

Arbeidsgiverplattformen
Gausdal kommune
2024

Innledning

Gausdal kommunes arbeidsgiverplattform er fundamentet for arbeidsgiverpolitikken og medarbeiderutviklingen i kommunen. Arbeidsgiverplattformen skal bidra til at ledere og ansatte arbeider i felles retning for å nå kommunens hovedmål, vedtatt i kommuneplanens samfunnsdel, i handlings- og økonomiplanen, og i tjenesteutviklingen knyttet til lov og forskrift. Formålet med arbeidsgiverplattformen er å tydeliggjøre hvilke handlinger, holdninger og verdier Gausdal kommune som arbeidsgiver står for og hva det betyr i praksis for alle medarbeidere. Samtidig skal arbeidsgiverplattformen være tydelig på mål og virkemidler for ledelse, medarbeiderskap og kompetanse i Gausdal kommune.

Relevante lovverk for arbeidsgiverområdet er: KommuneLOven - ArbeidsmiljøLOven - Ferieloven - Hovedtariffavtalen for kommunesektoren - Hovedavtalen for kommunesektoren - Særlover for tjenester og tjenesteutvikling.

Om Gausdal som organisasjon

I Gausdal har vi følgende motto: "Sammen får vi det til!"

Medarbeidere i Gausdal kan forvente:

- Gode og tydelige ledere som jobber ut fra styrkebaserte ledelsesprinsipper
- Fokus på mål og resultat innenfor et tydelig handlingsrom
- Fokus på relevant kompetanseutvikling og utviklingsmuligheter for de ansatte
- En organisasjon hvor alle anerkjennes og involveres slik at man jobber sammen for å nå målene
- Et godt arbeidsmiljø med et styrkebasert fokus

Gausdal kommune som arbeidsgiver forventer at medarbeiderne:

- Representerer Gausdal kommune på en god og profesjonell måte
- Har kvalitet og ressurseffektivitet i fokus
- Er innstilt på omstilling og nytenkning
- Er lojale overfor administrative og politiske beslutninger
- Har fokus på tverrfaglighet og samarbeid mellom tjenester og med samarbeidspartnere
- Bidrar til godt arbeidsmiljø
- Tar ansvar for egen utvikling – arbeidsgiver kan støtte, men arbeidstaker må ville
- Tar selvstendig ansvar for å bruke medvirkningsarenaer, og bidrar aktivt i utviklingen av tjenestene og organisasjonen
- Omtaler innbyggere, kollegaer, folkevalgte og samarbeidspartner med respekt
- Varsler om kritikkverdige forhold

Verdigrunnlag

Lojalitet: Vi er lojale overfor organisasjonens mål og de beslutninger som tas

Respekt og omsorg: Vi viser respekt og omsorg for hverandre og for brukerne av våre tjenester

Trivsel og medvirkning: Vi skaper trivsel på arbeidsplassen ved at alle medarbeiderne tar ansvar for helheten og bidrar med sine evner og kunnskaper.

Organisasjonskultur

Målsetningen for organisasjonskulturen er at den preges av «vi i Gausdal kommune».

Organisasjonskultur kan populært beskrives som «slik gjør vi det her hos oss». Vi legger en mer omfattende definisjon til grunn: «Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Henning Bang 2003). Organisasjonskultur er viktig for samspillet mellom ansatte og innbyggere, samspillet mellom kommunen og omgivelsene, samspillet mellom ansatte og samspillet mellom ansatte og ledere. For å møte det utfordringsbildet som kommunene står overfor er det sentralt for Gausdal å utvikle seg som en smidig og fleksibel organisasjon, som evner å omstille seg raskt i takt med de endringer som skjer.

I Gausdal kommune legger vi styrkebasert tilnærming til grunn for arbeidet med organisasjonskultur:

- I relasjonelle samtaler mellom personer
- I møter
- I arbeid med organisasjonsutvikling

Å videreutvikle det styrkebaserte fundamentet vurderes som et viktig bidrag til å lykkes med utviklingen av den smidige og fleksible organisasjonen. For å sikre at det styrkebaserte perspektivet ivaretas og videreutvikles som en integrert del av organisasjonskulturen er det etablert en ressursgruppe for det styrkebaserte arbeidet i kommunen.

Styrkebasert tilnærming

Styrkebasert tilnærming er et innsatsområde både i tjenesteutvikling, lederutvikling og for utvikling av organisasjonskulturen i Gausdal kommune. Styrkebasert tilnærming handler om å studere situasjoner der vi lykkes, samt å reflektere i fellesskap rundt hva som er grunnen til dette og hvordan vi kan bruke denne kunnskapen for å skape enda bedre tjenester og arbeidsmiljø. En styrkebasert tilnærming er både et tankesett og et språk, og det gir oss også en verktøykasse for møter og prosesser.

KS har utarbeidet et leder- og organisasjonsutviklingsverktøy i tråd med styrkebasert tilnærming, kalt 10-faktor. En sentral del av 10-faktor er medarbeiderundersøkelsen, som er den Gausdal kommune bruker når vi gjennomfører slike undersøkelser. Vi bruker imidlertid 10-faktor som begrepsapparat i vårt arbeid med styrkebasert arbeidsmiljø og organisasjonsutvikling også utenom medarbeiderundersøkelsene.

Se vedlegg i kapittel 8, for mer om styrkebasert tilnærming og 10-faktor.

Medvirkning

Arbeidsgiver, tillitsvalgte og ansatte har rett og plikt til å gjøre sitt beste for å skape et godt samarbeid i hele kommunen og på den enkelte arbeidsplass. Vi sikrer medvirkning gjennom informasjon, drøftinger og forhandlinger.

Etiske retningslinjer

Kommunens etiske retningslinjer ble vedtatt i kommunestyret i juni 2016.

Formål: Gausdal kommune framstår som kvalitetsbevisst, serviceorientert og åpen overfor innbyggere, ansatte og samarbeidsparter. Folkevalgte og ansatte skal overholde de lover, forskrifter og reglementer som gjelder for kommunen sin virksomhet. Dette innebærer også å forholde seg lojalt til vedtak fattet av folkevalgte og administrative organ.

Innhold: De etiske retningslinjene omhandler følgende tema:

- Myndighetsmisbruk
- Gaver og andre fordeler
- Integritet, interessekonflikter og habilitet
- Bruk av utstyr, biler med mer
- Innkjøp
- Taushetsplikt
- Ledelse

Arbeidsgiverstrategi og arbeidsgiverpolitikk

Definisjoner

Arbeidsgiverpolitikk:

Arbeidsgiverpolitikk er verdiene, holdningene og handlingene kommunen som arbeidsgiver praktiserer og står for i forhold til sine ansatte. Den bidrar til at kommunen når sine overordnede mål i tjenesteytingen.

Arbeidsgiverpolitikken er forankret i kommunestyret gjennom kommuneplanens samfunnsdel og handlings- og økonomiplanen.

Arbeidsgiverstrategi:

Arbeidsgiverstrategi er tiltak og handlinger som konkretiserer arbeidsgiverpolitikken, blant annet for å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere og ivareta kommunens evne til utvikling og nyskaping. Prosesser knyttet til arbeidsgiverstrategien ligger til kommunedirektøren.

Overordnet forankring - kommuneplanens samfunnsdel

Overordnet forankring i [kommuneplanens samfunnsdel](#).

Kommuneplanens samfunnsdel er det viktigste styringsdokumentet i kommunen. Planen ble vedtatt av kommunestyret i møte 25. februar 2021, og har et 12 års perspektiv.

De prioriterte satsingsområdene i samfunnsdelen blir fulgt opp i det årlige arbeidet med handlings- og økonomiplan, i arealplanen og i andre planer, utredninger og saker.

"Sammen får vi det til" ble valgt som slagord i forrige samfunnsdel, og videreføres i til ny kommuneplan. Slagordet fylles med innhold gjennom disse satsingsområdene:

- Sammen om gode hverdagsliv
- Sammen om et nært og aktivt lokalsamfunn
- Sammen om en grønnere kommune
- Sammen om samfunnssikkerhet og god beredskap
- Sammen om bærekraftig arealbruk
- Sammen i Lillehammer-regionen
- Bærekraftig økonomi
- En organisasjon som samskaper

I satsingsområdet «**En organisasjon som samskaper**» ligger **arbeidsgiverpolitikken**, med hovedmål og delmål. Satsningsområdet er presentert slik i kommuneplanens samfunnsdel:

Kommunen er en kunnskapsbedrift der medarbeiderne er den viktigste ressursen for å levere gode tjenester. For å være en attraktiv arbeidsgiver, må Gausdal kommune jobbe strategisk med å rekruttere og beholde medarbeidere med riktig kompetanse, som ønsker å bidra til innovasjon, endring og utvikling. Kommunen må i større grad enn tidligere involvere innbyggerne og andre aktører som aktive samarbeidspartnere og viktige ressurser. Det stiller krav til medarbeidere og ledere, både når det gjelder samskaping og samarbeid knyttet til organiseringen av tjenestene. Forbedrings- og utviklingsarbeid stiller nye krav til kompetansen i tjenestene og hvordan det jobbes. Vi må gi rom for andres kompetanse både internt og eksternt, stille spørsmål, tenke løsninger sammen og tørre å prøve og feile. Utfordringer og muligheter Kommunens hovedoppdrag er å være en lokalpolitisk institusjon, yte offentlige tjenester, drive samfunnsutvikling og utøve myndighet. Kommunen er en stor arbeidsgiver, med kommunestyret som det øverste arbeidsgiverorganet. Den daglige ledelsen av organisasjonen er etter kommuneloven gitt til kommunedirektøren. Behovet for å organisere arbeidet på nye måter blant annet ved hjelp av innovasjon og digitalisering, er stort. Utfordringene handler blant annet om å legge til rette for kompetanseheving og å skape sterke fagmiljøer gjennom ny organisering og oppgavefordeling. Det er avgjørende å lykkes med å rekruttere, utvikle og beholde medarbeidere, jobbe systematisk for en felles kultur, ivareta tilliten til kommunen og ha evne til å digitalisere og drive forbedringsarbeid. En god arbeidsgiverplattform er avgjørende for at Gausdal kommune kan rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft og for gode tjenester og god oppgaveløsning. En framtidsrettet arbeidsgiverplattform vil utgjøre et felles fundament for folkevalgte, medarbeidere, ledere og tillitsvalgte.

Vi legger styrkebasert ledelse og arbeid til grunn, der hovedfokus ligger på å identifisere, bygge på og forsterke styrkene hos lederen, medarbeiderne, kollegaene, innbyggerne, samarbeidspartnere og i organisasjonen som helhet.

Arbeidsgiverstrategi

“Sammen får vi det til!” og «en organisasjons som samskaper» er stikkord i arbeidsgiverpolitikken som er vedtatt i kommuneplanens samfunnsdel.

FNs bærekraftsmål er et viktig bakteppe i utviklingen av samfunns- og arbeidslivet. Utvikling og omstilling i kommunal sektor er et vesentlig bidrag til en bærekraftig samfunnsutvikling. Arbeidsgiverstrategien må også støtte opp under dette.



- Bærekraftsmål 4 God utdanning
- Bærekraftsmål 5 Likestilling mellom kjønnene
- Bærekraftsmål 8 Anstendig arbeid og økonomisk vekst
- Bærekraftsmål 9 Innovasjon og infrastruktur
- Bærekraftsmål 17 Samarbeid for å nå målene

Hovedmål

Følgende hovedmål er vedtatt i kapittelet “En organisasjon som samskaper” i kommuneplanens samfunnsdel:

Vi er en attraktiv arbeidsgiver som legger til rette for å tiltrekke og utvikle kompetente og initiativrike medarbeidere og ledere. Vi samhandler og samskaper for å finne løsninger og utvikle tjenestene, og bidrar til at innbyggerne har tillit til kommunen.

Delmål

Til hovedmålet er det formulert **7 delmål**, med overskriften «**Det får vi til gjennom**»:

Å **videreutvikle kommunen som arbeidsplass** med ansvarsbevisste, myndiggjorte og kompetente medarbeidere som er kjent med og bruker handlingsrommet.

Å arbeide aktivt med **god økonomistyring og effektiv tjenesteproduksjon** i hele organisasjonen.

Ledere som arbeider styrkebasert og bygger kultur for læring, forenkling og forbedring.

Å **sikre de ansattes rettigheter og fremmer et trygt arbeidsmiljø** for alle. Ansatte og tillitsvalgte medvirker aktivt i utviklingsarbeid.

Vi **arbeider målrettet med likestilling i et inkluderende arbeidsmiljø** som ivaretar ulike livsfaseutfordringer.

Godt samspill, god rolleavklaring og respekt for hverandres roller som folkevalgte/ ledere/ ansatte/ tillitsvalgte/ verneombud.

Å **utvikle nye løsninger sammen med andre**, ikke bare internt i kommunen, men også med innbyggere, næringsliv, frivillige organisasjoner og forsknings- og utviklingsmiljøer.

Delmål 1 Videreutvikle kommunen som arbeidsplass

Å **videreutvikle kommunen som arbeidsplass** med ansvarsbevisste, myndiggjorte og kompetente medarbeidere som er kjent med og bruker handlingsrommet.

Slik skal vi gjøre det:

- Vi jobber systematisk med kartlegging og fordeling av oppgaver
- Vi jobber systematisk med kartlegging og utvikling av kompetanse
- Vi jobber systematisk med å rekruttere og beholde kompetente medarbeidere
- Vi har et systematisk samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud, på kommunenivå og i enhetene

Delmål 2 Økonomistyring og effektiv tjenesteproduksjon

Å arbeide aktivt med **god økonomistyring og effektiv tjenesteproduksjon** i hele organisasjonen.

Slik skal vi gjøre det:

- Vi har fokus på gevinstrealisering og -synliggjøring
- Vi har fokus på arbeidsprosesser og god arbeidsflyt for å sikre effektive tjenester, med kontinuerlig evaluering av all tjenesteproduksjon som et sentralt virkemiddel i arbeidet.
- Vi sikrer systematisk kvalitetsarbeid gjennom gode rutiner, fokus på internkontroll og bruk av kompetanse

Delmål 3 Ledere som arbeider styrkebasert

Ledere som arbeider styrkebasert og bygger kultur for læring, forenkling og forbedring.

Slik skal vi gjøre det:

- Kontinuerlig arbeid med styrkebasert lederutvikling
- Systematisk on-boarding av alle nye ledere i kommunen
- Vi jobber etter **de styrkebaserte ledelsesprinsippene** som er utarbeidet for Gausdal kommune.

Styrkebaserte ledelsesprinsipper:

Styrkebasert ledelse legger hovedfokus på å identifisere, bygge på og forsterke styrkene hos lederen selv, medarbeiderne, kollegene, samarbeidspartnere og i organisasjonen som helhet.

- **Mestringsorientert:** Vi viser tillit, vektlegger at den enkelte medarbeider utvikler seg, opplever mestring og yter sitt beste
- **Omsorg:** Vi jakter på styrker, gir anerkjennelse og viser omsorg
- **Tydelighet:** Vi er tydelige ledere som veileder, motiverer og myndiggjør våre medarbeidere, og som bidrar til rolleklarhet
- **Omstilling:** Vi involverer, tenker nytt, jobber kunnskapsbasert og er innovative. Lederen er drivkraften i omstillingsprosesser.
- **Resultater:** For å nå kommunens mål stiller vi krav til resultater

Ledelsesprinsippene danner ordet **MOTOR**. Det er lett å huske og betyr at lederen skal være motor og kulturell arkitekt i organisasjonen.

Delmål 4 Ansattes rettigheter og arbeidsmiljø

Å **sikre de ansattes rettigheter og fremmer et trygt arbeidsmiljø** for alle. Ansatte og tillitsvalgte medvirker aktivt i utviklingsarbeid.

I Gausdal kommune er det formulert følgende mål for arbeidsmiljøet:

«Jeg er stolt av arbeidsplassen min. Vi har et arbeidsmiljø der jeg yter mitt beste og blir anerkjent for jobben jeg gjør.»

Slik skal vi gjøre det:

- Kommunens helse, miljø- og sikkerhetsarbeid skal være en integrert del av kommunens daglige drift, og er nedfelt i skriftlige rutiner i TQM og kommunens styringssystemer. Dette omfatter blant annet:
- Systematisk samarbeid med vernetjeneste, tillitsvalgte og bedriftshelsetjeneste
- Systematisk arbeid med internkontroll, risikovurderinger og avviksmeldinger
- Individuelle tilpasninger som gjøres i henhold til etablerte ordninger i Arbeidsmiljøloven/Hovedtariffavtalen/Hovedavtalen ved sykdom, ulike livsfaser osv.

Delmål 5 Likestilling i et inkluderende arbeidsmiljø

Vi **arbeider målrettet med likestilling i et inkluderende arbeidsmiljø** som ivaretar ulike livsfaseutfordringer.

Slik skal vi gjøre det:

Gausdal kommune har fokus på og legger til rette for likestilling, inkludering og mangfold. Gjennom fokus på holdninger og kultur som bidrar til inkludering og stopper ubevisst diskriminering skal kommunen være en trygg og meningsfull arbeidsplass for alle. Medarbeiderne skal ha respekt for hverandre og verdsette kollegaene sine. Likestilling og mangfold forstås i denne sammenheng bredt, og dekker blant annet:

- kjønn
- etnisitet
- funksjonsnedsettelse

- seksuell orientering
- alder

Delmål 6: Samspill, god rolleavklaring og respekt

Godt samspill, god rolleavklaring og respekt for hverandres roller som folkevalgte/ ledere/ ansatte/ tillitsvalgte/ verneombud.

Slik skal vi gjøre det:

I Gausdal kommune arbeider vi kontinuerlig med det gode samspillet mellom folkevalgte og administrasjonen, med god rolleavklaring og respekt for hverandres roller. Virkemidler her er blant annet plan- og styringssystemet. Arbeidet med handlings- og økonomiplanen med årsbudsjettet er sentral. Den gir retning for og konkretisering av tjenesteutviklingen, økonomien og medarbeiderperspektivet. Status og resultater følges opp gjennom rapportering 3 ganger i året: årsmelding og tertialrapporter.

Delegeringsreglementet oppdateres og utvikles i takt med de oppgavene og det lovverket kommunen skal forvalte.

Plan- og styringssystemet er mer utfyllende beskrevet i håndbok for virksomhetsstyring.

Delmål 7: Utvikle nye løsninger sammen med andre

Å **utvikle nye løsninger sammen med andre**, ikke bare internt i kommunen, men også med innbyggere, næringsliv, frivillige organisasjoner og forsknings- og utviklingsmiljøer.

Slik skal vi gjøre det:

- Kommunen har tre sentrale strategier på dette punktet: innovasjonsstrategien, digitaliseringsstrategien og frivilligstrategien. Systematisk oppfølging av disse er grunnleggende i arbeidet med dette delmålet.
- Fokus på å videreutvikle hensiktsmessige samarbeid, internt i kommunen og gjennom det interkommunale samarbeidet
- [Dialogprosessen](#), som er den systematiske prosessen for medvirkning på systemnivå i Gausdal kommune. Dialogprosessen beskriver både politiske og administrative medvirkningsprosesser, og er en sentral del av styringssystemet i kommunen.
- Fokus på medvirkning og samskaping i alle prosesser og på alle nivå i kommunen.

Satsningsområder 2024-2025

Gausdal kommune har identifisert følgende satsningsområder på arbeidsgiverområdet for 2024-2025:

1. Styrkebasert organisasjonsutvikling

For å møte det utfordringsbildet som kommunene står overfor er det sentralt for Gausdal å utvikle seg som en smidig og fleksibel organisasjon, som evner å omstille seg raskt i takt med de endringer som

skjer. Å videreutvikle det styrkebaserte fundamentet vurderes som et viktig bidrag til å lykkes med utviklingen av den smidige og fleksible organisasjonen. For å sikre at det styrkebaserte perspektivet ivaretas og videreutvikles som en integrert del av organisasjonskulturen etableres en overbygning i form av en ressursgruppe for det styrkebaserte arbeidet.

Ressursgruppa skal:

- Bidra til struktur i styrkebasert utviklingsarbeid.
- Gi lederstøtte i det styrkebaserte arbeidet og utøvelse av styrkebasert ledelse
- Stimulere til styrkebasert tjenesteutvikling, f.eks. gjennom koblingen til Ung styrke
- Ha et strategisk perspektiv gjennom å gi ledermøtet råd om retning og satsinger
- Være operative ved å planlegge, forberede og evt. bistå til å gjennomføre opplegg i enhetene.
- Bistå i kompetanseheving om styrkebasert arbeid (lage opplegg/kvalitetssikre opplegg).
- Være aktive ambassadører for det styrkebaserte arbeidet.
- Legge til rette for informasjon/kommunikasjon i TQM mm.

2. Ledelse og lederstøtte

En leder har ansvar for å påvirke medarbeidere og utforme organisasjonen slik at det oppnås gode resultater for brukere og innbyggere. En god leder gir retning, er trygg og tydelig, ser og anerkjenner medarbeidernes kompetanse, motiverer og oppnår resultater. Fordi vi i Gausdal legger en styrkebasert tilnærming til grunn for all utvikling og drift følger at lederrollen må utøves i tråd med prinsipper for styrkebasert ledelse. Vi skal jobbe systematisk med å sikre den styrkebaserte lederrollen i Gausdal gjennom de arenaer som er etablert for å støtte og videreutvikle våre ledere:

- Gjennom ledermøter
- Gjennom program for lederutvikling på ulike nivåer
- Gjennom opplæring og veiledning som settes opp etter behov.

3. Kompetansemobilisering

De ansattes kompetanse er kommunens viktigste ressurs for å kunne levere bærekraftige velferdstjenester med god kvalitet. I et samfunn som er preget av raske omstillinger og demografiske endringer må alle regne med endringer i arbeidsoppgaver og krav om å tilegne seg nye kompetanser og ferdigheter. I tillegg vet vi at mangelen på arbeidskraft øker. Utvikling av egne ansatte vurderes derfor som den beste strategien for å dekke kompetansebehovene framover.

I Gausdal forstår vi kompetanse som: "å besitte nødvendige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger for å mestre oppgaver og nå mål" (Lai 1997). Kompetansetiltak som iverksettes i enhetene skal bidra til å sikre kommunens og den enkelte medarbeiders nødvendige kompetanse for å nå de mål som er definert gjennom kommuneplanens samfunnsdel og arbeidsgiverplattformen. Vi legger til grunn en vid forståelse av hva som kan kalles kompetanseutviklende tiltak i kommunen. I tillegg til kompetanseutvikling gjennom deltagelse i kurs og utdanning kan kompetansetiltak også inkludere tiltak for å bruke og dele eksisterende kompetanse. Videre kan dette innebære tiltak for å sikre riktig og nødvendig bemanning.

4. Innovasjon

Gausdal kommune har en [innovasjonsstrategi](#) som ble politisk vedtatt våren 2023. Det overordnede målet for innovasjonsstrategien er at nye og nyttige løsninger utvikles og tas i bruk til det beste for innbyggerne og organisasjonen. Etter et omfattende arbeid med å innhente ideer til innovasjonsprosjekter er det nå identifisert tre pilotprosjekter som skal videreutvikles og iverksettes i løpet av 2024-2025. Innovasjonsstrategien ivaretas av et innovasjonsråd, som er sammensatt av ressurspersoner fra ulike deler av organisasjonen. Innovasjonsrådet rapporterer til en styringsgruppe bestående av enhetsleder samt kommunedirektør og assisterende kommunedirektør.

I 2024-25 er målet at innovasjonsarbeidet følger opp innovasjonsstrategien, og skaper arenaer og prosesser der nye og nyttige løsninger i og på tvers av tjenester utvikles og utprøves. Kompetanseheving i innovasjonsarbeid og styrking av Gausdals innovasjonskultur hører naturlig med.

Personalhåndboken

Personalhåndboken er et verktøy i arbeidsgiver- og personalarbeidet. Her finnes reglement, retningslinjer og skjema til nytte i det daglige arbeidet. Eksempler på hva man finner i personalhåndboken er: ansettelsesreglement, permisjonsreglement, pensjons- og forsikringsordninger for ansatte, retningslinjer for ytringsfrihet, klage og varsling, og mye mer. Personalhåndboka ligger i TQM, som alle ledere og ansatte har tilgang til. Noen dokument ligger på hjemmesiden, som [kommunale planer](#).

Vedlegg

Om styrkebasert tilnærming

Begrepet styrkebasert blir ofte brukt som en paraplybetegnelse på ulike fagtradisjoner som benytter ord som styrkebaserte, ressursbaserte, empowerment-baserte eller resiliens-baserte tilnærminger. I vår sammenheng er det å jobbe styrkebasert en tilnærming til ledelse og organisasjonsutvikling som fokuserer på å identifisere og utnytte styrkene til individuelle medarbeidere og team for å forbedre ytelsen og oppnå bedre resultater. I stedet for å fokusere på å rette opp feil og mangler hos ansatte eller på arbeidsplassen, legger man i et styrkebasert perspektiv vekt på å bygge videre på de naturlige talentene og evnene til enkeltpersoner, og på de allerede eksisterende ressursene i organisasjonen. En slik tilnærming bygger på ideen om at når medarbeidere får mulighet til å bruke og utvikle sine styrker i arbeidet sitt, vil de være mer motiverte, engasjerte og produktive. Ved å fokusere på styrker fremfor svakheter, kan ledere skape et positivt arbeidsmiljø som fremmer trivsel, læring og personlig vekst.

Den styrkebaserte tilnærmingen har et tre-delt teoretisk fundament, ved at det bygger på **sosialkonstruksjonisme, positiv psykologi og systemteori**.

Sosialkonstruksjonisme er et perspektiv som handler om at mennesker konstruerer sin egen virkelighet gjennom språket, altså gjennom språklig samhandling med andre mennesker. Språket vi bruker i samhandling definerer virkeligheten rundt oss - det er dette vi ofte omtaler som at "språk skaper virkelighet". Et annet vanlig ordtak som illustrerer sosialkonstruksjonisme er "det vi snakker om, blir det mer av". Et slikt perspektiv gjør at språket får stor makt, fordi det er en systematisk sammenheng mellom språket vi bruker og hvordan vi oppfatter verden.

Positiv psykologi handler om studiet av optimal menneskelig funksjonsevne. altså om hva som gjør at mennesker fungerer godt, er optimistiske, tilfredse og lykkelige. Sentralt i positiv psykologi er et fokus på menneskers styrker og dyder. I dette perspektivet er oppmerksomheten på å identifisere det som fungerer bra og undersøke hvordan dette kan videreutvikles, heller enn å fokusere på å fikse det som ikke fungerer. I vår sammenheng betyr dette at vi mener det er viktigere å ta i bruk egne og medarbeidernes styrker, heller enn å kompensere for svakheter, fordi forskning viser at et slikt perspektiv har positiv effekt for både enkeltpersoners velfungering og for organisasjoners produktivitet.

Systemteori handler om å se for eksempel organisasjonen/arbeidsplassen som et system hvor alle som er del av det påvirker og påvirkes gjensidig av hverandre, og på den måten også påvirker utfallet av ulike situasjoner. Dette betyr at relasjonene og kommunikasjonen mellom de ulike delene av systemet er viktige. I et styrkebasert perspektiv betyr dette en oppmerksomhet på og anerkjennelse av helheten i organisasjonen. Videre betyr det en holdning om at alles synspunkter har verdi og at "alle" skal med og involveres i prosesser som påvirker dem.

For å hjelpe oss å huske hva styrkebasert tilnærming handler om i hverdagen bruker vi ofte begrepet SMART. SMART er et akronym, hvor bokstavene er satt sammen av forbokstavene i ord som beskriver hva en SMART, eller styrkebasert, tilnærming er. SMART er i utgangspunktet et konsept utviklet for styrkebasert tilnærming i barnehager og skoler, men akronymet kan altså også brukes for å illustrere hva en styrkebasert tilnærming handler om, uavhengig av om det handler om organisasjonsutvikling eller utvikling av ulike tjenester. SMART står for:

Styrkefokus: fokus på styrker i individet og organisasjonen, og optimal bruk av disse

Medvirkning: alle som berøres av en drøfting eller beslutning skal involveres og inkluderes

Anerkjennelse: alle skal aksepteres og respekteres, også når vi er uenig

Relasjoner: Handling forstås relasjonelt, vi har alle gjensidig ansvar for hverandres trivsel og vekst

Trening: For å bli gode på styrkebasert tilnærming må vi øve!

Om 10-faktor

10-FAKTOR er et forskningsbasert leder- og organisasjonsutviklingsverktøy utviklet av KS. Verktøyet har identifisert ti faktorer som er avgjørende for at organisasjonen skal oppnå gode resultater, og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Faktorene omhandler både medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå, og verktøyet er i tråd med KS' arbeidsgiverstrategi «Nyskapende arbeidsgivere».

Sentralt i 10-faktor er medarbeiderundersøkelsen basert på verktøyet, som måler status rundt de ulike faktorene i organisasjonen. Dette er den medarbeiderundersøkelsen Gausdal kommune bruker når vi gjennomfører slike. 10-faktor som konsept og begrep er imidlertid et nyttig verktøy som utgangspunkt for dialoger rundt ulike deler av miljøet og samarbeidet på arbeidsplassen, uavhengig av medarbeiderundersøkelsen.

De ti faktorene er:

Faktor 1 Indre motivasjon: Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (*Også kalt indre jobbmotivasjon)

Faktor 2 Mestringstro: Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.

Faktor 3 Autonomi: Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.

Faktor 4 Bruk av kompetanse: Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i jobben sin

Faktor 5 Mestringsorientert ledelse: Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.

Faktor 6 Rolleklarhet: Forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert. Medarbeideren er ikke i tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for, og hva som forventes for å gjøre en god jobb.

Faktor 7 Relevant kompetanseutvikling: alle typer læringstiltak, både på og utenfor arbeidsplassen, som gjøres for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet.

Faktor 8 Fleksibilitetsvilje: Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.

Faktor 9 Mestringsklima: I et mestringsklima er man opptatt av å bli så god som mulig ut fra egne forutsetninger. Medarbeiderne motiveres av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.

Faktor 10 Prososial motivasjon: Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt nytteorientert motivasjon.