

Metoder for oppfølging av 10-faktor

Alle metodene er hentet fra boka Oppfølging av 10-FAKTOR – metoder og verktøy av Pål Tanggaard fra Lent. Lent har lang og bred erfaring knyttet til praktisk oppfølging av 10-FAKTOR. Alle illustrasjoner av Daniel Nordland. I boka finner du mange flere metoder og verktøy, både generelle og faktorspesifikke, i tillegg til andre gode råd og tips. Boka har ISBN 978-82-446-2357-5. Les mer om boka på www.kf.no. Mer informasjon om forfatteren og Lent finner du på www.lent.no

KS' medarbeiderundersøkelse

KF, oppdatert april 2020

10-FAKTOR

KS' medarbeiderundersøkelse

KS



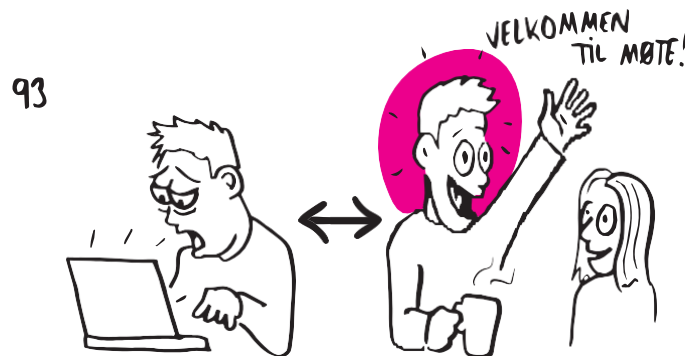
Innholdsfortegnelse

Faktor 1 – Indre motivasjon	2
Energityver og energidrivere	2
Faktor 2 - Mestringstro	4
Kollegers mestring	4
Faktor 3 – Autonomi	5
Anerkjennende intervju: Intervjuguide for å undersøke og øke autonomi	5
Faktor 4 – Bruk av kompetanse (kompetansemobilisering)	7
Kompetansemobilisering	7
Faktor 5 – Mestringsorientert ledelse	9
Kjede av styrker	9
Faktor 6 - Rolleklarhet	11
Rollekart	11
Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling	13
Anerkjennende intervju: Intervjuguide for å undersøke relevant kompetanseutvikling.....	13
Faktor 8 - Flexibilitetsvilje	15
Vår felles endringsreise	15
Faktor 9 – Mestringsklima	17
Feiltastisk klima	17
Faktor 10 – Prososial motivasjon	19
Gi og få hjelp.....	19

Faktor 1 – Indre motivasjon

Indre motivasjon referer til den indre motivasjonen du har for å utføre en oppgave. Det er altså oppgaven i seg selv som motiverer deg, og ikke ytre faktorer. Motivasjon kommer av latin «movere», å bevege eller «to move» på engelsk. Motivasjon er en emosjonell opplevelse som driver oss vekk fra noe negativt eller mot noe positivt. Ytre motivasjon er drevet av forventning om en belønning og avtar i styrke over tid og virker ikke så energigivende som indre motivasjon. Gir derimot oppgaven mening i seg selv og rom for utfoldelse av personlige styrker, opplever vi økt indre motivasjon og tilfredshet. Indre motivasjon er den sterkeste formen for motivasjon og vil ikke avta i styrke på samme måte som ytre motivasjon.

Energityver og energigivere



Hva og hvorfor

Det er utopisk at alle arbeidsoppgaver kan være like givende og motiverende. Derfor er det et poeng å synliggjøre hva som gir og tar energi, og å finne ut hvordan en kan endre egen arbeidsinnsats og samarbeidsform med kolleger for å dyrke de livgivende oppgavene og minske ressurser brukt på energitappende oppgaver. Ved å fokusere spørsmålene rundt energigivende arbeidsoppgaver fanger øvelsen også opp individuelle styrker, som er en viktig drivkraft i all menneskelig aktivitet og positiv utfoldelse (kan gjerne knyttes sammen med metoden «mine signaturstyrker»).

Denne metoden eller øvelsen synliggjør hvilke arbeidsoppgaver som er drevet av indre motivasjon og hvilke av ytre motivasjon. Mangel på eller tilstedeværelse av indre motivasjon når du utfører jobboppgaver, får i denne øvelsen ulike fargekoder, som gir en oversiktlig og konkret beskrivelse av den enkeltes oppgavemotivasjon. Deretter kan veien være kort til å omorganisere egne arbeidsmetoder og eventuelt definere behov for kompetanseutvikling (faktor 7) eller bruk av kompetanse (faktor 4). Dette vil igjen øke oppgavemotivasjonen. Til slutt utarbeides nye rutiner for egen arbeidsinnsats og samhandling med kolleger, på en måte som øker indre motivasjon for arbeidsoppgaver og minimerer oppgaver som fungerer som «energityver» for den enkelte.

NB: I yrker der medarbeiderne har få muligheter til å påvirke hvilke oppgaver de kan utføre, kan du vurdere om dette bare skal være en individuell øvelse. Og selv om man ikke kan påvirke oppgavene, kan man noen ganger påvirke når man skal gjøre dem eller med hvem man skal gjøre dem. Dette kan av og til hjelpe på motivasjonen.

Antall deltakere: Første del av denne oppgaven er en individuell øvelse der den enkelte fyller ut et skjema for seg selv. Når det er fylt ut, kan man bruke innsikten herfra til å ta en gruppesamtale der målet er å hjelpe hverandre til å få opp energigivende arbeidsoppgaver og få ned antallet energityver, eventuelt fordele oppgavene annerledes.

Materiell: Ark med tabell slik som beskrevet under. Kopier gjerne den som er her, eller last ned og skriv ut fra 10faktor.no.

Tid: Ca. 20 minutter individuelt. Deretter en gruppesamtale på ca. 30–60 minutter, avhengig av antall deltakere og hvor langt ned i detaljene dere vil gå. Se forslag til struktur på samtalen til slutt.

Hvordan

DEL 1

Be medarbeideren beskrive de mest typiske arbeidsoppgaver sine i løpet av en uke eller måned. Lag en tabell der hver arbeidsoppgave deles opp i naturlige faser eller kategorier, og plasser de ulike fasene i tabellen. Medarbeideren gir fasene ulike farger ettersom de oppleves energigivende, nøytrale eller som energityver.

OPPGAVEFASE	ENERGITYV	NØYTRAL	ENERGIGIVENDE
Innkallinger, ringerunde, e-post			
Møter, lede diskusjoner			
Referat, intranett			
Undervise, holde presentasjoner			
Jobbe med arkivsystemet			

Denne oversikten kan i seg selv hjelpe den enkelte til å se hvordan hun kan planlegge og bruke tiden sin bedre i løpet av arbeidsdagen. Den kan også være fin for å gå i dialog med nærmeste leder om oppgavefordeling. Metoden minner litt om det som omtales som jobbfarming (se under faktor 3, side 150 i boka).

DEL 2

Når alle medarbeiderne har laget en oversikt, kan man prøve å finne måter å hjelpe hverandre til å få flere energigivende arbeidsoppgaver. Noen ganger kan oppgaver som én person opplever som energityv, være energigivende for andre. Ved å dele tabelloversikten med hverandre kan man noen ganger være heldig og skape vinn-vinn-situasjoner der en medarbeider kan overta eller støtte en annen medarbeider i en oppgave.

1. Be alle medarbeiderne henge opp eller legge ut sine «energioversikter» slik at alle kan se dem. La deretter alle gå rundt og be om hjelp eller tilby hjelp til andre medarbeidere dersom de ser at noen har «energigivende» på noe de selv har notert som «energityv» eller motsatt. Bruk gjerne metoden «få og gi hjelp» (se faktor 10 på side 213 i boka).
2. Dersom alle har de samme tidstyvene og de samme energigivende oppgavene, kan det åpnes opp for en mer grunnleggende samtale om man kan endre måten arbeidsoppgavene utføres på, eller om noe kan settes bort til andre. Dersom dette ikke er mulig, kan dere snakke om hvordan man kan få disse oppgavene til å bli mer energigivende gjennom å diskutere nettopp dette. Noen spørsmål kan for eksempel være:
 - a. Hvem kan vi gjøre disse oppgavene sammen med slik at det blir morsommere eller mer interessant å gjøre dem?
 - b. Kan vi endre på tidspunktet for når vi gjør en oppgave, slik at vi gjør de mest krevende oppgavene når vi er mest konsentrert?
 - c. Kan noe digitaliseres eller automatiseres?

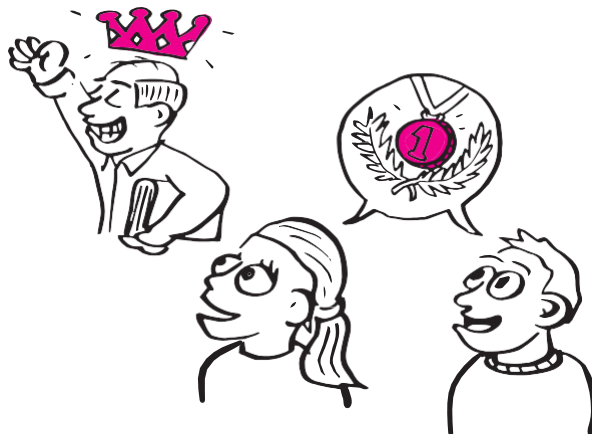
Faktor 2 – Mestringstro

Medarbeidere med høy grad av mestringstro (self-efficacy) har stor tiltro til egen kompetanse og evne til å mestre utfordringer og vanskelige situasjoner i jobbsammenheng. Vi vet fra forskning at mestringstro er avgjørende for innsatsen vi gjør på arbeidsplassen, og hvorvidt vi tør å gi oss i kast med nye og krevende oppgaver (Bandura 1986).

Har du høy mestringstro, er sjansen større for at du vil se et godt resultat som en funksjon av dine egne evner: du løste oppgaven godt fordi du har de evnene, egenskapene og styrkene som skal til! Har du derimot lav mestringstro, vil du se på det gode resultatet som flaks eller som forårsaket av ytre faktorer – det gode resultatet handler ikke om innsatsen og evnene du la i oppgaven, men heller om tilfeldige, heldige omstendigheter.

Disse ulike måtene å tenke rundt egen mestring vil påvirke blant annet vår evne til å lære og til å ta grep om egen situasjon og nye utfordringer, og det vil påvirke hvordan vi trives på arbeidsplassen. Derfor er mestringstro viktig både for oss som enkeltindivider og for organisasjonen som helhet.

Kollegers mestring



Hva og hvorfor

Denne metoden er inspirert av det anerkjennende intervjuet, men her er rollene snudd om. Du skal ikke selv fortelle om egne mestringsopplevelser, men lete etter og kommentere andres mestringsopplevelser.

Mestringstroen kan økes på fire måter: 1) oppleve mestring selv, 2) observere andre som lykkes med en vanskelig oppgave, 3) få konstruktive tilbakemeldinger og 4) øve på stressmestring (se mer hos Bandura 1986 eller hos Fletre og Frydenlund 2016). I metoden som beskrives under, er det særlig punkt 1, 2 og 3 som vektlegges.

Antall deltakere: 4–50 og flere. Gå sammen i grupper på fire.

Materiell: Trenger ingenting, men fint med blanke ark og penn til å notere stikkord for seg selv.

Tid: Til sammen 30–40 minutter. Først 10 minutter i par. Deretter en samtale i firergrupper på ca. 20–30 minutter.

Hvordan

Sjansen for å oppleve økt mestring på jobb øker når vi lærer av hvordan våre kolleger løser vanskelige og krevende situasjoner. Helt konkret betyr dette at det er lurt å lete etter gode og spesifikke eksempler på hvordan kolleger mestrer utfordringer, og å gi hverandre tilbakemeldinger på hvordan og hvorfor vi mener slike krevende situasjoner ble løst på en god måte. Slik læring gjør at vi selv kjenner oss trygge på hvilke verktøy og tilnærminger vi selv kan bruke i møte med liknende situasjoner.

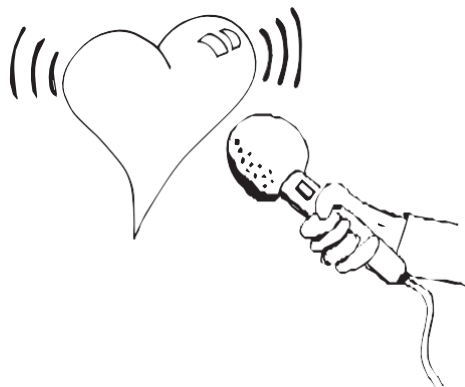
I grupper på fire personer (det er en forutsetning at de har jobbet sammen eller observert hverandre i jobbsammenheng):

1. Be gruppa først dele seg i par: Hvert par skal tenke på en eller flere ganger de mener personene i det andre paret har løst en vanskelig oppgave på bra vis:
 - a. Hva handler denne historien/eksemplet om? Hvilke gode resultater skapte han/hun?
 - b. Hvilke konkrete handlinger gjorde han/hun for å løse oppgaven/ situasjonen?
 - c. Hvilke egenskaper og styrker tror dere han/hun brukte for å løse oppgaven/situasjonen? (Se gjerne på oversikten over de 24 styrkene på side 136 i boka.)
 - d. Hva har vi andre lært av denne historien?
 - e. Hva kunne vedkommende gjort for å skape enda bedre resultater?
2. Firergruppa møtes og deler historiene med hverandre. Ca. 5 minutter per person.

Faktor 3 – Autonomi

Opplevelsen av å kunne bestemme over sin egen arbeidshverdag har vist seg som en av de viktigste faktorene for å trives på jobb (Ryan og Deci 2017). For å øke autonomien på arbeidsplassen kan man enten gjøre noe med sin egen arbeidshverdag ved å ta noen grep selv, eller man kan i fellesskap ta grep som øker sannsynligheten for å øke den opplevde selvstendigheten. Metodene under er ment å brukes til å arbeide med begge disse mulighetene. Den første, spør meg (call on me), er en måte å jobbe på i fellesskap. Den andre, jobbforming (job crafting), er en måte å bevisstgjøre seg selv og ta grep over egen arbeidshverdag på nye måter.

Anerkjennende intervju: Intervjuguide for å undersøke og øke autonomi



Se side 94 i boka for en beskrivelse av hvordan du kan gjennomføre et anerkjennende intervju.

1. Hva setter du mest pris på ved å være del av vårt arbeidsfellesskap for tiden?

2. Gode erfaringer med å kunne bestemme over egen arbeidshverdag

Opplevelsen av å kunne bestemme over sin egen arbeidshverdag har vist seg som en av de viktigste faktorene for å trives på arbeidsplassen. Derfor vil jeg at du skal tenke tilbake på en dag eller deler av en dag i det siste der du opplevde å kunne bestemme over din egen arbeidsdag på en måte som 1) ga deg opplevelsen av å kunne ta egne valg, 2) ga deg energi og motivasjon og 3) var viktig for andre enn deg selv. Fortell hva du gjorde, og hvordan det ga deg energi!

- a. Hva gjorde at du tenkte at det var bra at du selv bestemte over hvordan du ville utføre disse oppgavene? Si gjerne noe om både indre (personlige) og ytre (strukturelle) forhold.

- b. Hva er det viktigste vi kan lære av denne historien?

3. Ønsker for framtiden

Se for deg at flere store, positive ting har skjedd på jobben i løpet av det kommende året. Noe av det mest spennende er at du har fått mulighet til å forme arbeidsdagen din akkurat slik du drømte om. Beskriv hvordan en perfekt dag på jobb ser ut for deg.

- a. Du har fått enda mer frihet til å velge hvordan du jobber. Hvordan bruker du denne friheten til å skape gode tjenester/resultater?

- b. Hva er det første du og/eller andre kan gjøre for å gå i retning av slike arbeidshverdager?

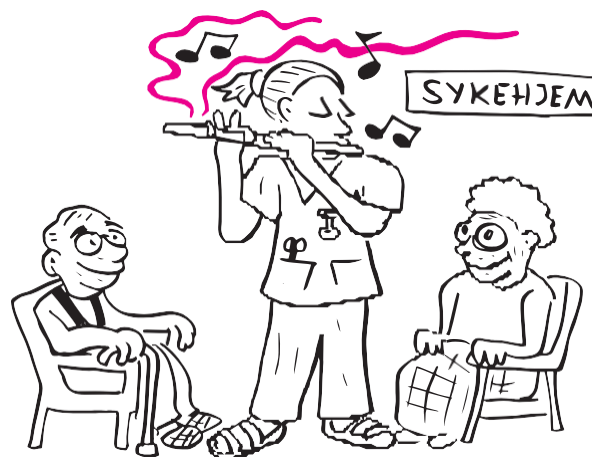
Takk for intervjuet!

Når intervjuet er ferdig, kan dere dele innsikter i mindre grupper eller i plenum. Det går også an å bruke metoden positiv kjernebilde som en struktur for deling av innsikter og nye ideer. Se side 107 i boka for tips.

Faktor 4 – Bruk av kompetanse (kompetansemobilisering)

Kompetansemobilisering handler om hvordan den enkeltes kompetanse og erfaring blir brukt på best mulig måte både for egen del og for organisasjonen. Ifølge Linda Lai (2013) har mange ledere en antakelse om at kompetansen til de ansatte nærmest automatisk vil bli brukt. Likevel viser flere undersøkelser at dette ikke er en realitet (Fletre og Frydenlund 2016). Det er derfor viktig å ha konstruktive samtaler om hvordan kompetansen til den enkelte kan tas i bruk på måter som gagnar den enkelte medarbeider, organisasjonen og brukere/innbyggere.

Kompetansemobilisering



Hva og hvorfor

Målet med denne metoden er at medarbeiderens kompetanse skal bli anvendt mer og oftere, slik at den skaper verdi og mening både for den ansatte og for organisasjonen og dens brukere. Å jobbe med kompetansemobilisering vil som oftest måtte gjøres sammen med nærmeste leder, men det er også mulig å gjøre deler av dette arbeidet i grupper av medarbeidere som jobber ganske tett med hverandre.

Det kan også være naturlig å ta opp temaene fra skjemaet under i medarbeidersamtaler.

Antall deltakere: Denne oppgaven gjør deltakeren sammen med nærmeste leder, eventuelt en medarbeider som vedkommende har tillit til og som kan hjelpe hun/han til å bruke mer av kompetansen sin.

Materiell: Kopi av skjemaet for kompetansemobiliserings og penn til å notere. Det er også fint å fylle ut skjemaet digitalt for å kunne revidere det etter en stund.

Tid: Til sammen 30–40 minutter.

Hvordan

Individuelt eller i par: Start med å fylle ut skjemaet under, alene eller helst sammen med nærmeste leder (eventuelt en annen person som kan hjelpe deg til å ta i bruk mer av din kompetanse). Her kartlegges hva den enkelte ansatte har av kompetanse, både den som er i bruk og ev. annen kompetanse/erfaring hun besitter, samt hva hun ønsker å ta i bruk mer. Målet er å lage en plan for hvordan den ubrukte kompetansen kan tas i bruk.

Et eksempel: En mellomleder på en skole har journalistutdanning. Hun besitter en kommunikasjonsfaglig bakgrunn som hun gjerne ønsker å bruke. Gjennom en slik kartlegging kan dette komme tydeligere fram, og det kan lages en plan for hvordan kompetansen hennes kan tas i bruk. For eksempel kan hun skrive flere av de månedlige nyhetsbrevene fra skolen, eller hun kan kontakte mediene for å få fram positive historier fra skolen for å bygge skolens omdømme.

Din kompetanse:

Den kompetansen du bruker på jobb i dag:

Mulig øvelse i plenum: Selv om det er mest naturlig at denne metoden brukes sammen med nærmeste leder eller en annen person som kan bidra til at den enkelte medarbeider får bruke kompetansen sin på nye måter, så er det også mulig å løfte fram noen ideer i plenum eller i mindre grupper. Kanskje får noen av kollegene gode ideer til hvordan andre medarbeidere kan ta i bruk sin utbrukte kompetanse?

Kompetansen som du besitter, men som du ikke får brukt noe særlig, og som du ønsker å anvende mer:

Plan for å komme i gang med å anvende kompetansen:

Hva kan du gjøre for å komme i gang:

Hva kan leder eller andre medarbeidere bidra med for at du skal komme i gang:

Faktor 5 – Mestringsorientert ledelse

I ledelsesteorien er det etter hvert ganske stor enighet om at støttende ledelse er mer effektivt enn kontrollerende ledelse for å oppnå indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen, bedre måloppnåelse og lavere turnover (Kuvaas og Dysvik 2012). Linda Lai viser at tilrettelegging for at medarbeidere kan oppleve mestring i arbeidet, er den mest effektive måten å utvise støtte på, og dermed har denne faktoren fått merkelappen «mestringsorientert ledelse» (Fletre og Frydenlund 2016).

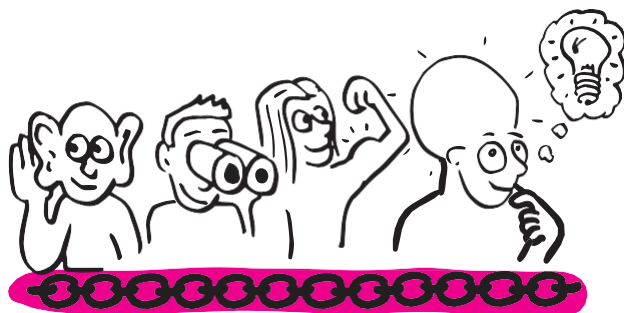
Dersom leder legger til rette for at fellesskapet kan jobbe med de andre ni faktorene, vil det være mestringsorientert ledelse i praksis. På den måten skiller denne faktoren seg litt ut fra de andre faktorene. I tillegg er denne faktoren tett knyttet til én bestemt person i gruppa – nemlig lederen.

Hvis vi tenker oss at ledelse handler om lederens personlige egenskaper, og at ledelse utøves av én person overfor medarbeiderne, er det krevende å jobbe med denne faktoren i dialogform, fordi alt blir så avhengig av én person. Hvis vi derimot tenker oss at ledelse er noe relasjonelt, noe som oppstår når flere personer skal utføre oppgaver sammen, kan vi lettere sette i gang en dialog om hvordan vi sammen kan hjelpe lederen til å utøve mestringsorientert ledelse.

Metodene under tar utgangspunkt i et relasjonelt syn på ledelse, men er likevel innrettet mot at leder kan ta noen grep for å utøve mer støttende ledelse. Den første metoden, mestringsorientert ledelse i praksis, er direkte rettet mot å bevisstgjøre leder og medarbeidere på når og hvordan mestringsorientert ledelse kan utøves på gode måter i en gruppe. Den andre metoden, kjede av styrker, sikter mot å bruke flest mulig av medarbeidernes styrker og gode egenskaper i fellesskapet.

Siden denne faktoren er så tett knyttet til lederen som person, kan det oppleves spesielt vondt dersom medarbeiderne skårer denne faktoren lavt. Som leder kan det også føles vanskelig å sitte i samtaler med medarbeiderne. Jeg vil likevel anbefale deg som leder å gjøre det, og å bruke muligheten til å stille medarbeiderne spørsmål om når de har opplevd at måten du driver ledelse på, har vært støttende og mestringsorientert. Samtidig kan du spørre dem om hvilke gode, konkrete råd de har til at de kan få oppfylt flere av sine ønsker om mer mestringsorientert ledelse. Ta gjerne en titt på kapitlet om «tankevirus» først (side 51 i boka).

Kjede av styrker



Hva og hvorfor

Denne øvelsen forutsetter at medarbeiderne har laget en enkel oversikt over egne styrker (se side 134 i boka). Når medarbeiderne har kartlagt styrkene sine, handler det om å finne måter å ta dem i bruk på i det daglige. I utøvelse av mestringsorientert ledelse vil mye handle om å bygge en «kjede av styrker som gjør svakhetene irrelevante» (Drucker 2011). En måte å gjøre det på er ved å få en oversikt over medarbeidernes styrker, og så

samtale om hvordan dere som fellesskap kan ta i bruk den enkeltes styrker i arbeidsfellesskapet på gode måter. En stor undersøkelse fra Gallup Organizations (Rath og Conchie 2008) viser at medarbeidere som bruker sine styrker daglig, er seks ganger så engasjert på jobben som de som ikke får brukt sine styrker. Rath og Conchie hevder at noe av det som virkelig skiller gode og mindre gode ledere, er deres evne til å finne og ta i bruk styrkene til sine medarbeidere.

Det er også utviklet et dialogverktøy som man kan bruke for å gjøre denne øvelsen. Det heter «Styrker i spill» og kan kjøpes hos www.sareptas.no.

Hvordan

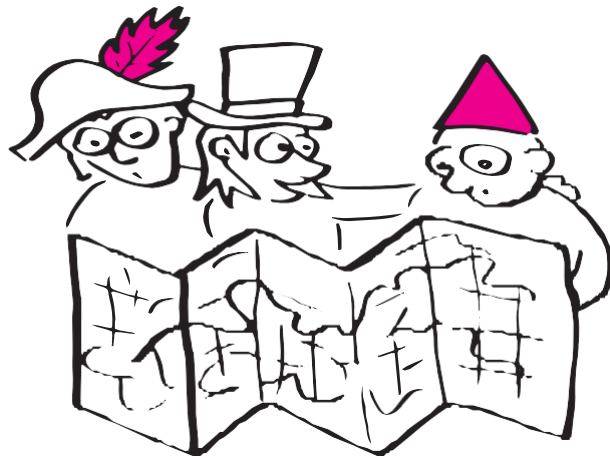
1. Start med å få en oversikt over alle medarbeidernes styrker. Det kan enten gjøres digitalt gjennom å kjøpe en teammatrise gjennom www.strengthscope.com eller www.viacharacter.org (eller ta kontakt med www.lent.no), eller du kan lage en enkel oversikt ved at alle skriver styrkene sine på en whiteboard.
2. Be alle velge en av sine topp fem styrker som de kunne tenke seg å bruke oftere.
3. Ta en runde på gruppa og gi innspill til den enkelte om hva som skal til for at denne styrken kunne brukes oftere på avdelingen.
4. Lag en kort handlingsplan for den enkelte medarbeider basert på malen under. Dersom dere jobber i team eller mindre grupper, vil det være naturlig å lage en slik tabell for hvert enkelt team.

Navn	Styrke som hun/han ønsker å bruke mer	Hvordan kan vi som fellesskap legge til rette for det?

Faktor 6 – Rolleklarhet

En rolle forteller om en persons plass i en gruppe. Man kan si at en rolle gjenspeiler de forventningene både vi selv og våre medarbeidere har til hvordan vi skal opptre, og hvilke arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet vi har ansvar for i vår stilling. En person opplever høy rolleklarhet når forventningene til oppgaver, leveranse kvalitet, beslutningsmyndighet, plikter og krav som følger med rollen, er tydelig for ham/henne. Slike forventninger er som regel beskrevet i en stillingsbeskrivelse. Likevel opplever vi stadig at det oppstår usikkerhet og forvirring rundt hva som er forventet av oss i en stilling. Da blir det ofte brukt mye energi på å lure på hva vi skal gjøre, heller enn at vi får gjort arbeidet vårt. Å være trygg på hva som er forventet av oss, gjør at vi i større grad kan fokusere på det vi skal gjøre.

Rollekart



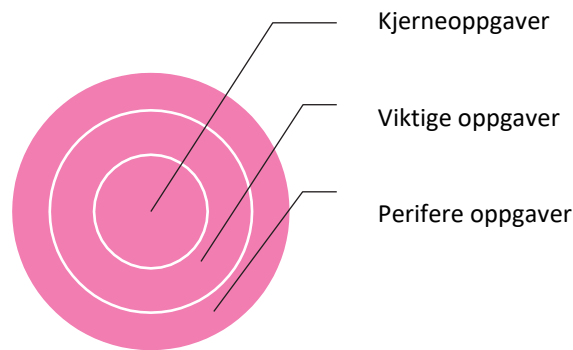
Hva og hvorfor

Denne metoden er laget for å tydeliggjøre både for medarbeidere og for nærmeste leder hva den enkelte oppfatter som rollebeskrivelsen som følger jobben hun gjør. Selv om det er et lederansvar å tydeliggjøre hva hver enkelts jobbrolle innebærer, kan det være fint å gjøre deler av denne oppgaven i fellesskap, også fordi det noen ganger er overlapp mellom ulike jobbroller. Dermed kan medarbeidere og ledere få en konstruktiv samtale om hva som skal til for å skape mest mulig klarhet i den enkeltes oppgaver, ansvarsområder, plikter og beslutningsmyndighet.

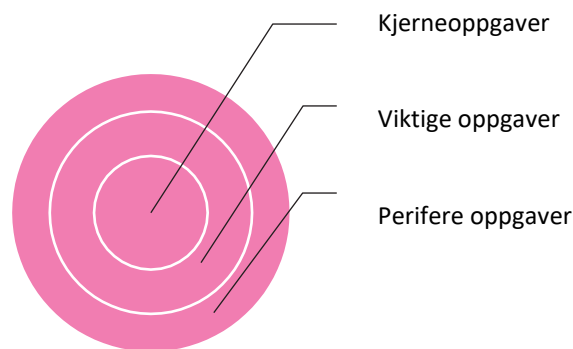
Antall deltakere: 2–50 og flere.

Materiell: Skriv ut et ark med rollekartet (se under) til hver medarbeider, helst på ark av A3-størrelse for ha litt plass å skrive på. Det går også an at den enkelte tegner opp sitt eget kart med utgangspunkt i modellen under. Ta gjerne med små Post-it-lapper som kan brukes til å fylle inn oppgaver i kartet, for da kan disse flyttes rundt på underveis.

Tid: 60 minutter til sammen. Først settes det av ca. 30 minutter til å fylle ut sitt eget rollekart. Deretter en samtale i par eller mindre grupper, eventuelt direkte med leder – ca. 30 minutter.



Rollekart: Din egen oppfattelse av rollen din.



Rollekart: Andres oppfattelse av rollen din. Enten ledere eller en annen medarbeider noterer hva de oppfatter at din rolle skal være.

Hvordan

1. Del ut et blankt rollekart til hver enkelt. Her jobber deltakerne først individuelt og noterer de oppgaver og aktiviteter de selv tenker ligger til sin rolle. Ved å bruke små Post-it-lapper kan man eventuelt rotere rundt på oppgavene underveis. Rollekartet fylles ut på denne måten:
 - a. I den innerste sirkelen noterer du dine kjerneoppgaver og ansvarsområder. I neste sirkel skriver du oppgaver og ansvarsområder som du anser som mindre sentrale, men likevel viktige. I ytterste sirkel skriver du inn oppgavene og ansvarsområdene som ligger i ytterkant av hva stillingen din innebærer.
 - b. Slik blir det tydelig for deg selv hvordan du ser på jobben din, og hvilke oppgaver og aktiviteter som du tenker at det er din oppgave å gjøre.
2. Deretter kan deltakerne presentere sitt rollekart for enten en eller flere personer som de jobber tett med, og be den eller de personene om å kommentere eller fylle ut et rollekart over hvordan de ser på deres rolle og forventninger de har.
3. Til slutt blir rolleinnehaver enig sammen med sin leder og eventuelt nærmeste medarbeidere om hvilke lapper som skal stå på rollekartet, og hvor de skal stå. Ta eventuelt bort de lappene med aktiviteter og oppgaver som ikke hører hjemme på kartet. Dette kan være tidkrevende å få til, og må trolig tas i et møte på et senere tidspunkt. Når alle data er samlet inn fra de to kartene, kan leder og

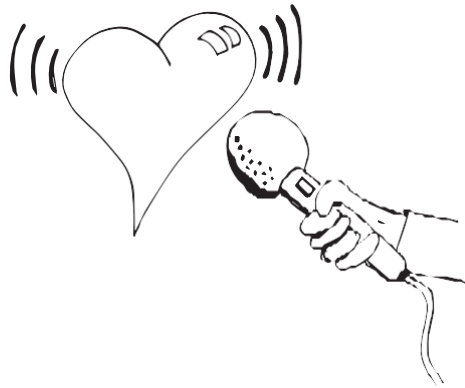
medarbeider sammen lage det kartet som alle parter er enige i. Da skal det være tydelig for alle hvilke oppgaver og aktiviteter som er knyttet til den enkelte medarbeiders stilling.

Når intervjuet er ferdig, kan dere dele innsikter i mindre grupper eller i plenum. Det går også an å bruke metoden positiv kjernemappe som en struktur for deling av innsikter og nye ideer. Se side 107 i boka for tips.

Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

I kunnskapsorganisasjoner har kompetanseutvikling vært noe av det både ledere og medarbeidere peker på som meget viktig for å lykkes i en verden som stiller stadig større krav til høyt kompetente medarbeidere. Likevel viser et større forskningsprosjekt blant norske organisasjoner at kompetanseutviklingen som gjennomføres, ikke gir den ønskede effekten i form av bedre tjenester og resultater (Linda Lai i Fletre og Frydenlund 2016).

Anerkjennende intervju: Intervjuguide for å undersøke relevant kompetanseutvikling



Se side 94 i boka for en beskrivelse av hvordan du kan gjennomføre et anerkjennende intervju.

1. Hva setter du mest pris på ved jobben din for tiden?

2. Beste erfaringer med relevant kompetanseutvikling

Tenk tilbake på de siste månedene eller årene du har jobbet, og prøv å finne den situasjonen der du opplevde at du virkelig lærte noe nytt som var relevant for jobben din. Lærings situasjonen kan ha funnet sted på jobben, hjemme, på et kurs eller i møte med kolleger, brukere eller andre. Hva lærte du, og på hvilken måte har det vært relevant for jobben du gjør nå?

Hva var det med denne lærings situasjonen som var spesielt verdifullt eller bidro til at den ble viktig for deg?

Hva annet bidro til at denne kompetanseutviklingen ble bra?

Hvordan kan vi legge til rette for å få til liknende lærings situasjoner i framtida?

3. Drøm for det neste året

Hva drømmer du om å lære det neste året, som virkelig kan bli verdifullt for både deg og virksomheten vår?

Hva kan dette skape for virksomheten vår?

Hva kan det skape for deg?

Hva kan du eller andre gjøre allerede nå for å få til noe av dette?

Takk for intervjuet!

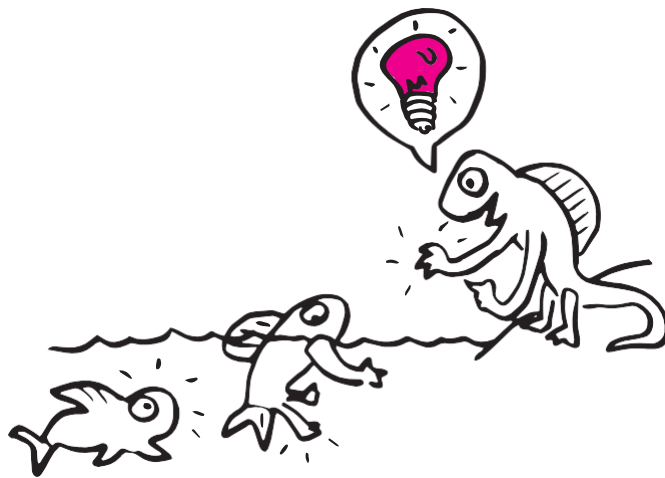
Når intervjuet er ferdig, kan dere dele innsikter i mindre grupper eller i plenum. Det går også an å bruke metoden positiv kjernemappe som en struktur for deling av innsikter og nye ideer. Se side 107 i boka for tips.

Faktor 8 – Flexibilitetsvilje

I kunnskapsorganisasjoner der medarbeiderne hele tiden trenger å utvikle seg, og der kravene til forbedringer hele tiden er til stede, er det viktig at medarbeiderne har en fleksibel holdning til jobben og oppgavene de skal løse.

Den første metoden, vår felles endringsreise, ser på fleksibilitet hos medarbeidere i lys av endringer som skjer i organisasjonen. Kjernekvadranten viser hvordan våre styrker, enten som ledere eller som medarbeidere, kan brukes både positivt og negativt i en gruppe, og at vi kan trene på å være mer fleksible i møte med hverandre. Brukerintervjuet handler om å se sine oppgaver i møte med brukeres/innbyggers behov og om å være fleksibel i møte med disse behovene.

Vår felles endringsreise



Hva og hvorfor

Siden både tjenestene vi leverer og arbeidsmåtene vi bruker for å levere tjenester endres, er det viktig å reflektere over hvordan vi som fellesskap kan gå inn i disse endringene på måter som er motiverende. Vilje til å være fleksibel kan hjelpe oss til dette. Metoden som presenteres nedenfor, er utviklet for at en avdeling skal kunne ha en felles samtale om hvilke endringer avdelingen trolig vil gjennomgå i tiden som kommer, og hvordan dere som fellesskap kan finne fleksible måter å møte dette på, samt hvordan den enkelte kan bidra på reisen.

Antall deltakere: 2–20. Dersom det er flere enn 10, er det best å dele opp i mindre grupper med deltakere som jobber ganske tett med hverandre. Tid: 60–120 minutter. Du kan enten bare ta den første delen av metoden, som er å fylle ut «vår felles endringsreise», eller du kan ta med den siste delen også som er den personlige endringsreisen, samt felles refleksjon til slutt.

Materiell: En tavle/flippover til å lage tabellen «vår felles endringsreise» på, se illustrasjon under. Post-it-lapper til par-/gruppeoppgaven.

Vår felles endringsreise

1. Hva håper vi vil skje av endringer framover for vår avdeling og for organisasjonen?	2. Hva tror vi vil være sannsynlige endringer for oss framover?	3. Hvilke oppgaver vil vi trolig gjøre mer av framover?	4. Hvilke oppgaver vil vi trolig gjøre mindre av?	5. Hvordan kan vi som fellesskap bidra til at dette blir en god reise for alle?



Hvordan

1. Tegn tabellen som er vist under «vår felles endringsreise» på en tavle eller en flippover.
2. Forklar at vi skal prøve å bli enige om noen utviklingstrekk og endringer som vi mest sannsynlig vil gjennomgå framover. Velg en tidshorisont som du tenker er fornuftig. 1–3 år fungerer ofte som et passe langt perspektiv, fordi en kan se for seg noen litt større endringer, samtidig som det ikke er så langt fram i tid at det kjennes fjernt.
3. Par eller mindre grupper. 20 minutter. Be deltakerne samtale i par (dersom dere er færre enn 10 personer totalt) eller i mindre grupper (dersom dere er flere enn 10 personer totalt) om spørsmålene i tabellen og notere stikkord på Post-it-lapper som kan henges opp under hver boks.
4. Plenum. 20 minutter. Be parene/gruppene henge opp sine lapper i den felles tabellen. Her kan dere ha en plenumssamtale. Forslag til spørsmål for å fasilitere samtalen kan være a–f nedenfor. (Velg de

spørsmålene du liker best, eventuelt kan du skrive opp alle og be deltakerne velge noen spørsmål som de selv liker.)

- a. Hva er mest inspirerende i dette bildet?
- b. Hva går igjen oftest på Post-it-lappene? Hva er de mest framtrepende trekkene?
- c. Hva ser vi på som våre positive fortrinn når det gjelder å kunne omstille oss? Hvordan kan vi bruke disse fortrinnene enda bedre framover?
- d. Er det noen ting dere blir særlig nysgjerrig på? Noe du ikke har tenkt på eller sett så tydelig før?
- e. Hvordan kan det vi nå ser, hjelpe oss til å ta kloke valg framover?
- f. Hva har vi til sammen lært som kan hjelpe oss til å være mer fleksible framover? Hvordan kan vi bruke enkeltpersoner og fellesskapet på andre måter slik at vi blir i stand til å være enda mer fleksible framover?

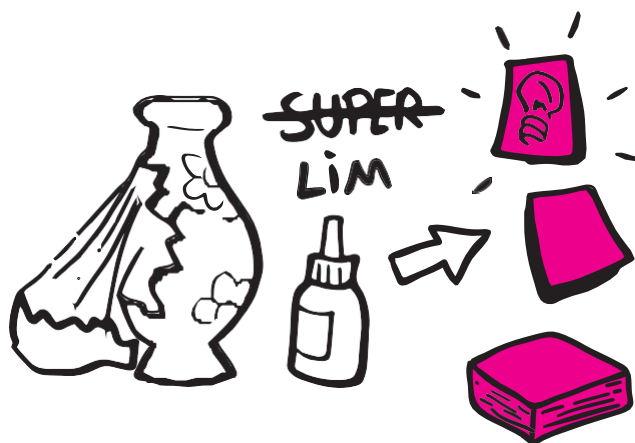
Det er mulig å avslutte oppgaven her, men dersom du ønsker å få den enkelte til å koble seg enda tettere på personlig, kan du gå videre på de neste trinnene, se side 192 i boka.

Faktor 9 – Mestringsklima

I et arbeidsmiljø preget av mestringsklima ønsker medarbeiderne å dele kompetanse og å samarbeide om å oppnå resultater. De er mer opptatt av selve oppgavene som skal løses, enn av prestasjonen. Medarbeiderne tør også å utfordre egne mestringsgrenser, fordi de har et lærings-/mestringsfokus, eller det som på faglitteraturen blir kalt for growth mindset (Dweck 2017) der det er aksept for at man noen ganger må feile for å oppnå gode resultater.

Det anerkjennende intervjuet har veldig mange kvaliteter i seg som bygger opp under mestringsklima, i tillegg presenteres to andre enkle metoder som kan prøves ut: feiltastisk klima og tre gode ting (What went well).

Feiltastisk klima



Alle mennesker gjør feil, og det viser seg at det som regel er lettere å få en nær relasjon til mennesker som innrømmer sine feil, enn til mennesker som ikke viser eller er åpne om sine feil. Begrepet feiltastisk, som Kathrine Aspaas beskrev i boka Raushetens tid, er hentet fra det engelske flawsome: flaw = feil og awesome = fantastisk, det blir: feiltastisk (Aspaas 2014). Noen ganger kan feilene våre skape noe nytt og spennende rundt oss, i oss og mellom oss. Et arbeidsklima som er preget av at det er akseptabelt å gjøre feil, vil også hjelpe oss til

å tørre å prøve på nye ting, og det vil hjelpe oss til å knytte oss sammen som mennesker på mer helhetlige måter.

Ofte er det menneskelige feil som skaper de mest spennende produktene. Tenk for eksempel på Post-it-lapper, som har blitt en suksess på grunn av et feilprodusert lim. Eller lytt til store jazzmusikere som improviserer på scenen; det hender de spiller «feil» toner, som de så i etterkant leker med og dermed skaper noe helt nytt i musikken, som de andre musikerne i bandet lytter til og videreutvikler.

Antall deltakere: 2–50 og flere. Dersom det er flere enn 10 i gruppa, er det best å dele opp i mindre grupper med deltakere som jobber ganske tett med hverandre.

Tid: 30–60 minutter, avhengig av hvor dypt du ønsker å gå inn i temaet. Materiell: Blanke ark til å skrive notater på når deltakerne sitter i par. En tavle/flippover/PowerPoint til å skrive spørsmål for parsamtaler på.

Hvordan

1. Parvis (5 minutter): Be deltakerne tenke gjennom noe de har gjort på jobben i det siste som har vært mislykket eller dårligere enn de hadde ønsket seg. Del det med en av de andre i rommet, gjerne en de ikke kjenner så godt.
2. Parvis (15–30 minutter): Skriv opp følgende spørsmålene til samtale for parene:
 - a. Hvordan var det å dele det?
 - b. Hvordan var det å lytte til den andres historie om noe mislykket/feil hun gjorde?
 - c. Hva setter disse to «feilene» dere på sporet av i positiv retning – noe vi kan lære? Gjøre?
 - d. Hvilke feil kan dere ta tak i den neste uka som kanskje faktisk kan bli noe nytt og spennende for oss som arbeidsfellesskap?
3. I plenum (5–20 minutter): Samtal om følgende spørsmål: Hva var det viktigste du lærte av din samtalepartner i denne runden? Hvordan kan disse samtalene bidra til å skape et «feiltastisk mestringsklima» for oss, som går ut på å tørre å feile og å heie på hverandre i det daglige?

Det viktigste er å bli klar over at man kan samtale om feil vi gjør i det daglige, og prøve å la disse også bli noe fint for oss i fellesskapet vårt. Det kan også være at det dukker opp ideer til noe helt konkret én eller flere personer ønsker å gjøre framover – del gjerne det i plenum avslutningsvis.

Faktor 10 – Prososial motivasjon

Prososial motivasjon, eller nytteorientert motivasjon, handler om motivasjon til å gjøre noe som er nyttig for andre. En stor oversiktsstudie viser at prososial atferd blant ansatte gir en rekke positive effekter for organisasjonen: økt kundetilfredshet, produktivitet, lønnsomhet og lavere turnover (Podsakoff mfl. 2009).

Gi og få hjelp



Hva og hvorfor

Denne metoden handler om å trene på å hjelpe andre i det daglige (nytteorientert motivasjon), og samtidig lage strukturer som gjør det mulig for andre å hjelpe deg. Metoden går ut på å finne måter å be om hjelp fra andre og gi hjelp til andre. Den kan brukes for å skape en større bevissthet om hvordan det å be om hjelp og gi hjelp kan skape en positiv forskjell i eget og andres liv.

Adam Grant (2013) har undersøkt hvordan vi kan være «effektive givere» (effective givers). Med det mener han at vi både gir andre den hjelpen de faktisk trenger, og at giveren gir på en måte som ikke tapper giveren selv for energi, men snarere gir et påfyll av energi. I et fellesskap som er preget av at mennesker både tør å spørre om hjelp og gir andre den hjelpen de faktisk trenger, vil dette både påvirke den enkeltes trivsel (well-being) og gi positive effekter på organisatoriske forhold som tillit, informasjonsflyt, kunnskapsoverføring, sosial tilhørighet m.m.

Antall deltakere: 2–50 og flere. Dersom det er flere enn 10 i gruppa, er det best å dele opp i mindre grupper med deltakere som jobber ganske tett med hverandre.

Tid: 40–60 minutter.

Materiell: Store Post-it-lapper eller ark og tape. Enten en vegg til å henge opp lapper på eller et bord som lappene kan legges ut på.

Hvordan

1. Introduser faktoren dere skal jobbe med, og forklar at metoden heter «gi og få hjelp», og at hensikten er å hjelpe oss til å gi og motta hjelp som oppleves nyttig og energigivende både for den som gir hjelpen, og for den som får hjelpen.
2. Individuell refleksjon, 5 minutter: Be alle deltakerne tenke på en oppgave eller aktivitet de står overfor i nærmeste framtid, som føles krevende eller virker tung å komme i gang med, enten fordi den er for

stor, eller fordi den bare virker kjedelig. Be dem skrive dette ned på et ark eller en stor Post-it. Be dem også skrive ned hva de kunne trenge hjelp til av andre for å få oppgaven gjennomført. Skriv navnet på lappen.

3. Sirkel, ca. 10 minutter: Be alle etter tur lese opp den oppgaven de står overfor, og hva de tenker de trenger hjelp til. De andre lytter, og stiller eventuelt spørsmål for å forstå oppgaven og hva behovene/ønskene består i. Men ikke tilby hjelp ennå! Legg lappene utover på bordet eller heng dem opp på veggen fortløpende.
4. Individuell refleksjon, ca. 5 minutter: Be deltakerne tenke gjennom hvilken oppgave de kunne tenke seg å hjelpe til med. Kriteriet for å ønske å hjelpe skal være: 1) jeg har lyst til å hjelpe med dette, 2) jeg tror det vil være nyttig for den andre med min hjelp (det kan man selvsagt ikke vite sikkert ...).
5. Skriv navnet ditt på den/de lappene du tenker at du har lyst til å bidra med noe på.
6. Del med hverandre i plenum, ca. 10 minutter: Hver enkelt forteller kort hvilke oppgaver de kunne tenke seg å hjelpe til med. Lag gjerne avtaler direkte der og da, eller bli enige om det etter møtet.
7. Ad hoc-hjelp i plenum eller i mindre grupper, minimum 5 minutter, gjerne mer hvis det er tid. Dersom noen lapper ikke har fått «hjelpetilbydere» ennå, gjør gruppa en idémyldring der og da på hva som kan hjelpe vedkommende med å håndtere sin oppgave. Hvis det er flere lapper, kan dere dele dere i mindre grupper og fordele lappene. «Eieren» av lappen får dermed innspill og hjelp fra andre med en gang.

Tilleggsoppgave (anbefales), se side 215 i boka.