

Baggrund

I både Hovedudvalget og i Koncernledelsen er der italesat et behov for at en fælles forståelse af frisættelse og aktørskab. Forudsætningen for, at arbejdet med frisættelse og aktørskab kan lykkes, er, at vi bliver enige om, hvad det betyder. Hensigten med dette notat er derfor at skabe et fælles udgangspunkt for den videre dialog og arbejde med begreberne frisættelse og aktørskab.

Frisættelse af den offentlige sektor

I Norddjurs er der igangsat en dialog om, hvordan vi kan arbejde med fokus på størst mulig fleksibilitet og frisættelse af initiativ, inden for den ramme som bestillinger, politiske beslutninger, økonomi sætter. Det er endvidere væsentligt at bevare den stærke tradition for compliance, god forvaltningsskik og medmenneskelighed i mødet med borgerne, som kendetegner Norddjurs.

Frisættelse er sat på dagsordenen både nationalt og lokalt. I regeringsgrundlaget fremgår det, at "Regeringen vil gennemføre den mest omfattende frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie og grundlæggende forandre den måde, velfærden i dag styres, dokumenteres, kontrolleres og leveres på". Lokalt er politikerne i Norddjurs også optaget af frisættelse og forenkling - ofte i sammenhæng med afbureaukratisering og borgernes muligheder for egen indflydelse på den kommunale service. Når der tales om frisættelse hos politikere, embedsmænd, borgere osv., skal der være opmærksomhed på, at der kan være tale om noget forskelligt afhængigt af sammenhængen. Fx:

- Frisættelse som mindre bureaukrati og færre regler, som ikke understøtter kerneopgaven
- Frisættelse som mindre politisk styring og større faglig autonomi
- Frisættelse som liberalisering af velfærd, fx gennem selvejende institutioner
- Frisættelse som mere borgerindflydelse og valgfrihed i forhold til den offentlige velfærd
- Frisættelse som en proces og ledelsestilgang, hvor medarbejderne gives mere autonomi, beslutningskompetence og frihed til at tage initiativ og handle selvstændigt.

Ansvarligt aktørskab som en vej til frisættelse

I forståelse af frisættelse som en proces og ledelsestilgang, skal frisættelse ikke ses som noget man bliver sat fri fra, men som noget man bliver sat fri til: Man bliver i højere grad en aktør. En aktør der handler, en der aflæser en given situation og får ting til at ske. Hovedformålet med aktørskab er at give endnu bedre plads til gode lokale beslutninger, højt engagement og et ønske om at skabe mere tid samt bedre og mere kreative løsninger i mødet med borgerne.

Aktørskab er tæt relateret til kurs, koordinering og commitment som overordnet ledelsesstrategi. Det er en tilgang, hvor ledelse forstås som det, der gør at organisationens medlemmer oplever en fælles kurs, at processerne (fx opgaver, samarbejde og ressourcetildeling) koordineres, og at der er commitment i arbejdsfællesskabet.

Hvad er KKC?

Kurs

Den overordnede kurs i Norddjurs er forankret i løsningen af vores overordnede opgave med at understøtte borgere og virksomheders muligheder for at udfolde deres potentiale i et forpligtende samarbejde. Kurs udgøres endvidere af fælles engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver.

Koordinering

Koordinering handler om organisationsstrukturer og samarbejdsflader. En del af arbejdet med frisættelse som ledelsestilgang handler om, at praksis omkring koordinering bevæger sig fra at være baseret på ledelseinstruktion, -krav og -forventninger til at koordinering opstår omkring en opgave af dem, der løser opgaven. Koordinering er måden vi deler og skaber viden, og hvordan vi får og giver feedback, hjælp og sparring.

Commitment

Commitment er opbyggelse af gensidig forpligtelse og motivation på baggrund af organisationens formål, og den værdi vi samlet set og hver især skaber, når vi går på arbejde. Relationer og tillid er vigtige elementer, det samme er fejring, belønning og disciplinering samt håndtering af trivsel, tvivl, frustration, usikkerhed og forbehold.

Aktørskab i praksis

Alle ansatte både medarbejdere og ledere er allerede aktører i mange sammenhænge. Det nye er, at vi som organisation skal arbejde med, hvordan aktørskab i endnu højere grad kan understøttes og udvikles i takt tilpasset de enkelte medarbejdere. En aktør kan træffe beslutninger og tage initiativ inden for et bestemt område eller ramme. Der er dermed tale om en mere aktiv rolle for alle medarbejdere og ledere i organisationen.

Aktørskab består af fire forventninger og muligheder i forhold til medarbejdere og ledere:

1. **Tag personligt ansvar for din opgave**
Aktørskab er kendetegnet ved, at man tager ansvar for opgaven i sin helhed og for at man i opgaven lykkes og man opnår det intenderede.
2. **Påvirk den sammenhæng, du indgår i positivt**
Man kan ikke kun tage ansvar for sit eget. De fleste opgaver er en del af en helhed. Som aktør reflekterer man over den sammenhæng man indgår i, og hvordan man kan påvirke sammenhængen positivt.
3. **Indgå i fleksible autoritetsforhold**
Når mange forskellige skal tage ansvar for det de ved mest om, skal vi også lade os lede af hinanden. Som aktør skal man både kunne tage lederskab på sig når opgaven kalder på det, og give følgeskab til andre, når opgaven tilsiger dette.
4. **Bidrag til aktørskab for andre**
En organisation lykkes bedst med aktørskab, når alle hjælper hinanden med at tage ansvar, initiativ og handling.

Sammenhæng til Vores Norddjurs, psykologisk tryghed og arbejdsfællesskabet

Det værdimæssige grundlag for arbejdet med kurs, koordinering og commitment er organisations- og ledelseskodekset Vores Norddjurs med de fire værdier: Tillid, udvikling, fællesskab og ordentlighed i tæt samspil med psykologisk tryghed. Psykologisk tryghed er troen på og forventningen til, at fællesskabet tager nysgerrigt og konstruktivt imod ens ideer, perspektiver, spørgsmål, bekymringer og fejltrin. Psykologisk tryghed bliver dermed et vigtigt udgangspunkt for aktørskabelse.

Stærke arbejdsfællesskaber er afgørende for trivslen, samarbejdet og den fælles kerneopgave. Et arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles kerneopgave. Med OLFA kan aktørskab kobles til kerneopgaven og arbejdsfællesskabet på følgende måde:

<p>Organisation</p> <p>Giver aktørskab mening og gevinst for målet med opgaven?</p>	<p>Ledelse</p> <p>Er aktørskab i overensstemmelse med rammerne for opgaven?</p>
<p>Fællesskab</p> <p>Giver aktørskab mening og gevinst for arbejdsfællesskabet?</p>	<p>Ansæt</p> <p>Med udgangspunkt i opgaven, rammerne og fællesskabets interesser bliver den enkelte en ansvarlig aktør.</p>

Til understøttelse af dialog på de lokale arbejdspladser

I er nu klar til at starte den gode dialog om aktørskab ved at færdiggøre sætningerne.

- Vi sætter særligt vores ekspertise og talenter i spil, når...
- Vi tager et ekstra ansvar, når...
- Vi kan øve os i at blive gode aktører ved at...
- Vi kan begynde i det små med at gå til opgaverne på en ny måde, når...
- Vi fremmer hinandens aktørskab i arbejdet ved at...

Hvad bør være vores næste skridt i arbejdet med aktørskab i vores arbejdsfællesskab?

- Hvilke rammer og strukturer skal vi arbejde i?
- Hvilke gode eksempler på aktørskab kan vi komme i tanke om?
- Er der eksempler, hvor aktørskab ikke er gået som forventet, og hvad kan vi lære af det?
- Hvornår taler vi videre om aktørskab og vores erfaringer?

Norrdjurs Kommunes vision & løsning af kerneopgaven

Fælles tilgange:

- Kurs, koordinering og commitment
- Organisations- og ledelseskodexet Vores Norrdjurs
- Psykologisk tryghed
- Stærke arbejdsfællesskaber & OLFA



Frisættelse til aktørskab
& initiativ