

Rammeverk for styring

Sogndal kommune – versjon 1.0

Forord

Rammeverk: «sett av generelle regler, normer eller kunnskap som man må forholde seg til»

Slik definerer *Det norske akademis ordbok* ordet rammeverk. Dette er med andre ord *ikkje* ei oppskrift, ei heller svaret på korleis ein skal møte små og store problemstillingar som ein kommune og dei tilsette møter i sin kvardag. Det er derimot ein alternativ måte å møte samfunnsoppdraget på: Eit samfunnsoppdrag som krev meir av dei som ynskjer å halde innbyggjaren fremst. Og meir for å sikre gode arbeidstilhøve for dei som bryr seg om kvifor kommunalt tilsette er på jobb i det heile.

I Sogndal har me ikkje venta på at nokon andre skal fortelje oss korleis me skal møte framtida. Me har stilt spørsmål, greve fram innsikt og funne mot i fellesskapet til å prøve ut det som ser ut til å gje mening – sjølv om ingen tilsynelatande har gjort det før oss. Læringa så langt har med dette blitt eit rammeverk som skal sikre at medan me gjer ting på ein ny måte, så gjer me det innanfor dei formelle og juridiske rammene som me skal ta i vare som kommune. Og me gjer det basert på beste praksis – ut frå det me veit akkurat no.

I vel eitt år har me stått framfor grupper av tilsette frå alle delar av organisasjonen. Me har vore med i tallause teammøter, ein-til-ein-samtalar og fasilitert fleire arbeidsøkter enn me har tal på. Me har delt og reflektert rundt erfaringane undervegs med tillitsvalde, leiarar på alle nivå, hjelparar, staten og til og med eit knippe internasjonale bedrifter. I Balestrand, Leikanger, Sogndal, Bergen, Oslo og London. Dette er det me har lært. Så langt.

Her er rammeverk versjon 1.0, den første gjennomarbeidde, samla og skriftelggjorde versjonen av rammeverket for ein alternativ måte å drive kommunal styring på. Det er ikkje den siste. Det som står vidare i dette dokumentet skal og må utfordrast, slik at også rammeverket speglar ein organisasjon og ei verd som endrar seg. Som lærer av ny innsikt og nye erfaringar. Noko anna ville ikkje vore ein utfordrarkommune verdig.

God lesnad, og skjerp di kritiske tenking medan du les!

Sogndal, 10. juli 2025

Selseng & Systaddal

Innleiing

Kvifor må Sogndal vere så spesielle? Kan me ikkje heller gjere det som resten gjer, og fortsette med å vere nokonlunde normale? Er endring viktig for endringa si eigen skuld? Desse spørsmåla – og fleire i same kategori – har blitt stilt meir enn ein gang gjennom dei siste to åra. For det er ikkje alltid behageleg eller lett å skulle ta all innsikta på alvor, og gjere noko med den. Særleg når spørsmåla blir mange og store, og svara få.

Men det kommunale samfunnsoppdraget er ikkje for dei som søker det enkle. For i ei verd der stadig meir vert mogeleg, der teknologi i aukande tempo snur opp-ned på det som har vore sant, og det som skjer på den andre sida av verda umiddelbart påverkar vår kvardag, så bur alle nordmenn i ein kommune. Som har eit samfunnsoppdrag som er negativt definert. Det vil sei: Alt som ikkje nokon andre løyser, må kommunen løyse. Legg på ein etterkrigsgenerasjon som går av med pensjon akkurat no, med større krav og forventningar til tenestene enn nokon generasjon før, ein skulesektor som møter ei teknologiomsifting som gjer industrialiseringa til småtteri – og du har ei bilete som ser ganske annleis ut enn det dagens kommunar ein gang vart rigga for å handtere.

Det som har vore byråkratiet sin slitestyrke og kvalitet meir enn noko anna har vore stabilitet og føreseielegheit. I år liknar på i fjor, og neste år vil truleg vere like eins. Det har vore sant i 150 år, og tent innbyggjarane godt. Men slik er det ikkje lenger. I tillegg er dei menneska som skal fylle dei kommunale jobbane framover, kva dei no enn går ut på, ikkje likt innstilt som dei som har gått føre dei. Dei finn seg ikkje i å bli fortalt kva dei skal gjere, ta imot den kommunale lønnsslippen sin og jobbe til gullklokka og pensjonen er kassert inn. Dei vil ha fridom og rom til å tenke sjølv, utvikle seg vidare og gjere noko meningsfylt. Dei behova er ikkje nye, i følgje nyare forskning er dei tre viktigaste faktorane for menneskleg motivasjon *mening og retning*, *autonomi og tillit* og *utvikling fellesskap*. Det gjeld også dei som ikkje er fødte etter år 2000.

På same tid held kommunane, til liks med resten av offentleg sektor, i stor grad på som før. Med tenester som vert rigga ut frå ei overordna statleg føring, heller enn det som gir mening for innbyggjaren. Med siloar som er større og har meir solide veggar enn nokon gang, samstundes som det trengst samanheng som aldri før. Med jobbar som fjernar seg stadig lenger vekk frå det som gir mening, når mening aldri har vore viktigare.

Dette er eit forsøk på å gjere noko anna. Intensjonane for dei eksisterande styringssystema har utvikla seg i takt med tida, men etterlevinga heng ikkje med. Difor er ikkje dette først og fremst nye intensjonar, det er ein anna inngang til å få gode intensjonar ut i allmenn praksis. Utfordrarammeverket har som føremål å bidra til ein samanhengande kommune og ein meir samanhengande offentleg sektor. Særleg for dei som treng oss mest, som paradoksalt nok er dei som vert møttest dårlegast i dag. Og i tillegg vere ein arbeidsplass som er inspirerende, utviklande og meningsfull for dei som jobbar her. Med tilsette som får rom til å gjere det som er best for innbyggjaren, med utgangspunkt i behova slik dei faktisk er. Med færrest mogeleg unødige hinder.

Lat det vere heilt klart: Dette rammeverket teiknar ikkje ein lett veg til mål. Tvert om – denne måten å møte samfunnsoppdraget vil vere vanskelegare, krevje meir av oss og by på mange utfordringar undervegs. Men med eit så viktig samfunnsoppdrag er det i realiteten ikkje eit val: Jobben kommunane har teke på oss er å finne den leia, mellom holma og skjer, med skiftande vindretning og i eit farvatn som ikkje er kjent frå før – til det som er best for innbyggjarane våre. Der er difor me er på jobb, og det er difor me må tørre å gå ut frå det kjente og trygge.

Del 1: Samfunnsoppdraget

1.1 Kommunane sitt samfunnsoppdrag

Alle viktige dokument har ein første paragraf som seier noko om kvifor resten finst. Sjølv om dette ikkje er ei lov med paragrafar, startar det med å gå til opphavet for å finne svar på spørsmålet – kvifor finst kommunen, og kva er den her for å løyse?

Svaret finst i dei to viktigaste grunnlagsdokumenta for ein kommune: Kommunelova og hovudavtalen mellom partane i kommunesektoren:

Kommunelova §1:

«Loven skal legge til rette for at kommuner og fylkeskommuner kan yte tjenester og drive samfunnsutvikling til beste for innbyggerne. Loven skal også legge til rette for kommunenes og fylkeskommunenes utøvelse av offentlig myndighet. Videre skal loven bidra til at kommuner og fylkeskommuner er effektive, tillitskapende og bærekraftige.»

Hovudavtala §1:

«Hovedavtalen skal være et virkemiddel for å sikre og legge til rette for gode prosesser mellom partene og for en positiv utvikling av kvalitativt gode tjenester i kommuner, fylkeskommuner og bedrifter med tilknytning til kommunesektoren. Samarbeidet må baseres på tillit og gjensidig forståelse for partenes ulike roller.»

Desse to føremålsparagrafane rammar inn samfunnsoppdraget, det oppdraget dei tilsette i Sogndal kommune er på jobb for å løyse. Det finnast ingen unntak: Om du jobbar i møte med pleietrengande, med born og unge, med lønn og personal, med byggesakshandsaming eller med å drifte kommunale bygg: Dette er rettesnora uansett.

I ein kommune er ikkje dette berre lovparagrafar: Det er enkeltskjebnar. Innbyggjarane i Sogndal er prisgitt kommunen frå dei står opp og skurr på springen, til dei legg seg med vissheit om at huset står på forsvarleg grunn. Dessutan legg dei grunnlaget for korleis resten av lov- og regelverket skal forståast – kvifor kommunane finst, og kvifor det er folk på jobb i dei.

1.2 Demokrati og tillit

Kommunane er grunnmuren i det norske lokaldemokratiet. Det krev eit særleg medvit å jobbe i ein politisk styrt organisasjon, der kommunestyret – valde av innbyggjarane – legg rammene for arbeidet. Som tilsett i Sogndal kommune har alle eit ansvar for både å følgje opp samfunnsoppdraget innanfor dei politisk vedtekne rammene, og bidra til at dei folkevalde har naudsynt grunnlag og føresetnadar for å drive trygg, forsvarleg og reell politisk styring.

Tillit er fundamentet i den norske og nordiske samfunnsmodellen. I kommunane er tillit først og fremst knytt til handling: Innbyggjarane må stole på at kommunen gjer det som kommunen skal, politikarane er avhengig av å stole på at administrasjonen følgjer opp vedtak og dei tilsette må legge til grunn at eit kvart politisk vedtak er eit godt vedtak. Respekt for at ein har ulike roller, skal vege ulike omsyn og rom for at ulike syn kan sameksistere er viktige føresetnadar for at tillit skal oppstå og vare.

I Sogndal kommune har det sidan samanslåinga vore jobba aktivt med å bidra til meirdemokrati gjennom opne prosessar og aktiv medverknad med samfunnet som kommunen skal tene. Dette rammeverket legg til grunn KS sine anbefalingar, og det som er av nyare forskning og innsikt på kva

som skapar reell tillit, opplevinga av eit fungerande lokaldemokrati og eit godt samspel mellom folkevalde og tilsette innanfor ramma av kommunelova.

1.3 Utfordringsinstruksen

I staten er «utgreiingsinstruksen» ein regel som skal syte for at statlege tiltak er godt utgreidd før dei vert sette i verk. Instruksen sikrar grundigheit, men er i seinare tid kritisert for å bidra til tungrodd og trege prosessar som i mange høve gjer at tiltaka er utdaterte før dei kan settast ut i livet. I Sogndal kommune har partssamarbeidet lagt til grunn ei anna tilnærming: Små steg saman, med tilhøyrande utprøving, justering og læring vil gje betre prosessar og betre resultat i ei verd som endrar seg medan heile tida, og byr på ny innsikt undervegs. I Sogndal er denne tilnærminga kalla «utfordrarinstruksen», og oppsummerer den med desse kjenneteikna for endrings- og utviklingsarbeidet:

- Å utfordre det kjende og vere open for det nye
- Å identifisere kva som ikkje fungerer – og tørre å gjere noko med det
- Å jobbe målretta for å skape betre tenester, betre samspel og betre resultat
- Å involvere folk – fordi meningsfull endring er eit lagspel
- Å skifte fokus frå å kontrollere til å lære, frå kvar eining for seg til samhandling
- Å halde fast i retninga, men vere smidig i korleis ein kjem dit
- Å vere i konstant utvikling – ikkje som eit prosjekt, men som ein vedvarande praksis

Del 2: Politisk styring

2.1 Utfordrarbygda

I første kommunestyreperiode etter samanslåinga prioriterte kommunestyret å få på plass ein heilt ny samfunnsplan. Den vart skapt saman med lokalsamfunnet, og vart samrøystes vedteken. Gjennom medverknadsarbeidet stod det fram ein posisjon som kjenneteikna heile den nye kommunen, på tvers av dei gamle kommunegrensene: **Utfordrarbygda**. I denne posisjonen ligg det ei tydeleg vilje til å skape si eiga framtid, og gjere det som skal til for at innbyggjarane i heile kommunen skal kunne leve trygge, aktive og gode liv.

Denne posisjonen forpliktar. Ein kommune skal til ei kvar tid løyse ei lang rekke små og store oppgåver – frå dei enkle dag-til-dag-oppgåvene, via tenester som krev samhandling på tvers av dei etablerte inndelingane, til dei store og komplekse utfordringane som Sogndal, Noreg og verda står ovanfor. Retninga er klar: Gode tenester, ei positiv samfunnsutvikling og trygg myndigheitsutøving til det beste for innbyggjarane. Men kva det betyr til ei kvar tid og kva som er vegen dit vil krevje evna til å orientere seg raskt, lære seg nye ting og prøve nye løysingar. Dette rammeverket skal svare på den organisatoriske delen av denne utfordringa, slik at utfordrarbygda kan levast ut i vårt daglege virke.

Intensjonen er ein organisasjon som ikkje berre har dette som mål og beskrivingar i eit styringsdokument, men som handlar i samsvar med det. Kulturen i ein organisasjon kan oppsummerast som «slik ting er hos oss». Dette dokumentet seier noko om verdier og føringar **for praksis**. Kulturen er først på plass når dette også er verdier og føringar **i praksis**.

2.2 Styringsdokument

Kommunelova og plan- og bygningslova beskriv kva styringsdokument ein kommune skal ha, og stille krav til kva dei skal innehalde. Det viktigaste og mest overordna styringsdokumentet er kommuneplanen, som minimum skal innehalde:

- Ein samfunnsdel, som beskriv kva samfunn ein ynskjer å bidra til
- Ein arealdel, som seier noko om korleis arealet i kommunen skal forvaltast
- Eit budsjett og økonomiplandokument, som beskriv korleis måla i samfunns- og arealdelen skal realiserast i handling

I tillegg kan det utarbeidast temaplanar, i form av strategiar eller handlingsplanar, for dei områda som ein politisk ynskjer å ha særleg fokus på. Kva planar som skal lagast vert bestemt i ein planstrategi, som skal rullerast i kvar kommunestyreperiode. Dei til ei kvar tid gjeldande temaplanane ligg tilgjengeleg på utfordrarbygda.no, og er ein viktig del av det dei tilsette må kjenne til og legge til grunn i sitt arbeid. I sum skapar desse planane grunnlag for styringsdialogen mellom kommunestyret og administrasjonen, med tilhøyrande mål og definerte satsingar.

I tillegg til dei politisk vedtekne styringsdokumenta finst der ei lang rekke lover, forskrifter, reglement og rutinar som legg ulike føringar for den kommunale verksemda. Desse utgjør, saman med våre eigne styringsdokument, grunnlaget for kva som skal jobbast med for å svare på det samla samfunnsoppdraget til kommunen.

2.3 Innbyggjarmedverknad og forankring

For å lukkast med å levere best mogeleg tenester ut frå innbyggjarane sine behov må ein ha god innsikt i kva desse behova er. Det krev omfattande medverknads- og forankringsarbeid i alle tenester. Systematisk medverknadsarbeid styrkar demokratiet, og gir betre høve til å ha avklara forventningar mellom innbyggjar og kommune. Tenesteyting og myndigheitsutøving vil alltid innehalde dilemma mellom ulike omsyn. I utfordrarrammeverket er dialog nøkkelen for å gjere etisk medvitne val, til det beste for samfunnsoppdraget.

Det krev at den enkelte tilsette er trena i å fasilitere god dialog, køyre legitime og gode prosessar og hente og bruke innsikt klokt. Det same gjeld for samspelet mellom politikk og administrasjon: God dialog skapar gode samanhengar, legg grunnlaget for god styring og sikrar at politikarane vert sette i stand til å gjere kloke og opplyste vedtak.

2.4 Mål

Mål og måling er viktig for styring, og kjem i mange ulike former og format. I vårt rammeverk ligg det til grunn oppdatert kunnskap som skil mellom sunne og usunne mål. Eit sunt mål er kjenneteikna av at det bidreg til å tydeleggjere retningsval, byggjer samhandling og fremjar heilskapen. Eit usunt mål skapar stress, intern konkurranse og kjem i vegen for å sjå heilskapen.

Gjennom å oppdatere styringsdokumenta vil det bli gjennomgåande mål, der dei overordna politiske måla for samfunnsutviklinga er sett i samfunnsplanen, og dei overordna måla for tenesteproduksjonen vert definerte i budsjett- og økonomiplanen. Det gir grunnlag for at kvar enkelt del av organisasjonen kan sette sine prioriterte mål som samsvarar med dei overordna.

Måling vert gjort i stor utstrekning som ein del av det lovpålagde rapporteringsregimet som alle kommunar skal forhalde seg til dag. I tillegg finst det verktøy for å gjere andre relevante målingar, enten basert på datasett som finst i eksisterande system, eller gjennom kartleggingar av utvalde område. Kvar team må ha eit medvite forhold til kva måleparameter som gir meining å nytte som indikatorar på ei ønska utvikling, og nytte desse med klokskap. Målingane skal nyttast til å skape læring, ikkje til straff og belønning.

2.5 Prognosar

Ei prognose er ei framskriving av det som kan skje. Ved å følgje med på den faktiske utviklinga opp mot ei prognose som er basert på beste oppdaterte innsikt, vil ein kunne følgje med på unaturlege avvik, og gå nærare inn på dei områda som skil seg ut. Også her er føremålet å bygge kunnskap og læring, ikkje å føre kontroll. Ei veksande forståing av det som ligg til grunn for prognosane vil gje betre styring og kunnskap om verksemda etter kvart.

Skal prognosane tene dette føremålet må dei brukast hyppig, og vere oppdatert heile tida. I motsetnad til dei tradisjonelle budsjetttrammene er ikkje prognosane eit verktøy for å sikre seg ressursar, dei tenar til føremål å gje mest mogeleg sannferdig informasjon om tilhøva sik dei er.

Prognosane kan også brukast i strategisk samanheng. Dersom ein vurderer ulike alternativ, kan det lagast fleire scenario som grunnlag for strategiske avgjersler. Det heng godt saman med ei arbeidsform som fremjar prøving og feiling. Prognosane inneheld økonomiske framskrivingar, men er ikkje avgrensa til økonomi.

2.6 Ressursallokering

Det viktigaste skillet frå tradisjonell budsjettpraksis er at ressursallokeringa er fleksibel og behovsstyrt. Det vil sei at det som er klokt å bruke pengar på bør brukast pengar på, uavhengig av korleis ein hadde tenkt det når ein laga budsjettfordelinga året i førevegen. Rammeverket legg til grunn at det beste tidspunktet å ta ei avgjerd om å bruke pengar på er så seint som mogeleg – då finst den best mogeleg innsikta i behova og omgjevnadane.

Dette krev eit kostnadsmedvite tankesett, der alle avgjersler om å bruke pengar er tekne medvite. Kombinert med openheit i kva vurderingar som har vore gjort, vil organisasjonen som kollektiv raskt finne eit rett nivå – og ulike delar av organisasjonen vil lære av kvarandre. Ressursar er ikkje berre pengar, det er også folk si tid, kompetanse og systema som vert brukt. Målet er uansett best mogeleg utnytting av ressursane ut frå kva som faktisk trengst for å løyse samfunnsoppdraget.

Som ein konsekvens finst det ikkje lenger rammer som følgjer av strukturen. Kostnadsmedvit betyr at alle må finne balansen mellom sitt behov og kollektivet sitt behov, kva samfunnsoppdraget og innbyggjarane er best tent med, og kva som tenar organisasjonen som heilskap best. Det betyr også at det som var rett ressursbruk i fjor ikkje nødvendigvis er det i år – vurderinga må gjerast kvar gang.

2.7 Politisk samspel

Kommunen er ein politisk styrt organisasjon. Det betyr at det er folkevalde som gir retning og rammer for korleis samfunnsoppdraget skal løysast i vår kommune. For at samspelet skal fungere godt i praksis, krevst det godt grunnlag frå administrasjonen til dei politiske organa, og forståing for kva det vil sei å etterleve politiske vedtak på ein god måte.

I gjeldande kommunelov skal det vere eit tydeleg skilje mellom politikk og administrasjon: Politikarane styrer gjennom overordna planar og vedtak, og administrasjonen gjer det som skal til for å sette dei politiske måla og ambisjonane ut i praksis. Det betyr eit tett samspel med ein styringsdialog som sikrar god kjennskap og innsikt i kva som vert gjort i praksis, og god forståing for kvarandre sine roller.

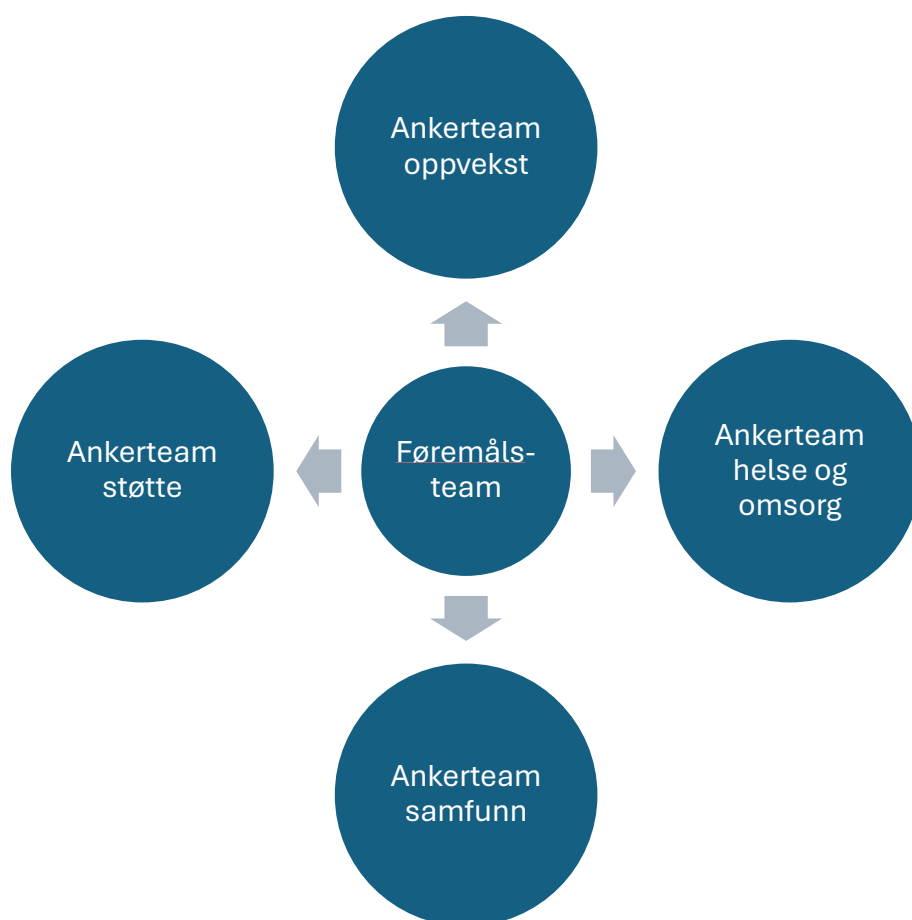
Større openheit og gjennomsiktighet vil bidra til betre forståing og auka tillit mellom politikk og administrasjon. Både folkevalde og tilsette har samfunnsoppdraget og innbyggjaren sine behov som ramme for sitt virke. Meir involvering, betre dialog og samskaping i praksis vil styrke demokratiet, fremje gode tenester og bidra til forventingsavklaring. Dette rammeverket set arbeidet med meirdemokrati i system.

Del 3: Styringssystem

3.1 Føremåls- og oppgåvehierarki

Utfordrarammeverket er eit tydeleg brot med hierarkiet: Forstått som eit hierarki av folk. Det betyr ikkje at alt er i fri flyt. Samfunnsoppdraget, med alle sine lov- og forskriftsheimlar, eksisterer heilt uavhengig av vår måte å organisere oss på. For å ta i vare den formelle og juridiske delen av samfunnsoppdraget er hierarkiet av folk, mest kjent som boksar og linjer i eit organisasjonskart, erstatta av eit føremåls- og oppgåvehierarki.

Det gir for det første ein flatare maktstruktur. Det er avgjerande for å gi dei tilsette som står i møte med innbyggjarane autonomi og mynde til å gjere gode val, utan unødige forseinkingar og hinder på vegen. For det andre gir det ei tydelegare kopling mellom det den enkelte delen av organisasjonen har ansvar for, og heilskapen.



Organisasjonen har team på tre nivå:

- **Føremålsteamet:** Forvaltar kommunedirektøren sitt mynde, og har hovudfokus på rammene og dei lange linjene. Eigar av rammeverket, prosessen rundt dei overordna politiske styringsdokumenta og at rammeverket vert nytta slik det skal. Føremålseigar for ankerteama.
- **Ankerteam:** Eig sine delar av verksemda. I første versjon av rammeverket likt inndelt som sektorane i den tradisjonelle organiseringa, men dette kan gjerast om etter behov. Føremålseigar for alle drifts- og team som høyrer til sitt område – åleine eller saman med andre ankerteam. Skal bidra til å fasilitere og forsterke arbeidet med tenesteutvikling,

innovasjon og utvalde satsingsområde for dei teama som har føremålet sitt knytt til seg. Bruke tid på komplekse problemstillingar som går på tvers av ankerteama sine domene.

- **Oppgåveteam:** Løse dei oppgåvene som må løysast for innbyggjarane, direkte eller indirekte, på tvers av fagprofesjonar og tidlegare sektor- og tenestetilhøyrighet. Nytte rammeverket slik det er, og ta eigarskap til sitt domene fullt ut. Rett og plikt til å bidra med innsikt og initiativ til ankerteama i møte med komplekse problemstillingar som går ut over teamet sitt domene.

Oppgåveteama har fått mandat frå eitt eller fleire ankerteam. Delegasjonsreglementet følgjer denne strukturen, og ansvarsprinsippet er teke i vare gjennom:

- **Fagansvar** (inkl. delegasjon av lov- og regelverk) til teamet, beskrive eksplisitt under domene, og med **føremålsvaktarrolla** som delegert ansvarleg i reglementet
- **Økonomiansvar** fordelt på to roller som har ansvar for å etterleve krava til **kontroll og godkjenning av kostnader**, nominert av teamet sjølv (kostnadskontrollør og kostnadsgodkjenner)
- **Personalansvar** til **formelt personalansvarleg-rolla** i teamet, nominert av teamet sjølv

3.2 Partssamarbeid og medverknad

Rammeverket er testa ut i tett samspel med tillitsvalde og vernetenesta, med overordna partssamarbeid som eigar av endrings- og utviklingsarbeidet, og minipartssamarbeidet som utøvande frå veke til veke. Intensjonen har vore å styrke det partssamansette arbeidet, bidra til best mogeleg etterleving av hovudavtala og sikre at tilsette får trygge og gode rammer for å gjere jobben sin.

I det vidare arbeidet vil det vere mogeleg å legge to ulike alternativ til organisering til grunn innanfor rammene av lov- og avtaleverk. Skilnaden mellom dei to er graden av involvering, ansvar og medverknad frå dei tillitsvalde. Alternativ 1 gir sterk innflytelse og påverknad på den vidare utviklinga av organisasjonen, men vil utfordre den tradisjonelle forståinga av tillitsvaldrolla og måten det vert jobba partssamansett på. Alternativ 2 er for alle vesentlege føremål ei vidareføring av dagens forståing av arbeidsgjevar- og arbeidstakarrollene.

Alternativ 1: Hovudtillitsvalde som del av føremåls- og ankerteama på same vilkår som arbeidsgjevarrepresentantane, og solidarisk ansvarleg for det som er samtykka til.

Alternativ 2: Saker som krev info/drøft vert løfta til info/drøft-møter som tidlegare, men knytt til føremåls- og ankerteama sine domene (i staden for overordna/sektor).

Alternativ 3: Ein kombinasjon som avklarar dei mindre organisasjonane si deltaking, formulert av dei tillitsvalde sjølv.

Uavhengig av alternativa vil denne måten å jobbe på styrke dei tilsette si medbestemming og faktiske påverknad på eigen arbeidskvardag. Lov- og avtaleansvarleg er ei obligatorisk formell rolle, og kan i alternativ 1 tene som ein del av arbeidstakarorganisasjonane sitt rekrutterings- og organisasjonsarbeid, eller i alternativ 2 heve medvitte rundt lov- og avtaleverket sitt innhald.

3.3 Prestasjonsvurdering og lønn

Dette rammeverket legg stor vekt på tillit og autonomi til den enkelte tilsett, og til dei kollektiva som skal løyse samfunnsoppdraget i møte med innbyggjaren. Det er kollektiva som har ansvar og mynde for å gjere dei vala som er rett for seg, i kontekst av heilskapen. For å styrke dette bør

også vilkåra for lønns- og karriereutvikling vere innretta for å forsterke dei haldningane og den åtferda som fremjar samfunnsoppdraget.

Det er planlagt ei revidering av dei lønnspolitiske styringsdokumenta for Sogndal kommune. I dette arbeidet må det avklarast korleis lønnspolitikken til Sogndal kommune heng saman med rammeverket for styring, og bidreg til å skape utvikling i den overordna retninga som er beskriven i dette dokumentet og andre styringsdokument.

Forskingslitteraturen peikar på at tradisjonell bruk av lønn som styringsparameter ofte har utilsikta effektar:

- Individuelle bonusar og prestasjonslønn kan svekkje samarbeid, skape intern konkurranse og undergrave psykologisk tryggleik og læringskultur.
- Kollektiv orientering og lønnssystem som premierer lagprestasjon, deling og kontinuerleg forbetring, er meir i tråd med moderne forståing av kva som driv utvikling og kulturbygging i kunnskapsorganisasjonar.
- Utvikling og læring skjer best når lønn og anerkjenning er kopla til bidrag til fellesskapet, fagleg utvikling og kvalitet i tenestene – ikkje berre måloppnåing på individnivå eller kortsiktige resultat.
- Dialogbasert lønnsutvikling og medverknad gir større eigarskap og tryggleik, og fremjar ein kultur for openheit og kontinuerleg utvikling.
- Fleire studiar (bl.a. frå NHH og UiT) viser at organisasjonar som har gått frå tradisjonell budsjettstyring til meir dynamiske og tillitsbaserte modellar, også har endra lønnspolitikken i retning av meir kollektive og verdibaserte løysingar. Dette styrkjer både kultur og utviklingsevne.

Praktisering og etterleving av ein ønska lønnspolitikk i samsvar med hovud- og hovudtariffavtalen skal vere konkretisert i Sogndal kommune sine lønnspolitiske retningslinjer.

3.4 Krise og beredskap

I ein situasjon der kommunen må setje kriseleiling, er det tydeleg definert kven som har ansvar for den enkelte delen av verksemda gjennom den formelle rolla krise- og beredskapsansvarleg. Kriseorganisasjonen er elles forankra i:

- **Ansvarsprinsippet:** Den som har ansvar for eit fagområde har også ansvar for naudsynt beredskapsførebuing og for å handtere ekstraordinære hendingar for sitt område. Den og dei som har ansvar for eit fagområde har ansvar for risikovurdering og å ta stilling til kva som er akseptabel risiko.
- **Likskapsprinsippet:** Den organisasjonen som vert brukt ved krise skal vere mest mogeleg lik den organisasjonen ein har til dagleg.
- **Nærleiksprinsippet:** Krise skal handterast på legst mogeleg nivå.
- **Samvirkeprinsippet:** Myndigheiter, verksemdar og etatar har eit sjølvstendig ansvar for å sikre best mogeleg samvirke med relevante aktørar i arbeidet med førebygging, beredskap og krisehandtering.

3.5 Personaloppfølging

Ein konsekvens av brotet med det tradisjonelle hierarkiet er at det som tradisjonelt har vore leiaransvar; personal-, budsjett- og fagansvar, no er delt i tre ulike ansvarskjeder. For å bygge eit trygt og godt arbeidsmiljø som er prega av psykologisk tryggleik ligg den daglege oppfølginga av den enkelte bygd inn som eit kollektiv ansvar i kvar enkelt team. Dette er nærare beskrive i del 4, er sett i system som tilbakemeldingar på utøvinga av rolle. Det formelle personalansvaret, knytt til permisjonar, behov for særleg tilrettelegging og andre personlege tilhøve, ligg til ei formell rolle som formelt personalansvarleg. Dei rollene er som hovudregel fylt av tilsette som har fagkompetanse på området, og nødvendig kompetanse på HR-feltet.

I tillegg vil det vere eigne team som har spisskompetanse og særansvar knytt til saker som vedkjem tilhøve som er knytt til arbeidsmiljølova, personalsaker og konflikthandtering. Dette inkluderer også utvikling av ei hensiktsmessig verktøykasse for å styrke organisasjonen sitt arbeid med arbeidsmiljø, samhandling med vernetenesta og bruk av innsikt og data knytt til personalfeltet.

3.6 Økonomistyring

På same måte vil arbeidet med økonomistyring vere domenet til eit eige team. Det vil ha særleg ansvar for å bidra til god økonomisk styringsdialog mellom politikk og administrasjon, og vere ei fagleg base for dei som har økonomiroller og -kompetanse i organisasjonen. I driftsteama skal det også vere formelle roller knytt til økonomistyring:

- **Kontroll av kostnader:** Er dette i samsvar med det som er avtalt?
- **Godkjenning av kostnader:** Er dette innanfor normalvariasjon av gjeldande prognose?
- **Prognoseansvarleg:** Syte for at det enkelte teamet har tilgang til relevante prognosar for sitt domene

3.7 Læring og forbetningsarbeid

Arbeidet med læring og forbetring er først og fremst det enkelte teamet sitt ansvar. I Sogndal vert «Fearless Organization Scan» nytta som verktøy for å måle og forbetre psykologisk tryggleik på arbeidsplassen med målretta tiltak og verktøy for å skape eit ope og trygt arbeidsmiljø.

I tillegg er arbeidsforma i teama slik at det heile tida skal jobbast med kontinuerleg forbetring og læring, i samsvar med føremålet med gjeldande lover og forskrifter knytt til kvalitetsarbeid og internkontroll. Det inkluderer aktiv risikostyring gjennom samtykkemodellen, og medvit rundt helse-, miljø- og tryggleikssyn. Målet er å heile tida lære og utvikle seg vidare, både individuelt og kollektivt, for å bidra til ein lærande organisasjon som tilpassar seg innbyggjarbehova og føresetnadane for samfunnsoppdraget slik dei til ei kvar tid faktisk er.

3.8 Etikk og integritet

Det kommunale samfunnsoppdraget er fylt av ulike dilemma. For å kunne møte desse på ein etisk medviten måte ligg det til grunn at kvart enkelt team, på alle nivå, skal jobbe systematisk med etisk refleksjon. Kva gjer ein når lojaliteten til innbyggjarane og samfunnsoppdrag står i konflikt med eiga overbevising, eller lojalitet til ein kollega eller eit familiemedlem?

Rammeverket legg til grunn eit ideal: Slik me kollektiv ynskjer at det skal vere. Men kvardagen er sjeldan ideell, den kan vere hektisk og ofte uperfekt. Då er evna til kollektiv refleksjon

avgjerande: Kva ville vore den ideelle tilnærminga til dagens praksis? Eller: Kva ville praksis ha vore om ein la ein reint ideell inngang til grunn?

Alle tilsette har sine egne synspunkt som utgangspunkt for sine val. Evna til å forstå kva som ligg bak forskjellen i perspektiv i ei gruppe, og dermed det som ligg bak egne perspektiv, er ein nøkkel for å skape medvit rundt kva som er vår kollektive praksis. I Sogndal har er verdiane samskapande, open, god og nysgjerrig politisk vedtekne i samfunnsplanen. I tillegg har den enkelte med seg verdier frå utdanning, personlege verdier og verdier som pregar arbeidsplassane. Då trengst det refleksjon i lag rundt balansen mellom det som vert sagt (for bidra til at ein bevegar oss i retning av det ein ynskjer å bli) og det ein gjer i handling (som vil vere uperfekt på vegen). Med andre ord: Verdier på veggen versus verdier i praksis.

Tillit er drivstoffet for inspirerte, motiverte og skapande tilsette. Samstundes krev samfunnsoppdraget og omsynet til dei kommunen er her for ein grad av kontroll. Både for å ta i vare rammene av samfunnsoppdraget, og for å forstå og akseptere dei avgrensingane som tilliten må nyttast innanfor. Utforminga og etterlevinga av rammeverket er grunnlaget for kontroll. Rommet som rammeverket skapar, og fråværet av å lage egne avgrensingar av det, skapar tillit som konsekvens av dei handlingane som vert utøvd.

Kommunen er til for innbyggjarane. Det skapar eit ibuande dilemma mellom omsynet til enkelte, med sine individuelle behov, ynskje og føresetnadar, og omsynet til fellesskapet. Det som er best for den enkelte er ikkje alltid mogeleg når ein skal ta høgde for omsynet til fellesskapet innanfor dei avgrensingane som finst, og prinsippet om likehandsaming. Dette vil skape ei endelaus rekke med etiske dilemma for alle delar av organisasjonen - der det ein rette svaret ikkje finst.

Difor inneheld rammeverket konkrete verktøy for å jobbe med etiske dilemma. I del 4 er metodikken «Vårt problem» bygd inn som ei obligatorisk oppgåve i alle team. Det er eit startpunkt for å jobbe med etiske dilemma, men ikkje ei avgrensing. På same måte som for fleire andre av styringssystemingrediensane, vil arbeidet med etikk og integritet ha eit eige team som skal bidra til at arbeidet vert sett i system og levd ut i praksis.

3.9 Kommunikasjon og transparens

Sogndal kommune er utfordrarbygda, forankra i samfunnsplanen. Det kjem med ei forplikting til å dele, vere synleg og ta initiativ som bidreg til at utfordrarhandlingane vert gjort kjent. Forteljinga om Sogndal kommune skal vere forteljinga om dei mange: Om små og store handlingar som bidreg til gode, trygge og aktive liv for innbyggjarane våre.

Openheit er grunnlaget for tillit. Difor er prinsippet i utfordrarrammeverket at alt som ikkje er gradert informasjon bør, kan og skal delast. Og det det enkelte teamet som har ansvar for å kommunisere sitt arbeid. Det bidreg ikkje berre til betre forståing, det er også ein avgjerande ingrediens for deling og læring mellom dei ulike delane av organisasjonen.

Skal dette lukkast i skala må det levast ut i dei mange teama. Samstundes er ansvaret for å gjere dette enkelt, prega av kvalitet og mogeleg, lagt til eit eige team. Det skal ikkje overta kommunikasjonsansvaret for alt som skjer, med fasilitere og støtte dei mange, slik at det vert ein naturleg del av måten det vert jobba på i heile kommunen.

Del 4: Utfordrarteam

4.1 Kvifor team?

Dette rammeverket har eit føremål som står over alle dei andre: Levere best mogeleg tenester, bidra til best mogeleg samfunnsutvikling og vere ein mest mogeleg føreseieleg og truverdig myndigheitsutøvar. For å kunne vere det i skala, har det vore naudsynt å stille spørsmålet: Korleis får me det til best mogeleg? Rammeverket til no har beskrive korleis budsjettarbeidet er stokka om og gjort på ein ny måte, der budsjettet – slik ein kjenner det – er vekke. Det har beskrive korleis kombinasjonen av verdiar, prinsipp og etisk medvit kan redusere det meste av byråkrati – til fordel for innbyggjarar og tilsette. Del fire tek for seg det siste problemet: Hierarkiet som hinder for organisasjonen sitt handlingsrom.

I Sogndal kommune er ikkje organisering som team eit mål i seg sjølv. Det er eit middel for å oppnå eit sett med gevinstar. Gjennom eit år med testing, er gevinstane tydlege, og dermed også ein viktig del av rammeverket. Team skapar betre arbeidsmiljø. Dei fremjar psykologisk tryggleik. Dei aukar farten. Dei forbetrar beslutningskvaliteten. Og dei tek organisasjonen nærare innbyggjarane. Difor skal ein aktivt ta stilling til om team er eit alternativ før ein eventuelt vel det vekk. Det er ikkje sikkert at team er svaret over alt, men skal ein velje vekk dei gevinstane som erfaringane har synt oss, så skal det ligge føre ei skikkeleg grunngjeving.

4.2 Oppretting av team

Med dette som utgangspunkt, så kan team oppstå på ein av tre måtar:

- Dagens organisering har openbare utfordringar som ikkje har lete seg løyse over tid
- Ein leiar i dagens hierarkiske organisering ynskjer å vurdere team som alternativ organisering, eller ein leiar sluttar
- Tilsette og/eller tillitsvalde ynskjer å vurdere team som alternativ organisering

Uavhengig av inngang må initiativtakar starte med å utarbeide eit forslag til mandat, og – avhengig av inngang – dele det med teamet for godkjenning, eller i motsett høve: Dele det med føremålseigar for godkjenning. I dette arbeidet er det viktig at rammeverket ligg til grunn, og vert nytta til å ramme inn mandatet på ein måte som tek i vare alle omsyn. Den einaste rolla i eit team som vert nominert av føremålseigar er rolla som føremålsvaktar. Den skal tene som bindeledd mellom teama. Før eit team er formelt oppretta må både føremålseigar og teamet sjølv samtykke til mandatet.

4.3 Leing og makt

Eit viktig brot med den tradisjonelle organiseringa er fråværet av leiarroller. Utfordrarteam er inspirert av sosiokratisk organisering, der maktspreiing er ein viktig føresetnad for å skape handlingsrom og autonomi for den enkelte tilsett og for kollektiva. På same tid vil denne måten å jobbe på krevje meir leing, forstått som handlingane som tradisjonelt har vore knytt til leiarrolla – ikkje mindre. Her er leiaråtferd noko som er forventa av alle tilsette, ikkje berre nokre utvalde.

I Sogndal kommune er desse fem prinsippa grunnlaget for den enkelte tilsette si åtferd:

- **Meining:** Bidra med dei føresetnadane du har for å skape engasjement for samfunnsoppdraget.

- **Verdiar:** Ver verdimedviten på jobb, og bruk verdiane dine til å støtte og påverke egne og andre sine val.
- **Openheit:** Del informasjon ope for å fremje sjølvregulering, innovasjon og læring – og bidra til å dele alt du kan.
- **Autonomi:** Ta ansvar for eigen arbeidskvardag, og eig retten og plikta til å ta initiativ som bidreg til samfunnsoppdraget.
- **Innbyggjarorientering:** Ver medviten og tydeleg på at innbyggjaren sine behov er grunnen til at me er på jobb, og står over interne omsyn.

Det kommunale samfunnsoppdraget er i endring. Det har som konsekvens at ingen tilsett kan skjerme seg for å måtte fylle nye, ulike og skiftande roller etter kvart som at samfunnsutviklinga og -oppdraget endrar seg.

4.4 Ansvar

Med denne forståinga til grunn for kva den enkelte tilsette skal bidra med, kan ansvar oppsummerast i tre punkt:

- Sjølvleiving, forstått som evna til å leie seg sjølv og dei rundt seg.
- Heilskapen, forstått som ansvaret for at ein tek med seg heile seg på jobb, og forståinga for at det også gjeld for alle andre. Og i tillegg: At det ein jobbar med i sin kvardag er ein del av ein større samanheng.
- Det omskiftelege føremålet, som betyr ein rett og ei plikt til å ta initiativ til det som skal til for å bidra til at kommunen leverer på samfunnsoppdraget – også når det har endra seg.

4.5 Mynde

Eit anna viktig skilje, som vil bryte med mykje av det som har vore vanleg, er ei ny forståing av mynde. I utfordrarrammeverket eksisterer det ikkje noko tenesteveg: Kvar enkelt har rett og plikt til å ta initiativ og bidra aktivt i avgjerdsprosessar for å sikre at intensjonar og oppgåver vert sett ut i handling. I møte med tidlegare hierarki- og maktstrukturar kan dette vere uvant og krevjande – men heilt nødvendig.

Kollektive avgjerder fordrar òg at kvar enkelt tek i bruk og har eigarskap til eigen kompetanse. Kollektivet korrigerer det som den enkelte manglar, men det krev at alle trer inn med sitt. I det ligg også den enkelte si beste forståing for kva som er rett kostnadsmedvit, etisk klokt, best for innbyggjaren og tenleg for organisasjonen.

4.6 Føremål

Den viktigaste samanhengen i utfordrarrammeverket er den som vert skapt i føremål som samstundes bidreg til heilskap og detaljorientering. Føremålet skal svare på spørsmålet: Kvifor finst dette teamet? Ei god føremålsbeskriving tek opp i seg det overordna føremålet til kommunen, og det konkrete føremålet for dette teamet sitt felt.

4.7 Oppgåver og plikter

Eit kvart team har sjølv ansvar for å definere kva oppgåver og plikter som ligg til teamet å løyse. I tillegg er nokre oppgåver obligatoriske i rammeverket for å sikre at intensjonen vert teken i vare. Mandatet skal gjere det klart kva tilbakevendande oppgåver teamet skal løyse for å bidra til føremålet.

Alle team i Sogndal kommune skal ta stilling til kva risiko som følgjer av oppgåvene, og planlegge for god risikostyring, både i ein normal driftssituasjon og i ein krisesituasjon. Teamet er sjølv ansvarleg for å drive systematisk lærings- og forbetningsarbeid, for den enkelte, for teamet og for organisasjonen.

Det er obligatorisk for alle team å jobbe medvite med etisk refleksjon og integritet. Det skal gjerast gjennom å nytte modellen «Vårt problem» på teamet sine problemstillingar og dilemma. For nye team skal dette arbeidet prioriterast høgt.

Ein føresetnad for å bli ein open og transparent organisasjon er god kommunikasjon og aktiv deling. Alle team skal dele alt som ikkje er unnateke offentlegheit av lov, og drive eit medvite kommunikasjonsarbeid for å sikre god samhandling internt og god forventningsavklaring med innbyggjarane og politikarane.

4.8 Domene

Samfunnsoppdraget er djupast sett heimla i lov, og definert i eit sett med lover, forskrifter og andre formelle føringar. Teama er sjølve ansvarlege for å vere medvitne på desse rammetilhøva. og i tillegg kjenne til, forstå og ha eigarskap til dei avgrensingane som skil teamet sitt virkeområdet frå andre delar av organisasjonen sitt. Desse grensene vil aldri vere definitive og absolutte, men berre ved å kjenne domenet godt vil ei kunne bidra til nødvendig samskaping der oppgåvene krev samhandling mellom team. I tilfelle der teamet ikkje kjenner dei formelle rammene godt nok, er det sjølv ansvarleg for å sette av tid til å få den nødvendige kjennskapen på plass.

Domene skal også beskrive kva teamet har avgjerdsrett og -plikt over, inkludert kva som er delegert til teamet i delegasjonsreglementet.

4.9 Avhengigheiter

Alle team vil ha grensesnitt til andre team. For å unngå dobbeltarbeid og uklare avgrensingar for kven som gjer kva, er alle team ansvarlege for å gjere seg kjent med kva andre team som er nyttig å forhalde seg til.

Ei anna viktig avhengigheit som er relevant for dei fleste team er politiske møter, og dei prosessane som kjem frå den politiske styringa. Det enkelte teamet er ansvarleg for å kjenne til politiske reglement og ta initiativ til god politisk samhandling for sitt område.

4.10 Roller

Rollene er det meiningsskapande grunnlaget for kva den enkelte tilsette skal fylle arbeidsdagane sine med. I tillegg er det grunnlaget for å definere ingrediensane i eit velfungerande team. I ein teamstruktur har ein ikkje lenger definerte stillingsinstruksar, men fyller i staden eit sett med roller i eitt eller fleire team. Ei rolle er ikkje det same som ein person: Ein person kan fylle fleire roller, og fleire kan dele på same rolle. Rollene kan vere fordelt på fleire team, eller ein kan ha fleire roller i same team. Alle operasjonelle roller, dei som trengst for å løyse oppgåvene og pliktene som ligg til teamet, vert oppretta og nominerte av teamet sjølv.

I tillegg finst der eit sett med organisatoriske roller som skal sikre styring, og eit sett med formelle roller som tek i vare dei formelle pliktene som ligg til ein kommune. Desse er førehandsdefinerte for å ta i vare dei formelle og juridiske føringane som gjeld. Med unntak av

føremålsvaktarrolla, som er nominert av føremålseigar, er det teamet sjølv som nominerer til dei andre rollene.

Dei faste organisatoriske rollene er:

- Føremålsvaktar: Er formelt ansvarleg for at teamet held seg innanfor sitt domene, og fungerer som bindeledd mellom teamet og føremålseigar.
- Fasilitator: Ansvarleg for møtegjennomføring, og at metodikken vert følgt.
- Skrivar: Ansvarleg for å sikre informasjon og kommunikasjon i teamet.

Dei formelle rollene er:

- Formelt personalansvarleg: Tek i vare det formelle personalansvaret jamfør arbeidsmiljølova, inkludert permisjon, tilrettelegging, oppfølging ved sjukefråvær mv.
- Prognoseansvarleg: Ansvar for å gi teamet tilgang på oppdaterte og relevante prognosar på utviklingstrekk som er til nytte for teamet.
- Kostnadskontrollør: Ansvarleg for å kontrollere at kostnader som er knytt til teamet (attestere på faktura, lønn mv.) er i samsvar med det som er avtalt.
- Kostnadsgodkjenner: Ansvarleg for å godkjenne kostnader som er knytt til teamet som er innanfor normalvariasjon av gjeldande prognose (tilvise faktura, lønn mv.)
- Lov- og avtaleansvarleg: Ansvar for at teamet jobbar innanfor rammene av hovud- og hovudtariffavtala, og at det som krev formell medverknad frå tillitsvalde vert gjort i samsvar med hovudavtala.
- Krise- og beredskapsansvarleg: Teamet sin kontaktperson med særleg ansvar for koordinering av teamet sitt arbeid når det er sett krise- og beredskapsleining. Ansvarleg for at teamet er førebudd på kriser, og at nødvendige risikovurderingar er gjort.

Teamet er sjølv ansvarleg for å gje tilbakemelding på korleis rollene vert levd ut i praksis, etter ein fast metodikk. I utfordrarrammeverket ligg det til grunn at alle som utgangspunkt ønskjer å gjere ein best mogeleg jobb, og at det er gode grunnar dersom noko ikkje går som planlagt. For å bidra til psykologisk trygghet er det viktig at dei gangane ein har noko å melde på nokon sin jobb i teamet, så vert det sett på agendaen og handtert ope i teamet – ikkje som kviskring i gangane.

4.11 Møtemetodikk

Eit bærande prinsipp gjennom heile rammeverket er verdien av kollektivet. Dette er mest synleg i måten møta vert gjennomført på: Dei skal alltid følgje ei fast oppskrift, fordi den er utforma medvite for å bygge styrken i gruppa, ta i vare den enkelte sin autonomi og sikre best mogeleg avgjersler. I eit utfordrarteam er omgrepet «einigheit» skifta ut med «samtykke». Det er det ein god grunn til: Einigheit fordrar lange argumentasjonsrekker og at nokon må få rett. Samtykke er derimot knytt til å dyrke fram initiativ, og drive aktiv risikostyring. Samtykke betyr i denne samanhengen at ein kan leve med ei avgjerd, ikkje nødvendigvis at ein er einig.

I dreieboka er det beskrive korleis ein går fram for å komme til avgjerd i ei sak. Hovudpoenget er at bevisbyrda er snudd: Alle har eit sjølvstendig ansvar for å redusere risiko ved å bidra med sine synspunkt, og om ein meiner at risikoen er uforsvarleg pliktar ein å sei nei til samtykke. Då må ein sjølv bidra til ei betre avgjerd, slik at forslagsstillar kan ta dei omsyna som skal til. Her er kontrollspørsmåla: Er det godt nok for no (basert på den informasjonen som er tilgjengeleg)? Er det trygt nok å prøve? Kan det gjerast om på det seinare om ny kunnskap tilseier det? Dersom ein kan svare ja på desse tre spørsmåla skal ein samtykke.

Eit anna viktig prinsipp er å gjennomføre møte gjennom faste runder, der alle får høve til å sei noko. Argument og synspunkt som alt er fremja skal ikkje gjentakast. Rundene kan gjennomførast så mange gangar som nødvendig for at alle synspunkt er komne fram. Føremålet med rundene er å sikre at sakseigar kan ta opplyste, trygge og forsvarlege val, ikkje å vinne fram med sitt synspunkt.

I sum sikrar denne møtemetodikken at teamet jobbar saman for å finne dei beste løysingane, ikkje mot kvarandre. Resten av teamet skal støtte opp om forslaga, og vere med å sikre det mot risiko eller fare. Det kan i mange høve inkludere å snakke med dei som er berørt av forslaget, slik at ein veit kvar ein har dei – og sikre at dei er kjent med kva som skjer. Målet er å komme raskt til handling basert på det ein veit, og heller justere undervegs – ikkje bli sittande å vente på stadig meir informasjon.

Ein uunngåeleg konsekvens av å ta avgjerder raskt er at det vil bli tekne avgjerder som er feil. Feil er ynskjeleg i denne måten å jobbe på, fordi det gir høve til læring. Teamet sin kollektive klokskap skal sikre at feila er innanfor det ein kan leve med. Dei gangane ein har teke ei feil avgjerd skal ikkje nokon straffast eller fråtakast ansvaret, men hjelpast til å gå vidare med ei betre avgjerd bygd på ny innsikt og læring.

4.12 Sakstypar

Det første teamet må ta stilling til er om ei sak treng å bli løfta til teamet for avgjerd. Enkle saker, med tydeleg samanheng mellom årsak og konsekvens, vil normalt ikkje trenge kollektiv avgjerd – det kan og bør vere ein del av mynde til den som eig rolla som har ansvar for saka. I saker som er prinsipielle, eller som krev samhandling mellom fleire roller eller fleire team kan ein nytte teamet til å ta avgjerd.

Det er teamet sjølv som må definere kva sakstype som høver best til det som skal diskuterast, jobbast med eller takast avgjerd om. I utfordrarteam har ein desse ulike sakstypene:

- Informasjonssak: Skal bidra til god informasjonsflyt og deling i teamet. Har som føremål at informasjon skal vere forstått og kjent. Runde med oppklarande spørsmål.
- Drøftingssak: Saker der sakseigar ynskjer teamet sitt perspektiv på ei sak som ligg til sakseigar sjølv å ta avgjerd i. Runde med synspunkt, perspektiv og meiningar.
- Avgjerdssak: Saker som treng at teamet tek avgjerd kollektivt. Sakseigar kjem med forslag til avgjerd, og teamet samtykker.
- Økt: Bruk av designmetodikk for å få meir informasjon og innsikt i ei problemstilling. Fleire tilgjengelege malar for gjennomføring avhengig av omfang, kompleksitet og kva grunnlagsinformasjon teamet har frå før. Vanlegvis eigne møter.
- Vårt problem: Refleksjon rundt etiske problemstillingar knytt til teamet sitt arbeid. Fasilitert etter ei fast oppskrift. Vanlegvis eigne møter.