





















Beskrivelse
Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
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.
Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
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.
Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse		PPT	
Faktor	Navn	PPT	Harstad kommune
Faktor 1	Oppgavemotivasjon	 4,2	 4,3
Faktor 2	Mestringstro	 4,2	 4,3
Faktor 3	Selvstendighet	 3,6	 4,2
Faktor 4	Bruk av kompetanse	 4,0	 4,2
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	 3,4	 3,9
Faktor 6	Rolleklarhet	 3,9	 4,3
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	 3,6	 3,5
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	 4,4	 4,5
Faktor 9	Mestringsklima	 3,7	 4,1
Faktor 10	Nytteorientert motivasjon	 4,6	 4,7

10-FAKTOR – hva nå?



Arbeidshefte for ledere og medarbeidere
2. utgave

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon.....	3
2	Litt om 10-FAKTOR.....	3
3	Forberedelser.....	4
	Refleksjonsspørsmål	5
4	Gjennomføring.....	6
	Refleksjonsspørsmål:	6
5	Oppfølging	6
	Refleksjonsspørsmål:	8
	Lærende møte ved hjelp av IGP som ramme for en god dialog	8
	Trinn 1: Analyse av resultatene	9
	Analysekrysset	10
	Unngå å sette noen i skammekroken	11
	Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet og kjennetegn på god praksis.....	11
	Glansbildemetoden	11
	Resultat.....	16
	Trinn 3: Tiltak og handlingsplaner	16
	På arbeidsplassen	17
	Resultat.....	17
	Refleksjonsspørsmål	17
	Deg som leder	17
	Enkel coachingmetode – coaching i par	18
	Metodebeskrivelse kollegaveiledning i gruppe	18
	Resultat.....	20
	Helt til slutt:	20

1 Introduksjon

Dette arbeidsheftet er laget for å veilede deg som leder gjennom forberedelse, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR.

Heftet beskriver enkle, engasjerende og brukervennlige prosessverktøy og metoder du kan bruke underveis for å analysere resultatene, vurdere hva dere har behov for å arbeide med, sette mål og utvikle tiltak for å nå målene. Den inneholder også noen spørsmål til refleksjon både før du setter i gang og underveis i arbeidet.

For å lykkes i dette utviklingsarbeidet er det nødvendig å involvere medarbeiderne i hvordan dere skal forstå og arbeide med resultatene. Medarbeiderne må inviteres til å reflektere over utviklingsområder og egne bidrag, og de må gjøres medansvarlige når det gjelder mål og tiltak dere blir enige om.

Vernetjenesten og de tillitsvalgte bør også involveres – de kan være en verdifull ressurs i arbeidet.

Som leder er det ditt ansvar å være pådriver og tilrettelegger i prosessene, og du må være motivert til å ta i bruk resultatene og innspillene som kommer for å utvikle arbeidsplassen og deg selv som leder.

2 Litt om 10-FAKTOR

10-FAKTOR er en helt ny medarbeiderundersøkelse som er utviklet av KS i samarbeid med Linda Lai, professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI i Oslo.

10-FAKTOR er en kort og konkret undersøkelse, der medarbeidere og ledere svarer ved å ta stilling til i alt 36 påstander, dvs. tre-fem påstander for hver av de ti faktorene. Svarskalaen er femdelt, fra «svært uenig» til «svært enig».

10-FAKTOR er

- **forskningsbasert**
10-FAKTOR bygger på forskning om hva som er viktige innsatsfaktorer for å oppnå gode resultater.
- **konkret og avgrenset**
10-FAKTOR er avgrenset til ti faktorer som er dokumentert viktige. Det skal ta kort tid å svare på undersøkelsen.
- **både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert**
10-FAKTOR fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå.
- **utviklingsorientert**
10-FAKTOR måler faktorer som ledere og medarbeidere kan påvirke, og

som skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling.

10-FAKTOR er spesielt tilpasset norske kommuner og fylkeskommuner.

De ti faktorene er:

- 1. Oppgavemotivasjon:** motivasjon for selve oppgavene (fagbegrep: indre motivasjon)
- 2. Mestringstro:** tiltro til egen jobbkompetanse
- 3. Selvstendighet:** opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig (fagbegrep: autonomi)
- 4. Bruk av kompetanse:** opplevd bruk av egen kompetanse (fagbegrep: kompetansemobilisering)
- 5. Mestringsorientert ledelse:** ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger, slik det oppleves av medarbeiderne
- 6. Rolleklarhet:** tydelig kommuniserte forventninger, slik det oppleves av medarbeiderne
- 7. Relevant kompetanseutvikling:** opplevd mulighet for utvikling av relevant formal- og realkompetanse
- 8. Fleksibilitetsvilje:** villighet til å være fleksibel på jobb
- 9. Mestringsklima:** opplevd kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode
- 10. Nyteorientert motivasjon:** ønske om å bidra til andres måloppnåelse (fagbegrep: prososial motivasjon)

Dersom du ikke allerede har gjort det, anbefaler vi deg å lese mer om 10-FAKTOR på KS' egen nettside <http://www.10faktor.no/ks/>. Her finner du informasjon om faktorene, om den forskningsmessige bakgrunnen for undersøkelsen, og hvordan den kan brukes. Du finner også korte og poengterte videoforelesninger om de ti faktorene. Forelesningene kan gjerne brukes når du skal informere medarbeiderne om hva undersøkelsen handler om.

3 Forberedelser

Gode forberedelser og god forankring er viktig, både for organisasjonen som helhet og på den enkelte arbeidsplass. I boken «Medarbeiderundersøkelsen gjennomført – hva nå?» (Molstad og Sæter 2014) finner vi en liste over suksesskriterier som kan være nyttige å ta med seg inn i forberedelsene.

For å lykkes må vi

- avklare hva som er intensjonen/hensikten med å gjennomføre 10-FAKTOR

- involvere hele organisasjonen/arbeidsplassen i forarbeidet for å sikre eierskap og ønske om å bidra – skape en felles forståelse gjennom alle fasene i prosessen
- vurdere organisasjonens/arbeidsplassens modenhet for å gjennomføre og følge opp 10-FAKTOR
 - Har tilsvarende undersøkelser vært gjennomført tidligere?
 - Har vi nødvendig kompetanse og ressurser til å gjennomføre arbeidet?
 - Har vi kultur for å jobbe med oppfølging?
- avklare ambisjonsnivå – hva er det realistisk å få til i den enkelte virksomhet?
- ta i bruk etablerte arenaer til å sikre at 10-FAKTOR brukes som et utviklingsverktøy for kvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet
- informere fortløpende – i forkant, underveis og i etterkant – er det viktigste kriteriet for å oppnå stor deltakelse og høy svarprosent
- avklare forventninger – kommunisere at medarbeiderne sammen med lederen skal være aktive når det gjelder å tolke resultatet, identifisere aktuelle tiltak og følge opp

Det anbefales at hver kommune utarbeider et forberedelsesløp med tilhørende informasjonsmateriale som dere som ledere kan bruke i forberedelsene deres sammen med medarbeiderne. Det kan også være klokt å sørge for å gi felles opplæring til ledere, tillitsvalgte og vernetjenesten, der roller og forventninger til bidrag avklares.



Refleksjonsspørsmål

Hva er dine erfaringer fra tilsvarende undersøkelser? Hva har vært viktig for å lykkes?

Nedenfor finner du noen tips til hvordan du kan informere dine medarbeidere:



- Informer medarbeiderne én til to uker før dere skal gjennomføre undersøkelsen. Innkall gjerne medarbeiderne til et møte eller bruk personalmøte eller tilsvarende.
- Informer om anonymitet og hvordan den blir ivaretatt i undersøkelsen.
- Forklar praktiske forhold som beregnet tidsbruk, antall påstander, tilrettelegging rundt deltakelse, osv.

- Forklar kort hva de ti faktorene i 10-FAKTOR handler om, og at de har dokumentert betydning både for resultater og for arbeidsmiljøet.
- Forklar at det først og fremst er du som leder og medarbeiderne selv som kan påvirke de faktorene som måles, og at det derfor er dere selv som skal ta tak i oppfølgingen.
- Vis gjerne fram noen av metodene du tenker å bruke når dere skal jobbe med oppfølging. Du vil finne beskrivelser av slike metoder under kapittelet om oppfølging.
- Oppfordre alle varmt til å delta – understrek at dette gjør vi først og fremst for vår egen del.

4 Gjennomføring

For å få størst mulig oppslutning og dermed et mest mulig representativt resultat er det viktig at du fortsetter å motivere medarbeiderne til deltakelse i hele gjennomføringsperioden. Bruk en positiv tilnærming, der du understreker viktigheten av at alle griper muligheten til å påvirke arbeidsmiljøet. Tenk gjerne utenfor boksen: lag konkurranse mellom avdelinger, der avdelingen med høyest svarprosent belønnes, eller lag info- og vaffelstand for eksempel ved inngangen til avdelingen når fristen nærmer seg. Du kan også legge til rette for at de kan svare i løpet av et personalmøte. Her setter bare fantasien grenser!

På arbeidsplasser der ikke alle disponerer en pc, er det ekstra viktig å legge godt til rette for at alle kan svare. Det kan for eksempel være å stille pc-er til disposisjon, gi praktisk veiledning og sette av tid til at medarbeiderne kan besvare undersøkelsen. Språkproblemer må også løses. Det er viktig at alle blir hørt!



Refleksjonsspørsmål:

Hva blir viktig for at vi skal få størst mulig oppslutning om undersøkelsen? Hva kan være gode grep på vår arbeidsplass?

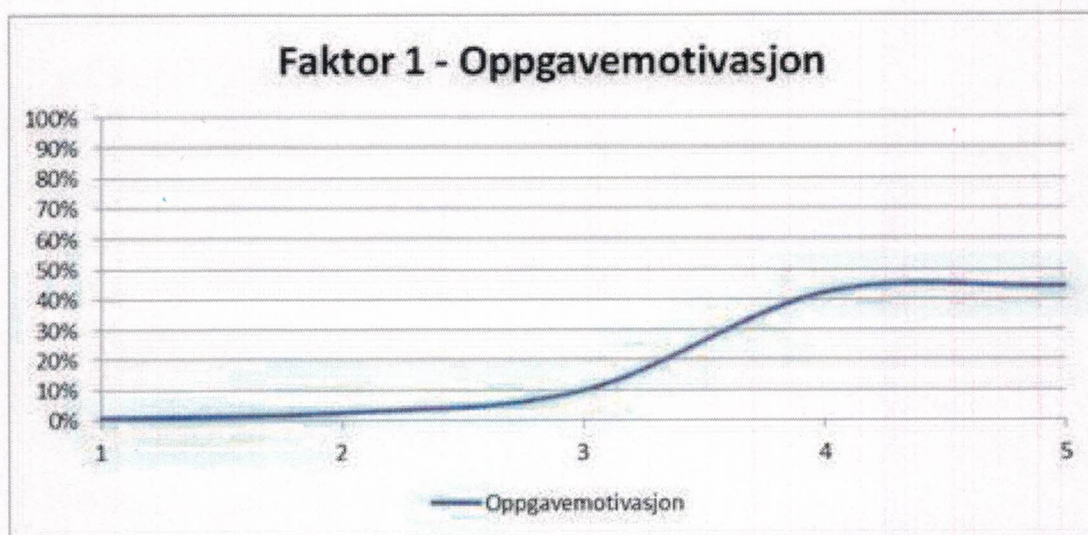
5 Oppfølging

Utgangspunktet for oppfølgingsarbeidet er rapportene dere får etter at undersøkelsen er gjennomført.

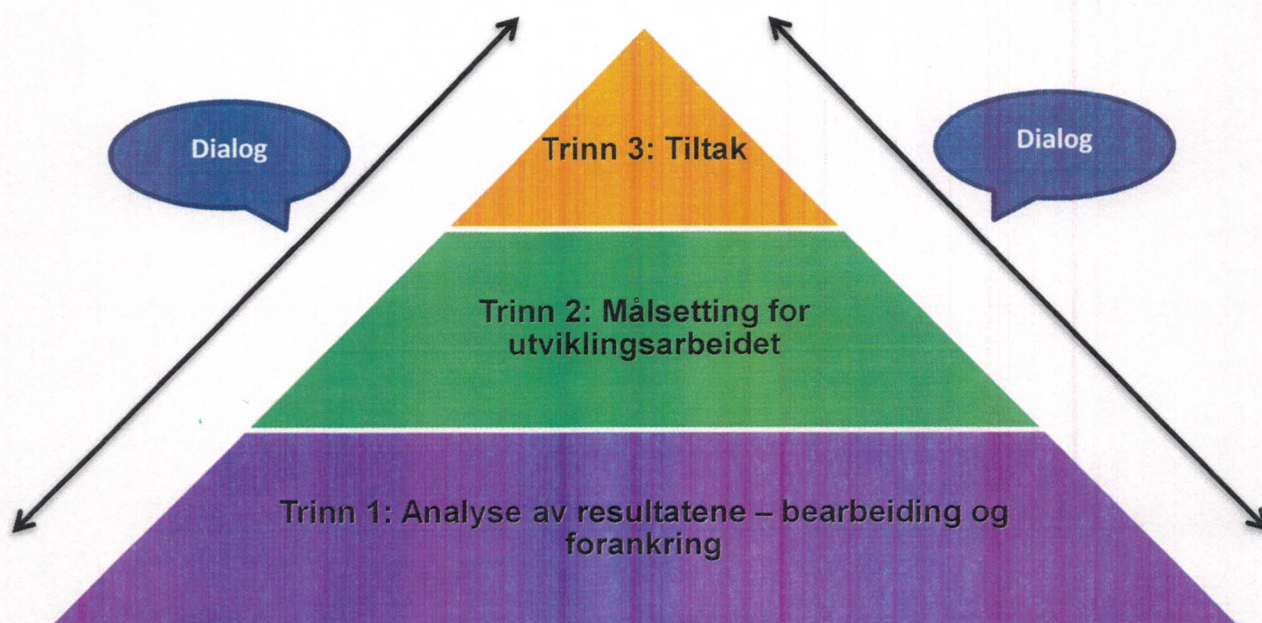
Rapportene inneholder arbeidsplassens gjennomsnittsverdier for hver faktor, pluss en grafisk illustrasjon av svarfordelingen, se bildene nedenfor. Det vil også være mulig å se hvordan dere ligger an sammenlignet med landsgjennomsnittet. Det gis kun resultater på faktornivå. Det vil si at det ikke vil være mulig å se hvordan en enkelt påstand er besvart.

Koblet til deres egne resultater finner dere også en grundigere beskrivelse av hva hver av de ti faktorene måler. Dette vil være et nyttig hjelpemiddel for å vurdere hva dere bør fokusere på i oppfølgingen.

Faktor	Navn	Norge	Alle	Beskrivelse
Faktor 1	Oppgavemotivasjon	4,3	4,3	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	4,3	4,3	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Selvstendighet	4,2	4,2	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	4,2	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	3,9	3,9	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	4,3	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,7	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjeneste som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,4	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,1	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Nytterorientert motivasjon	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.



I dette arbeidsheftet er oppfølgingen systematisert i tre trinn: analyse, målsetting og arbeid med tiltak. Om du setter av ekstra god tid til ett enkelt møte, og gjennomfører alle trinnene på en gang, eller om du velger å spre dem på tre ulike møter, må du vurdere ut fra hva som er praktisk/mulig for dere. Det som er viktig er at du sørger for rammer som gjør det mulig å ha en god dialog.



Refleksjonsspørsmål:

Hvordan kan jeg skaffe tid og rammer til å gjennomføre en god oppfølgingsprosess på vår arbeidsplass?

Lærende møte ved hjelp av IGP som ramme for en god dialog

Det er viktig å ha et møteopplegg som sikrer aktiv deltakelse fra alle som er til stede.

Lærende møte ved hjelp av IGP er en slik metodikk. IGP står for Individ, Gruppe, Plenum, og beskriver ganske enkelt de viktige trinnene fra individuell refleksjon, via deling og refleksjon i gruppa til deling, refleksjon og oppsummering i plenum. Utstyr gruppene med flippoverark og tusj.

- 1) Del medarbeiderne inn i grupper, homogene eller heterogene

- 2) Velg ordstyrer og sekretær for hver gruppe, f.eks. de som sist har hatt og først skal ha bursdag
- 3) Tegn ned modellen (vurderingskrysset, glansbildet eller handlingsplan) på et flippoverark
- 4) La gruppemedlemmene reflektere individuelt over den aktuelle oppgaven først (fem minutter)
- 5) Et par minutters innlegg fra hvert gruppemedlem – hva er mine innspill?
- 6) Noter ned innspillene i de rutene de hører hjemme
- 7) Refleksjon i gruppen ledet av ordstyrer
 - Fordel taletid, pass på at alle kommer til orde
 - Pass på at dere har en anerkjennende dialog
 - Bli enige om hva som skal løftes fram i plenum fra dialogen/diskusjonen i gruppen
- 8) Hent opp innspill fra gruppene i plenum og oppsummer/konkluder

Denne møteformen utgjør en generell metodikk som vi anbefaler å legge til grunn i arbeidet med alle oppfølgingsverktøyene vi presenterer nedenfor.

Trinn 1: Analyse av resultatene

Det er viktig for et godt utviklingsarbeid at medarbeiderne involveres allerede i analysen av resultatene fra undersøkelsen. At dere blir enige om hvor skoen trykker vil øke sannsynligheten for at dere faktisk lykkes i oppfølgingsarbeidet!

I denne undersøkelsen er alle faktorene viktige, og det vil alltid ha betydning for medarbeidernes ytelse og jobbtilfredshet om en av faktorene forbedres. Likevel kan det være lurt å velge innsatsområde ut fra det dere selv mener det er viktigst å jobbe med. Det trenger ikke å være de faktorene der dere har lavest skår. I tillegg til de områdene gruppen blir enige om, kan du gjerne velge deg noen områder du ser at du som leder bør ta tak i. Fortell i så fall gruppen hva du kommer til å fokusere på, men pass på å være tydelig på at det kommer i tillegg til, og ikke istedenfor, de områdene gruppen er enige om.

Noen faktorer regnes også som primære innsatsfaktorer. Dette er mestringsorientert ledelse og mestringsklima. Å jobbe med disse har stor effekt på mange av de andre faktorene. Du kan lese mer om primære innsatsfaktorer og hvilke faktorer som regnes som mellomeffekter og hvilke som er effektfaktorer i teoriartikkel på nettsiden. Men det er ikke et «must» å kunne denne teorien. Dere vil få effekt av å jobbe med alle faktorene ved at dere fokuserer på dem og arbeider med dem.

Analysekrysset

Et enkelt, nyttig verktøy du kan bruke er analysekrysset:

Analysekrysset – 10-FAKTOR	
På hvilke to faktorer er vi fornøyde med skåren?	Hva er det som gjør at vi skårer bra på disse faktorene?
På hvilke to faktorer er det viktig at skåren blir bedre? (prioritert)	Hvorfor er det viktig at vi forbedrer oss på disse faktorene?

Sett av god tid til analysen i et personalmøte eller lignende. Vær tydelig på hva dere skal og hvordan dere skal jobbe i innkallingen – og legg gjerne ved informasjon om undersøkelsen og de ti faktorene.

Send ut resultatene av 10-FAKTOR-undersøkelsen og analysekrysset til deltakerne på forhånd og be dem tenke over hvert av de fire spørsmålene som blir stilt. De kan gjerne fylle ut krysset hver for seg allerede før de kommer til møtet. Vi får en helt annen kvalitet på møtet om alle er forberedt!

Bruk gruppearbeid og IGP-metoden. Oppgave: På hvilke to faktorer er vi fornøyd med skåren og hvorfor? Hva er våre to viktigste forbedringsfaktorer, og hvorfor er det viktig at vi forbedrer oss her?

Start gjerne møtet med å gjenta den informasjonen som er sendt ut på forhånd. Pass på å være åpen for medarbeidernes tolkning av resultatene. Mange av resultatene er knyttet til din ledelse, og tydelige føringer vil kanskje oppleves som forsvar. Dersom du kommer med forklaringer, tar du definisjonsmakten og det er vanskeligere for medarbeiderne å komme på banen med sin forståelse. Lytt heller til medarbeiderne og la dem få komme på banen først.

Hvis det er vanskelig å samle alle i ett møte, kan det være nødvendig å bruke flere arenaer. Forsøk å involvere så mange som mulig!

Her har du en liten huskeliste for hvordan du som leder kan legge gode rammer for dialogen:



- Unngå å presentere din tolkning av resultatene
- Unngå å forklare mulige årsaker
- Ikke gi dine vurderinger av om resultatet er bra eller dårlig
- Begrens antakelsene om sammenhenger i rapporten
- Aksepter resultatene
- Fokuser på gruppen og ikke på individuelle svar
- Hold diskusjonen på et overordnet nivå

Unngå å sette noen i skammekroken

Når dere har gjennomført analyseøvelsen, har dere to prioriterte faktorer for videre oppfølging. I tillegg har dere reflektert over hva dere faktisk gjør på de faktorene hvor dere har en bra skår. Det bidrar til å vedlikeholde eller forsterke god praksis.

Trinn 2: Målsetting for utviklingsarbeidet og kjennetegn på god praksis

Når dere har prioritert hvilke faktorer dere vil følge opp, må dere blir enige om hva dere ønsker å oppnå. Hva skal målet være? En måte å formulere mål på er å knytte dem direkte til de faktorene dere jobber med. Hvis dere ønsker å forbedre mestringsklimaet, kan målet være «Vi har kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode». Dere kan ev. sette måltall for ønsket skår om dere ønsker det. Det går også an å lage egne målformuleringer som er mer uavhengig av de ti faktorene.

Det neste som det er viktig å jobbe med, er hva dere gjør, hvordan det er på arbeidsplassen når dere har nådd målet.

Glansbildemetoden

Her kan glansbildemetoden være et godt verktøy å bruke. Glansbildet er en metafor for et bilde av en ønsket framtid. For å konkretisere målet må vi tenke igjennom hvilke konkrete kjennetegn vi vil se når vi har nådd målet.

Kjennetegnene skal være så konkrete at vi kan invitere kollegaer fra en annen arbeidsplass og la dem sitte med vårt glansbilde-ark og observere oss. De vil kunne se om vi praktiserer glansbildet vårt eller ikke gjennom å se hva vi gjør.

For å konkretisere kjennetegnene skrives de ned i presens. Kjennetegnene kan handle om egenskaper ved organisasjonen vår (ORG), atferd vi viser som medarbeidere – godt medarbeiderskap (MAS), eller atferd vi viser som ledere – godt lederskap (LED).

Det er av stor betydning at medarbeiderne ser at de også kan bidra med sin atferd til å fremme de ti faktorene. Forbedringer er ikke bare noe som skjer på organisasjonsnivå og ledernivå.

Her er noen eksempler:

Vi kjenner godt til hverandres kompetanse. (MAS). Vi spør hverandre om råd når vi trenger det (MAS). Vi snakker vennlig og oppmuntrende til hverandre (MAS). Vi har faste møter der vi reflekterer over vår egen praksis og jakter på forbedringer (ORG). Målene for vår avdeling er skriftlige og vi kjenner eierskap til dem (ORG). Lederen gir meg tydelige rammer for hvordan jeg skal utføre oppgavene mine (LED). Lederen viser meg tillit slik at jeg kan finne gode måter å løse oppgavene på (LED).

Tre til åtte kjennetegn per mål er tilstrekkelig.

Nedenfor finner dere skjema for arbeid med hver av de ti faktorene. Her har vi brukt den enkle beskrivelsen av hver faktor som målformulering.

Velg skjemaene med mål som svarer til deres forbedringsfaktorer og bruk **lærende møte ved hjelp av IGP** som metodikk. Oppgave: Beskriv konkrete kjennetegn på hvordan det er hos oss når vi har nådd målet.

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 1 - Oppgavemotivasjon	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi opplever høy motivasjon for å løse oppgavene	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes	
Mål faktor 2 –	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi

Mestringstro	gjør– skriv i presens		
Vi har tiltro til vår egen jobbkompetanse	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 3 – Selvstendighet	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi opplever å ha tillit og mulighet til å jobbe selvstendig	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 4 – Bruk av kompetanse	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi opplever å få brukt vår egen kompetanse	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes

Mål faktor 5 – Mestringsorientert ledelse	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi opplever at leder legger vekt på å gjøre hver medarbeider best mulig ut fra sine forutsetninger	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes

Mål faktor 6 – Rolleklarhet	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi får tydelig kommuniserte forventninger	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes

Mål faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi utvikler kompetanse som er relevant for våre oppgaver	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 8 – Fleksibilitetsvilje	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi er fleksible på jobb	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 9 – Mestringsklima	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi har kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Glansbildemetoden – vi lager oppskrift på hvordan vi skal lykkes			
Mål faktor 10 – Nytteorientert motivasjon	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens		
Vi ønsker å bidra til nytte og måloppnåelse for andre	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen

Resultat

Vi har beskrevet målet, det vil si slik vi ønsker å ha det på jobb. Ved å være konkret og å reflektere i fellesskap skapes det en bevissthet rundt hva den enkelte må gjøre for at vi i fellesskap skal lykkes. Mange velger å henge opp glansbildet i pauserommet eller et annet sted der det er godt synlig, som et konkret bilde på hvor vi skal. Nå gjelder det bare å følge opp med tiltak som kan hjelpe oss i å holde stø kurs.

Trinn 3: Tiltak og handlingsplaner

Bli enige om noen viktige tiltak som kan hjelpe dere i å nå målene. Tiltakene kan handle om hvordan vi skal holde trykket oppe, for eksempel gjennom å ha temaet jevnlig oppe i personalmøter, i medarbeidersamtaler, i form av en handlingsplakat som kan henges opp på arbeidsplassen eller lignende.

Kanskje må vi i gang med kurs eller opplæring, eller legge bedre til rette for samarbeid og læring på arbeidsplassen. Eller det kan være riktig å satse på noen sosiale arenaer, der vi kan bli bedre kjent med hverandre.

Når vi skal vurdere hva som er hensiktsmessig tiltak, kan det være lurt å veie innsats opp mot forventet effekt. Tiltaksmatrisen nedenfor kan være en slik kvalitetssjekk.

Tiltaks- matrisen		Gjennomførbarhet	
		Vanskelig	Lett
Påvirkning	Stor	<i>Kanskje Bør vurdere</i>	<i>Quick-wins: Ja Bør gjøre</i>
	Liten	<i>Nei Ikke gjøre</i>	<i>Kanskje Kan vurdere</i>

På arbeidsplassen

Når dere skal jobbe med tiltak for gruppen som helhet, kan dere ta utgangspunkt i glansbildet dere har laget. Oppgave: Foreslå minst to konkrete tiltak som kan hjelpe oss å nå målet. Bruk IGP.

Handlingsplan – tiltak med utgangspunkt i målbeskrivelsene						
Mål faktor 9 – Mestringsklima	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør– skriv i presens			Tiltak	Ansvar	Frist
Vi har kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode	Medarbeiderne	Leder	Organisasjonen			

Resultat

Dere har noen prioriterte tiltak dere skal følge opp framover. Ansvar er fordelt og frister er satt. Målbeskrivelsene og tiltaksplanene bruker vi som grunnlag for jevnlig evaluering. Nå begynner det virkelige arbeidet!



Refleksjonsspørsmål

Hva har vi lært av å jobbe på denne måten? Hva var lurt? Og hvordan kan vi bruke det videre?

Deg som leder

En del av det som kommer opp, handler om deg som leder. Hva bør du ta tak i? Og hvordan skal du sikre deg at du har utvikling av egen ledelse i fokus?

Det er viktig at du våger å involvere medarbeiderne i hva du bør prioritere å jobbe med. Det er tross alt de som merker virkningen av din ledelse. Metodene vi har beskrevet legger til rette for en dialog om dette.

Det er imidlertid viktig at du også har andre arenaer der du kan dele dine erfaringer, drøfte tiltak og få gode råd. En slik mulighet kan være i kollegaveiledning, enten i grupper eller i par.

For å sikre en målrettet veiledning som ikke flyter ut i løst prat, kan det være nyttig å bruke noen prinsipper fra veiledningsmetodikk.

Bruken av åpne spørsmål er grunnleggende i coaching og veiledningsmetodikk. Det bygger på en tillit til at den som har utfordringen, også har ressursene til å løse den. Gode, utfordrende spørsmål kan være forløsende for tankene til den som blir spurt. Det forhindrer ikke at det også kan være klokt og riktig å dele erfaringer som den andre kan ha bruk for.

Enkel coachingmetode – coaching i par

Vi kan gjerne gå sammen i par for å hjelpe hverandre i utviklingsarbeidet. Gjennom å jobbe med fem grunnleggende spørsmål hentet fra Morten Emil Bergs grunnmodell for coaching, kan du og en kollega støtte hverandre i deres eget utviklingsarbeid, og samtidig dele utfordringer og framskritt dere gjør underveis. Vi har også lagt til noen støttespørsmål for å hjelpe dere i å få belyst hovedspørsmålene på en god måte.

- 1 Hva ønsker du å bli bedre til? *(Hva er målet? Hva kjennetegner din ledelse når du har nådd målet? Hva kommer medarbeiderne til å merke?)*
- 2 Hvorfor er det så viktig for deg å bli bedre på dette området? *(Hvilke virkninger vil det ha for deg? For medarbeiderne dine? For resultatene dere skal oppnå? For brukerne deres?)*
- 3 Hvor står du i dag når det gjelder dette? *(Hva skiller din praksis i dag fra den praksis du ønsker å få til? Hva må du prioritere? Hvilke styrker har du å bygge videre på?)*
- 4 Hvilke hindringer ser du? *(Hva har hindret deg så langt? Hva vil hindre deg framover?)*
- 5 Hvordan skal du nå målet? *(Hvordan skal du overvinne hindringene? Hva er det første du skal gjøre? Hva skal du gjøre deretter?)*

En annen metode som krever mer tilrettelegging fra organisasjonen, er kollegaveiledning i grupper.

Metodebeskrivelse kollegaveiledning i gruppe

For å forhindre at løsningsforslagene kommer for tidlig, uten at vi er sikre på at vi har forstått utfordringen, er veiledningsmetodikken vi presenterer delt i to faser: en undersøkende fase der vi bruker åpne, undrende spørsmål, og en løsningsorientert fase der kollegaene deler av sine råd og erfaringer.

Hovedprinsipper

To faser: En undersøkende fase og en kreativ, løsningsorientert fase

- Hensikten med prosedyren/teknikken er å skape gode arbeidsrammer for sortering og strukturering av et problem.
- Alle deltakerne har et ansvar for å følge prosedyren og akseptere at gruppelederen styrer.

Fase 1:

- 1 Valg av gruppeleder med ansvar for
 - a. at prosedyre blir fulgt
 - b. å minne om regler hvis nødvendig
 - c. å notere underveis; flippover, tavle e.l.
- 2 Presentasjon av problemer/utfordringer
 - a. Deltakerne har på forhånd tenkt igjennom hva slags problem han/hun vil ha veiledning om
 - b. Alle presenterer kort sitt problem
- 3 Valg av «Dagens problem»
 - a. Avstemming – kan stemme på eget problem
 - b. Dersom gruppelederens problem blir valgt, skal det velges en ny gruppeleder
- 4 Redegjørelse for problemet
 - a. Probleminnehaveren redegjør for problemet, hva det består av, hvordan det arter seg – ganske kort
 - b. Ikke anledning til å stille spørsmål i denne fasen
- 5 Avklaring av problemet og situasjonen
 - Undersøkende spørsmål stilles etter tur rundt bordet. «Innehaveren» svarer etter hvert.
 - Viktig med åpne spørsmål: hvordan, hvem, hva består problemet i, hvilke konsekvenser, hvordan merker du at... osv. Ikke spørsmål som kan besvares med ja eller nei, eller som innledes med hvorfor. Anledning til å stille ett oppfølgingsspørsmål til eget spørsmål. Ellers må alle vente på tur.
 - Flere runder rundt bordet. Det er anledning til å «melde pass».
 - Fasen avsluttes med at alle skriftlig formulerer hva han/hun oppfatter som problemet. Leses opp. Probleminnehaveren leser og kommenterer til slutt.

Fase 2:

- 1 Egne løsningsforslag
 - Probleminnehaveren redegjør for tiltak han/hun selv kan tenke seg å gjøre.
 - Gruppelederen noterer på flippover, og innehaveren godkjenner det som skrives.
- 1 Tiltak – Løsningsforslag
 - Fri idédugnad

-
- Ikke lov å kritisere
 - Ikke nødvendig å begrunne
 - Bygg videre på andres ideer
 - Gruppelederen noterer forslag på flippover
- 2 Evaluering av tiltak
- Probleminnehaveren går gjennom listen med tiltak, markerer + og ÷
 - Han/hun bestemmer seg eventuelt for hvilke tiltak som skal følges opp. Neste møte i gruppa innledes med at han/hun rapporterer tilbake om hvordan tiltakene har fungert.

Resultat

Du har konkrete planer og tiltak for hvordan du skal videreutvikle ditt lederskap. Målbeskrivelsene og tiltaksplanene bruker vi som grunnlag for jevnlig evaluering. Nå begynner det virkelige arbeidet!

Helt til slutt:

Skuldrene ned! Det er ikke meningen at alt dette skal gjøres helt perfekt første gang. Men i disse verktøyene og arbeidsmetodene ligger det noen muligheter for å jobbe mer involverende i hverdagen også. La små IGP-prosesser bli et fast innslag på personalmøter, som erstatning for enveisinformasjon eller ustrukturerte diskusjoner.

Lykke til!