter har ofte mål om: bedre samarbeid, bedre medbestemmelse, økt kunnskap om lov- og regelverk og lignende. Dette er de samme hovedmål som nettkurset har. For å måle effekt bør man ta utgangspunkt i nå-situasjonen, gjennomføre tiltak for så å måle om tiltaket har gitt ønsket effekt.

Vi anbefaler virksomhetene å ta i bruk allerede etablerte systemer og undersøkelser for å si noe om effekten av tiltaket. Dette kan for eksempel være medarbeiderundersøkelsen som gjennomføres i virksomheten. Det kan være vanskelig å påstå at opplæringen er det eneste som har ført til endring på de ulike indikatorene, men at det har vært et bidrag til en eventuell endring, bør virksomheten kunne si noe om.

Fra medarbeiderundersøkelsen i staten, Avant, vil vi gi eksempler på spørsmål/indikatorer dere kan bruke. Velg dem som er relevante for det dere har satt som mål for tiltaket. Hva er skåren før tiltaket, sett mål, og se effekt når tiltaket er gjennomført.

Fra Avant:

Tema 2: Kompetanse og arbeidsverktøy

3. I min virksomhet er det klart hvem som har ansvar for de ulike oppgavene.
4. I min virksomhet har vi stor grad av åpenhet.
10. Jeg har innflytelse på hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine.

Tema 5: Arbeidsmiljø og kultur

5. Medarbeiderne i min virksomhet er lojale mot de beslutninger som tas.
6. Å skape resultater har høy prioritet i min virksomhet.
8. Samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte fungerer bra på min arbeidsplass.

Tema 6: Endring

3. Jeg har fått mulighet til å medvirke i endringsprosessene.

Tema 7: Om ledelse

14. Virksomhetens øverste leder legger til rette for gode beslutningsprosesser.
15. Virksomhetens øverste leder er dyktig til å gjennomføre beslutninger.

Dersom virksomheten skal i gang med lederutviklingsprogrammer, kan den benytte statens medarbeiderundersøkelse, Avant, for måling av effekt og sette mål for indikatorene på tema 7: Om ledelse på følgende indikatorer:

1. Min nærmeste leder setter tydelige mål for enheten.
2. Min nærmeste leder er tydelig på hva hun/han forventer av meg i jobben.
3. Min nærmeste leder er god til å fordele arbeidet mellom medarbeiderne.

Evaluerings av partssamarbeidet

Partene skal evaluere sitt samarbeid årlig. I nettkurset er det gitt forslag til sjekkliste. Her skal både arbeidsgiverpart og arbeidstakerpart hver for seg evaluere og fylle ut skjemaene for så å gjøre det samme i fellesskap og eventuelt bli enig om bevarings- og forbedringspunkter for videre partssamarbeid.

Evaluerings etter gjennomført tiltak

Etter gjennomføring av tiltak kan du ha spørreskjema eller bruke spørreprogram for å få tilbakemelding på målene du har satt til tiltaket. Med utgangspunkt i teorien til Kirkpatrick kan du for eksempel spørre om:

Planlegging

Behovsvurdering

Mål med læringstiltak

Evaluerings

Effekt av læringstiltak

Eksempel

Virksomhetens behov	→	Effektmål	→	Innvirkning på virksomheten	Før- og ettermåling
Behov for jobbtøftelsen	→	Atferdsmål	→	Anvendelse i jobben	Handlingsplaner (individuell og i ledergruppe)
Kunnskap, ferdigheter, holdninger	→	Læringsmål	→	Læring	Mål- og effekt-evaluering
Preferanser	→	Tilfredshetsmål	→	Opplevelse av tiltaket	Evalueringskjema

Demografi

1. Mann eller kvinne
2. Alder
3. Stillingstittel

Faglig

4. På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er misfornøyd og 6 er veldig fornøyd, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med:
 - Det faglige innholdet?
 - Faglig nytte av kurset?
 - Relevans i forhold til dine arbeidsoppgaver?
 - Forelesers formidling?
 - Med materiellet som ble benyttet?
 - Med kurset totalt sett?

Metode

5. På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er misfornøyd og 6 er veldig fornøyd, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med:
 - Muligheten for diskusjoner?
 - Egen innsats i diskusjonene, gruppearbeidet, forberedt ved å ta anbefalt nettkurs i forkant o.l.?
 - Tiden som ble avsatt til gruppearbeid?

Fasiliteter

6. På en skala fra 1 til 6, hvor 1 er misfornøyd og 6 er veldig fornøyd, hvor fornøyd eller misfornøyd er du med:
 - Tidsbruk inkl. pauser?
 - Lokalene?
 - Beverting?
 - Fasilitator/prosessleder?
7. Her kan du skrive andre kommentarer:

Samlinger

I planlegging av samlinger må du ta bevisste valg på hvor mye av opplæringen som skal være digital og ikke-digital. Vi gir deg kjøreplaner med eksempel på bruk av digitale og ikke-digitale metoder til fem samlinger. I tillegg er det utarbeidet dilemmaer som kan inkluderes i gjennomføring av samlingene. Dilemmaene ligger beskrevet sist i dette dokumentet.

Samlingene er ment å styrke innlæringen av innholdet i nettkurset om samarbeid og medbestemmelse. Ved å la ledere, tillitsvalgte og HR/personal sammen diskutere utfordringer knyttet til temaet i egen virksomhet, øker muligheten for at de tar i bruk kunnskapen i eget arbeid.

Samlingens mål, form og innhold må tilpasses behov og mål samt gruppens størrelse og den tid som er satt av.

Det er utarbeidet forslag til samlinger med følgende temaer for målgruppene:

- Samarbeid og medbestemmelse. Målgruppe: øverste ledelse og tillitsvalgte
- Evaluering av partsamarbeidet. Målgruppe: partene
- Samarbeid og medbestemmelse. Målgruppe: mellomledere
- Samarbeid og medbestemmelse. Målgruppe: tillitsvalgte
- Endringsledelse. Målgruppe: alle ledere og tillitsvalgte

Her er noen eksempler på målsettinger fra samlingene:

- Økt kunnskap om betydningen av et godt samarbeid mellom lederlinjen og de tillitsvalgte.
- Seminaret skal bidra til å utvikle godt samarbeid basert på avklarte rammer, god rolleforståelse og forventningsavklaringer.
- Gjennom felles opplæring i gode endrings- og omstillingsprosesser kan det skapes et bedre grunnlag for gode fremtidige prosesser.
- Bli enige om suksesskriterier for gode endringsprosesser.

Samlingene har tilhørende forslag til kjøreplan. Kjøreplanen inneholder:

- Mål og innholdsbeskrivelse.
- Forslag til temaer i nettkurset som kan knyttes til samlingen.
- Tidsplan, organisering og ansvarsfordeling.

- Hjelpespørsmål for erfaringsdeling i plenum.
- Opplæringsmateriale som kopieres opp til deltakerne.
- Foilsett til bruk på samlinger av fagperson og/eller fasilitator.

Godt samarbeid.

Målgruppe: Øverste ledelse og tillitsvalgte

Mål: Samlingen skal bidra til å utvikle godt samarbeid basert på avklarte rammer, god rolleforståelse og forventningsavklaringer.

Innhold:

- Roller og ansvar – ledere og tillitsvalgte.
- Nåsituasjon – hva er nåsituasjonen knyttet til samarbeid og medbestemmelse i vår virksomhet.
- Identifisering av bevaringsområder og forbedringsområder.
- Arbeid med tiltak og handlingsplan (blant annet gjennomføring).

Fra nettkurset:

- Del 1 Regelverk. Partene i hovedavtalen. Lokalt samarbeid.
- Podkast. Hvordan er det å være part. Informasjon, drøfting og forhandling.
- Del 2 Samarbeid (ikke egenevalueringen).
- Del 3 Samarbeid i praksis. Stor omstilling.

Opplæringsmaterielt til bruk på samlingene:

PPT: Opplæringsmaterielt. Godt samarbeid.

Målgruppe: øverste ledelse og tillitsvalgte.

Metode: Individuelt arbeid ev. i grupper med nettkurs og samlinger.

Forarbeid med nettkurs individuelt eller i grupper.

Tre samlinger, annen hver måned, med temaene:

- Samarbeid mellom partene
- Evaluering og læring av samarbeidet
- Endrings- og omstillingsprosesser

Rammer:

Tid til nettkurs

5 samlinger à 3 timer

Fasilitator og fagressurser med kompetanse på lover og avtaleverk

Samarbeid og medbestemmelse.

Målgruppe: Tillitsvalgte

Tiltakets mål, form og innhold må tilpasses behov og mål samt gruppens størrelse og den tid som er satt av.

Mål: Økt kunnskap om betydningen av et godt samarbeid mellom de tillitsvalgte og lederlinjen.

Innhold:

- Samarbeid og medbestemmelse i staten.
- Roller og ansvar – de tillitsvalgte og lederlinjen.
- Dilemmaer i tillitsvalgtrollen.
- Dilemma for diskusjon og refleksjon.

Fra nettkurset:

- Del 1 Regelverk. Partene i Hovedavtalen. Lokalt samarbeid.
- Podkast. Hvordan er det å være part. Informasjon, drøfting og forhandling.
- Del 2 Samarbeid (ikke egenevalueringen).
- Del 3 Samarbeid i praksis. Ta hverandres perspektiv i dilemmaene.

Opplæringsmaterielt til bruk på samlingene:

PPT: Opplæringsmaterielt. Samarbeid og medbestemmelse.

Målgruppe: tillitsvalgte.

Metode: Individuelt arbeid ev. i grupper med nettkurs og samlinger.

Forarbeid med nettkurs individuelt eller i grupper.

Samarbeid og medbestemmelse.

Målgruppe: Mellomledere

Tiltakets mål, form og innhold må tilpasses behov og mål samt gruppens størrelse og den tid som er satt av.

Mål: Økt kunnskap om betydningen av et godt samarbeid mellom lederlinjen og de tillitsvalgte.

Innhold:

- Samarbeid og medbestemmelse i staten.

- Roller og ansvar – lederlinjen og de tillitsvalgte.
- Dilemmaer i mellomlederrollen – muligheter og utfordringer.
- Case for diskusjon og refleksjon.

Fra nettkurset:

- Del 1 Regelverk. Partene i hovedavtalen. Lokalt samarbeid.
- Podkast. Hvordan er det å være part. Informasjon, drøfting og forhandling.
- Del 2 Samarbeid (ikke egenevalueringen).
- Del 3 Samarbeid i praksis. Ta hverandres perspektiv i dilemmaene.

Opplæringsmateriell til bruk på samlingene:

PPT: Opplæringsmateriell. Samling. Samarbeid og medbestemmelse. Mellomledere.

Metode: Individuelt arbeid ev. i grupper med nettkurs og samlinger. Forarbeid med nettkurs individuelt eller i grupper.

Endringsledelse.

Målgruppe: Alle ledere og tillitsvalgte

Tiltakets mål, form og innhold må tilpasses behov og mål samt gruppens størrelse og den tid som er satt av.

Mål: skape et bedre grunnlag for å få gode fremtidige prosesser i endrings- og omstillingsprosesser.

- Bli enige om suksesskriterier for gode endringsprosesser.
- Avklare gjensidig forventninger til bidrag i endringsprosesser.

Innhold:

- Suksesskriterier for gode endringsprosesser
- Roller og ansvar med hensyn til endringer
- Suksesskriterier, styrker og forbedringsområder hos oss
- Hvordan kan vi bidra i endringsprosesser

Fra nettkurset:

- Del 1 Regelverk. Omstilling. Leders handlingsrom. Politiske beslutninger.
- Del 2 Samarbeid (ikke egenevalueringen).

- Del 3 Samarbeid i praksis. Stor omstilling. Liten omstilling. Leders handlingsrom.

Opplæringsmateriell til bruk på samlingene:

PPT: Opplæringsmateriell. Samling. Endringsledelse. Alle ledere og tillitsvalgte.

Metode: Individuelt arbeid ev. i grupper med nettkurs og samlinger. Forarbeid med nettkurs individuelt eller i gruppe.

Evaluering av partssamarbeidet.

Målgruppe: Partene, øverste ledelse og tillitsvalgte

Tiltakets mål, form og innhold må tilpasses behov og mål samt gruppens størrelse og den tid som er satt av.

Mål: Å evaluere samarbeidet siste året samt identifisere tiltak for å bevare og forbedre samarbeidet neste år. Partene skal evaluere samarbeidet en gang i året. (Jf. HA § 1, nr. 12).

Innhold:

- Evaluering av året som har gått.

Fra nettkurset:

- Del 1 Regelverk.
- Del 2 Samarbeid.

Opplæringsmateriell til bruk på samlingene:

PPT: Opplæringsmateriell. Samling. Evaluering. Partene.

Metode: Individuelt arbeid ev. i grupper med nettkurs og samlinger. Forarbeid med nettkurs individuelt eller i gruppe.

Dilemmaer

Nedenfor følger forslag til dilemmaer som kan inkluderes i gjennomføring av samlingene, eller til bruk på arenaer, møter ol. hvor dere kun ønsker å trene på et valgt dilemma. Disse dilemmaene kommer i tillegg til de dilemmaene du finner i nettkurset i del 3 «Samarbeid i praksis».

På læringsplattformen.difi.no finner du ppt-er for de ulike dilemmaene med tilhørende oppgaver.

Omstillingsprosess i Fiksedirektoratet

Bakgrunn:

Fiksedirektoratet er en underliggende etat av Ordnedepartementet. Det er nå en politisk prosess hvor Fiksedirektoratet antakeligvis skal overta enkelte oppgaver fra Organiseringsverket og fra Virrevesenet.

Situasjonen:

Så langt har etatsdirektøren i Fiksedirektoratet samt en mindre gruppe hatt flere møter med Ordnedepartementet og andre eksterne interessenter. De tillitsvalgte vet at det er en politisk beslutningsprosess, men tror at ledelsen vet mer enn det de sier. De mener at endringene vil få store konsekvenser for oppgaver, organisering, kompetanse- og ressursbehov i organisasjonen. Det er uro i Fiksedirektoratet, både fordi de nye oppgavene endrer hele formålet til direktoratet, og fordi mange ansatte lurer på om noen oppgaver skal ut av direktoratet.

Omstillingsprosess – fra god start til dårlig gjennomføring

Bakgrunn:

I en statlig virksomhet med hovedkontor og åtte regionskontorer er det satt i gang en stor omstillingsprosess. De skal effektivisere driften og forbedre tjenestene til brukerne. Prosessen er godt forankret hos de hovedtillitsvalgte, og alle bestemmelser er fulgt. Hovedtrekkene i endringen dreier seg om implementering av ny strategi, digitalisering av tjenester, effektivisering av

arbeidsprosesser samt brukerorientering. Selve omstillingsprosessen er organisert gjennom en egen prosjektorganisering med programstyre og en rekke prosjektgrupper som jobber med ulike områder og på tvers i virksomheten.

Situasjonen:

Til tross en god start med felles forståelse av behov og mål samt en god plan så har det nå oppstått store problemer. Mange mellomledere gjennomfører ikke de beslutningene som er tatt, og de ansatte er misfornøyde med prosessen. Medarbeiderundersøkelsen viser at de ansatte er spesielt misfornøyde med omstillingsprosessen og med toppledelsens evne til å vise mål og retning for organisasjonen. Både toppledelsen og de tillitsvalgte er bekymret for prosessen videre, og dette er et tema i neste samarbeidsmøte.

Ønske om endring av stillingskategori

Bakgrunn:

Erlend Blodfersk er nyansatt som mellomleder. Han leder en liten seksjon med åtte medarbeidere. Ganske raskt etter at han har begynt, kommer den erfarne tillitsvalgte Grete og mener at nå må Erlend få løftet medarbeider Petter fra seniorkonsulent til rådgiver. Grete har gitt beskjed til Petter om at hun vil kjempe for hans sak.

Petter har på eget initiativ tatt en mastergrad de siste årene ved siden av jobb. Tillitsvalgt Grete mener et slikt personlig initiativ og det kompetanse-løftet det har gitt Petter, bør premieres med en endring i stillingskategori.

Situasjonen:

Erlend synes det er fint at Petter på egenhånd har investert tid og ressurser i egen kompetanseutvikling. Samtidig kan ikke Erlend se at det er noe behov for den kompetansen som Petter har tatt med hensyn til de oppgaver og ansvar som ligger i stillingen til Petter, og heller ikke med hensyn til seksjonens øvrige oppgaver, mål og roller. Det er også uklart for Erlend om det kan være behov for Petter og hans nye kompetanse andre steder i virksomheten. Erlend synes dette er litt vanskelig, og vil helst ikke ødelegge motivasjonen til Petter.

Kontakt

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi):

www.difi.no

E-post: kurs@difi.no

Motta nyhetsbrev: www.bit.ly/Difinyhetsbrev

Følg oss på Twitter: www.twitter.com/difi_no

Følg oss på Facebook: www.facebook.com/DirektoratetForForvaltningOgIKT/



Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt