



## Metodar for oppfølging

Omsett til nynorsk frå bokmålsheftet «Metodar for oppfølging av 10-faktor» frå KS, med nokon oppdaterte endringar. Alle metodane er henta frå boka Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy av Pål Tangaard frå Lent. Alle illustrasjonar høyrer til Voss herad.



# INNHALD

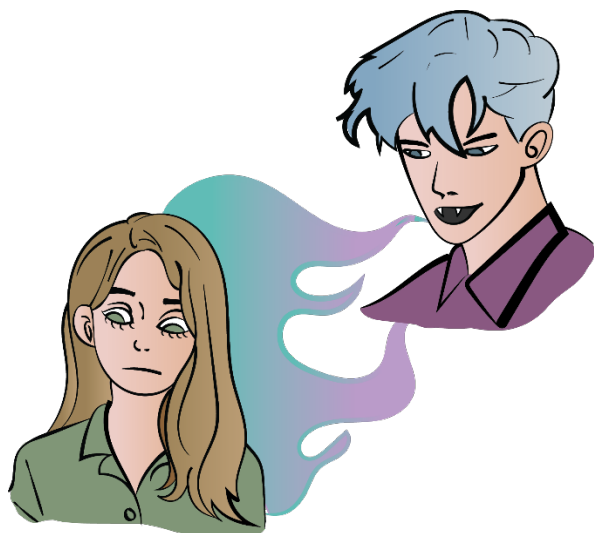
<b>Faktor 1: Indre motivasjon</b> .....	<b>3</b>
<b>Faktor 2: Meistringstru</b> .....	<b>6</b>
<b>Faktor 3: Autonomi</b> .....	<b>8</b>
<b>Faktor 4: Kompetansemobilisering</b> .....	<b>11</b>
<b>Faktor 5: Meistringorientert leiing</b> .....	<b>14</b>
<b>Faktor 6: Rolleklårleik</b> .....	<b>16</b>
<b>Faktor 7: Relevant kompetanseutvikling</b> .....	<b>19</b>
<b>Faktor 8: Flexibilitetsvilje</b> .....	<b>22</b>
<b>Faktor 9: SMeistringsklima</b> .....	<b>24</b>
<b>Faktor 10: Prososial motivasjon</b> .....	<b>26</b>

# FAKTOR 1

## Indre motivasjon

Indre motivasjon refererer til den indre motivasjonen du har for å utføra ei oppgåve. Det er altså oppgåva i seg sjølv som motiverer deg, og ikkje ytre faktorar. Motivasjon kjem av latin «movere», å bevega seg eller «to move» på engelsk. Motivasjon er ei emosjonell oppleving som driv oss vekk frå noko negativt eller mot noko positivt. Ytre motivasjon er drive av forventning om ei løn og avtek i styrke over tid, og verkar ikkje så energigjevande som indre motivasjon. Gjev derimot oppgåva meining i seg sjølv og rom for å utfalda seg når det gjeld personlege styrker, opplever me auka indre motivasjon og tilfredsheit. Indre motivasjon er den sterkaste forma for motivasjon og vil ikkje avta i styrke på same måte som ytre motivasjon.

### Energittjuvar og energigjevarar



### Kva og kvifor

Det er utopisk at alle oppgåver i arbeidet skal vera like motiverande. Difor er det eit poeng å synleggjera kva som gjev og tek energi, og å finna ut korleis ein kan endra eigen arbeidsinnsats og samarbeidsform med kollegaer for å dyrka de livgjevande oppgåvene og minska ressursar nytta på energitappande oppgåver. Ved å fokusera spørsmåla rundt energigjevande oppgåver fangar øvinga også opp individuelle styrkar, som er ein viktig



drivkraft i all menneskeleg aktivitet og positiv utfaldande (kan gjerne verta knytt saman med metoden «mine signaturstyrkar»).

Denne metoden eller øvinga synleggjer kva arbeidsoppgåver som er drive av indre motivasjon og kva som er drive av ytre motivasjon. Mangel på indre motivasjon når du utfører arbeidsoppgåver, får i denne øvinga ulike fargekodar, som gjev ein oversiktleg og konkret beskriving av den einskilde sin oppgåvemotivasjon. Til slutt vert det utarbeida nye rutinar for eigen arbeidsinnsats og samhandlingar med kollegaer, på ein måte som aukar indre motivasjon for arbeidsoppgåver og minimerer oppgåver fom fungerer som energitjuvar for den einskilde.

**NB:** I yrker der medarbeidarane har få moglegheiter til å påverka kva oppgåver dei kan utføra, kan du vurdere om dette berre skal vera ein individuell øving. Og sjølv om ein ikkje kan påverka oppgåvene, kan ein nokre gonger påverka når ein skal gjera dei eller med kven ein skal gjera dei. Dette kan av og til hjelpa på motivasjonen.

### Tal deltakarar

Første del av denne oppgåva er ein individuell øving der den einskilde fyller ut eit skjema for seg sjølv. Når det er fylt ut, kan ein nytta innsikta herfrå til å ta ei gruppesamtale der målet er å hjelpa kvarandre til å få opp energidrivande arbeidsoppgåver og få ned talet energitjuvar, eventuelt fordela oppgåvene annleis.

### Materiell

Ark eller digital tavle med tabell slik som beskrive under. Kopier gjerne den som er her, eller last ned og skriv ut frå [10faktor.no](http://10faktor.no).

Tid

Ca 20 minutt individuelt. Deretter ei gruppesamtale på ca 30-60 minutt, avhengig av tal deltakarar og kor lengt ned i detaljane de vil gå. Sjå framlegg til struktur på samtalen til slutt.

## Korleis

### DEL 1

Be medarbeidaren beskriva dei mest typiske arbeidsoppgåvene sine i løpet av ei veke eller ein månad. Lag ein tabell der kvar arbeidsoppgåve vert delt opp i naturlege fasar eller kategoriar, og plasser dei ulike fasane i tabellen. Medarbeidaren gjev fasane ulike fargar ettersom dei vert opplevd energigjevande, nøytrale eller som energitjuvar.



OPPGÅVEFASE	ENERGITJUV	NØYTRAL	ENERGIGJEVANDE
Innkallingar, ringerunde, e-post			
Møte, leia diskusjonar			
Referat, intranett			
Undervisa, halda presentasjonar			
Jobba med arkivsystemet			

Dette oversikta kan i seg sjølv hjelpa den einskilde til å sjå korleis ho kan planlegga og nytta tida si betre i løpet av arbeidsdagen. Den kan også vera fin for å gå i dialog med næraste leiar om oppgåvefordeling. Metoden minner litt om det som vert omtala som jobbforming (sjå faktor 3, side 150 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard).

## DEL 2

Når alle medarbeidarane har laga ei oversikt, kan ein prøva å finna måtar å hjelpa kvarandre til å få fleire energigjevande arbeidsoppgåver. Nokre gonger kan oppgåver som ein person opplever som energitjuv, vera energigjevande for andre. Ved å dela tabelloversikta med kvarandre kan ein nokre gonger vera heldig og skapa vinn-vinn situasjonar der ein medarbeidar kan overta eller støtta ein annan medarbeidar i ei oppgåve.

1. Be alle medarbeidarane hengja opp eller leggja ut sin «energioversikter» slik at alle kan sjå dei. La deretter alle gå rundt og be om hjelp eller tilby hjelp til andre medarbeidarar dersom dei ser at nokon har «energigjevande» på noko dei sjølv har notert som «energitjuv» eller motsett. Nytt gjerne metoden «få og gje hjelp» (sjå faktor 10 på side 213 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard).
2. Dersom alle har dei same tidstjuvane og dei same energigjevande oppgåvene, kan det verta opna for ei meir grunnleggjande samtale om ein kan endra måten



arbeidsoppgåvene vert utført på, eller om noko kan setjast bort til andre. Dersom dette ikkje mogleg, kan de snakka om korleis ein kan få desse oppgåvene, til å verta meir energigjevande gjennom å diskutera nettopp dette. Nokre spørsmål kan til dømes vera:

- a) Kven kan me gjera desse oppgåvene saman med slik at det ver meir morosamt eller meir interessant å gjera dei?
- b) Kan me endra på tidspunktet for når me gjer ei oppgåve, slik at me gjer dei mest krevjande oppgåvene når me er mest konsentrert?
- c) Kan noko verta digitalisert eller automatisert?

## FAKTOR 2

# Meistringstru

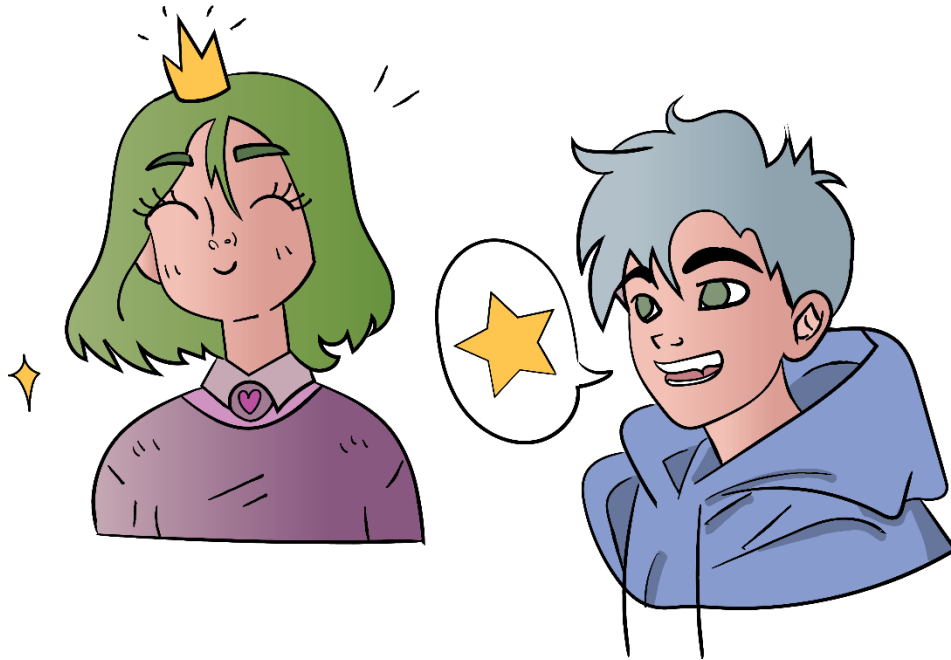
Medarbeidarar med høg grad av meistringstru (self-efficacy) har stor tiltru til eigen kompetanse og evne til å meistra utfordringar og vanskelege situasjonar i jobbsamanheng. Me veit frå forskning at meistringstru er avgjerande for innsatsen me gjer på arbeidsplassen, og om me våger å gje oss i kast med nye og krevjande oppgåver (Bandura 1986).

Har du høg meistringstru, er sjansen større for at du vil sjå eit godt resultat som ein funksjon av dine egne evner: du løyste oppgåva godt fordi du har dei evnene, eigenskapane og styrkane som skal til! Har du derimot lav meistringstru, vil du sjå det gode resultatet som flaks eller som forårsaka av ytre faktorar – det gode resultatet handlar ikkje om innsatsen og evnene du la i oppgåva, men heller om tilfeldige, heldige omstende.

Desse ulike måtane å tenkja rundt eigen meistring vil verka inn på blant anna evna vår til å læra å ta grep om eigen situasjon og nye utfordringar, og det vil verka inn på korleis me trivast på arbeidsplassen. Derfor er meistringstru viktig for oss som enkeltindivid og for organisasjonen som heilskap.



## Kollegaer sin meistring



### Kva og kvifor

Denne metoden er inspirert av det anerkjennande intervjuet, men her har rollane snudd om. Du skal ikkje sjølv fortelja om egne opplevingar om meistring, men leita etter og kommentera andre sine opplevingar.

Meistringstrua kan verta auka på fire måtar: 1) oppleve meistring sjølv, 2) obeservera andre som lukkast med ei vanskeleg oppgåve, 3) få konstruktive tilbakemeldingar og 4) øva på stressmeistring (sjå meir hjå Bandura 1986 eller hjå Fletre og Frydenlund 2016). I metoden som vert beskrive under, er det særleg punkt 1, 2 og 3 som vert lagt vekt på.

### Tal deltakarar

4-50 og fleire. Gå saman i grupper på fire.

### Materiell

Treng ingenting, men fint med ark og penn eller digital notatblokk for å notera stikkord for seg sjølv.

### Tid



Til saman 30-40 minutt. Først 10 minutt i par. Deretter samtale i firergrupper på ca 20-30 minutt.

## Korleis

Sjansen for å oppleva auka meistring aukar når me lærar av korleis kollegaene våre løyser vanskelege og krevjande situasjonar. Heilt konkret betyr dette at det er lurt å leita etter gode og spesifikke døme på korleis kollegaer meistrar utfordringar, og å gje kvarandre tilbakemeldingar på korleis og kvifor me meiner slike krevjande situasjonar vert løyst på ein god måte. Slik læring gjer at me sjølv kjenner oss trygge på kva verktøy og tilnærmingar me sjølv kan nytta i møte med liknande situasjonar.

I grupper på fire personar (det er ein føresetnad at dei har jobba saman eller observert kvarandre i jobbsamanheng):

1. Be gruppa først dela seg i par: Kvar par skal tenkja på ein eller fleire gonger dei meiner personane i det andre paret har løyst ei vanskeleg oppgåve på bra vis:
  - a) Kva handlar denne historia/dømet om? Kva gode resultat har h\*n skapt?
  - b) Kva konkrete handlingar gjorde h\*n for å løysa oppgåva/situasjonen?
  - c) Kva eigenskapar og styrkar trur de h\*n nytta for å løysa oppgåva/situasjonen (sjå gjerne på oversikta over dei 24 styrkane på side 136 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard)?
  - d) Kva har me andre lært av denne historia?
  - e) Kva kunne vedkomande gjort for å skapa enda betre resultat?
2. Firergruppa møtast og delar historiane med kvarandre. Ca 5 minutt per person.

# FAKTOR 3

## Autonomi

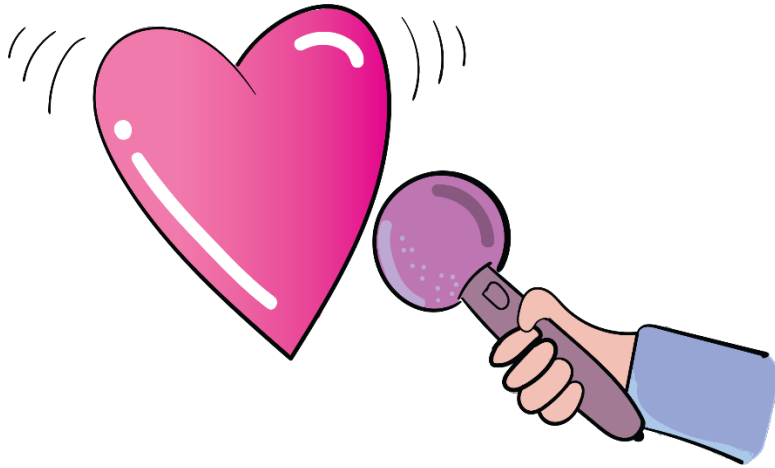
Opplevinga av å kunna bestemma sjølv over sin eigen arbeidskvardag har vist seg som ein av dei viktigaste faktorane for å trivast på jobb (Ryan og Deci 2017). For å auka autonomien på arbeidsplassen kan ein anten gjera noko med sin eigen arbeidskvardag ved å ta nokon grep sjølv, eller ein kan i fellesskap ta grep som aukar kor sannsynleg det er for å auka det opplevde sjølvstende. Metodane under er meint å nyttast til å arbeida med begge desse moglegheitene. Den første, spør meg (call on me), er ein måte å jobba på i fellesskap. Den





andre, jobbforming (job crafting) er ein måte å bevisstgjera seg sjølv og ta grep over eigen arbeidskvardag på nye måtar.

## Anerkjennande intervju: intervjuguide for å undersøka og auka autonomi



Sjå side 94 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard for beskriving av korleis du kan gjennomføra eit anerkjennande intervju. Intervjuguide finn du på neste side.



1. Kva sett du mest pris på ved å vera ein del av arbeidsfellesskapet vårt for tida?

---

---

---

2. Gode erfaringar med å kunna bestemta over eigen arbeidskvardag  
Opplevinga av å kunna bestemta over sin eigen arbeidskvardag har vist seg som ein av dei viktigaste faktorane for å trivast på arbeidsplassen. Difor vil eg at du skal tenkja tilbake på ein dag eller delar av ein dag i det siste der du opplevde å kunna bestemta over din eigen arbeidsdag på ein måte som 1) ga deg opplevinga av å kunna ta eigne val, 2) ga deg energi og motivasjon og 3) var viktig for andre enn deg sjølv. Fortel kva du gjorde, og korleis det ga deg energi!

---

---

---

- a) Kva gjorde det at du tenkte at det var bra du sjølv bestemte over korleis du ville utføra desse oppgåvene? Sei gjerne noko om både indre (personlege) og ytre (strukturelle) forhold.

---

---

---

- b) Kva er det viktigaste me kan læra av denne historia?

---

---

---

3. Ynsker for framtida  
Sjå for deg at fleire store, positive ting har skjedd på jobben i løpet av det komande året. Noko av det mest spanande er at du har fått moglegheit til å forma arbeidsdagen din akkurat slik du drøymde om. Beskriv korleis ein perfekt dag på jobb ser ut for deg.

---

---

---

1. Du har fått enda meir friheit til å velja korleis du jobbar. Korleis nyttar du denne friheita til å skapa gode tenester/resultat?

---

---

---

2. Kva er det første du og/eller andre kan gjera for å gå i retning av slike arbeidskvardagar?

---

---

---

Takk for intervjuet!

# FAKTOR 4

## Kompetansemobilisering



### Kva og kvifor

Målet med denne metoden er at medarbeidarane sin kompetanse skal verta nytta meir og oftare, slik at den skapar verdi og meining både for den tilsette og for organisasjonen og innbyggjarane. Å jobba med kompetansemobilisering vil som oftast måtte gjerast saman med næraste leiar, men det er også mogleg å gjera delar av dette arbeidet i grupper av medarbeidarar som jobbar tett med kvarandre.

Det kan også vera naturleg å ta opp temaa frå skjemaet under i medarbeidarsamtalar.

### Tal deltakarar

Denne oppgåva gjer deltakaren saman med næraste leiar, eventuelt ein medarbeidar som vedkomande har tillit til og som kan hjelpa h\*n til å nytta meir av kompetansen sin.

### Materiell

Skjemaet for kompetansemobilisering og penn eller digital flate for å notera. Det er også fint å fylla ut skjemaet digitalt for å kunna revidera det etter ei stund.



### Tid

Til saman 30-40 minutt

### Korleis

Individuelt eller i par: start med å fylla ut skjemaet under, åleine eller helst saman med næraste leiar (eventuelt ein annan person som kan hjelpa deg til å ta i bruk meir av kompetansen din). Her vert det kartlagt kva den einskilde tilsette har av kompetanse, både den som er i bruk og ev. annan kompetanse/erfaring h\*n har, samt kva h\*n ynskjer å ta i bruk meir. Målet er å laga ein plan for korleis den unytta kompetansen kan takast i bruk. Skjema finn du på neste side.



## Døme

Ein mellomleiar på ein skule har journalistutdanning. Ho har ein kommunikasjonsfagleg bakgrunn som ho gjerne ynskjer å nytta. Gjennom ein slik kartlegging kan dette koma tydlegare fram, og det kan verta laga ein plan for korleis kompetansen hennar kan takast i bruk. Til dømes kan ho skriva fleire av dei månadlege nyheitsbreva frå skulen, eller ho kan kontakta media for å få fram positive historier frå skulen for å byggja skulen sitt omdøme.

Din kompetanse:

Den kompetansen du nyttar på jobb i dag:

## Mogleg øving i plenum

Sjølv om det er mest naturleg at denne metoden nyttast saman med næraste leiar eller ein annan person som kan bidra til at den einskilde medarbeidar får nytta kompetansen sin på nye måtar, så er det også mogleg å løfta fram nokre idéar i plenum eller i mindre grupper. Kanskje får nokon av kollegaene gode idéar til korleis andre medarbeidarar kan ta i bruk den ubrukne kompetansen sin?

Kompetansen du har, men som du ikkje får nytta noko særleg, og som du ynskjer å nytta meir:

Plan for å koma i gang med å nytta kompetansen:

Kva kan du gjera for å koma i gang:

Kva kan leiar eller andre medarbeidarar bidra med for at du skal koma i gang:



# FAKTOR 5

## Meistringsorientert leiing

I leiingsteorien er det etter kvart ganske stor semje om at støttande leiing er meit effektivt enn kontrollerande leiing for å oppnå indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen, betre måloppnåing og lågare turnover (Kuvaas og Dysvik 2012). Linda Lai viser at å leggja til rette for at medarbeidarane kan oppleve meistring i arbeidet, er den mest effektive måte å visa støtte på, og dimed har denne faktoren fått merkelappen «meistringsorientert leiing» (Fletre og Frydenlund 2016).

Dersom leiar legg til rette for at fellesskapet kan jobba med dei andre ni faktorane, vil det vera meistringsorientert leiing i praksis. På den måten skil denne faktoren seg litt ut frå dei andre faktorane. I tillegg er denne faktoren tett knytt til éin bestemt person i gruppa – nemleg leiaren.

Om me tenkjer oss at leiing handlar om leiaren sine personlege eigenskapar, og at leiing vert utført av éin person overfor medarbeidarane, er det krevjande å jobba med denne faktoren i dialogform, fordi alt vert så avhengig av éin person. Om me derimot tenkjer oss at leiing er noko relasjonelt, noko som oppstår når fleire personar skal utføra oppgåva saman, kan me lettare setja i gang ein dialog om korleis me saman kan hjelpe leiaren til å utøva meistringsorientert leiing.

Metodane under tek utgangspunkt i eit relasjonelt syn på leiing, men er likevel retta inn mot at leiar kan ta nokre grep for å utøva meir støttande leiing. Den første metoden, meistringsorientert leiing i praksis, er direkte retta mot å gjera leiar og medarbeidarar medvitne om når og korleis meistringsorientert leiing kan verta utøvd på gode måtar i ei gruppe. Den andre metoden, kjede av styrkar, siktar mot å nytta flest mogleg av medarbeidarane sine styrkar og gode eigenskapar i fellesskapet.

Sidan denne faktoren er så tett knytt til leiaren som person, kan det verta opplevd spesielt vondt dersom medarbeidarane skårar denne faktoren lågt. Som leiar kan det også kjennast vanskeleg å sitja i samtalar med medarbeidarane. Eg vil likevel anbefala deg som leiar å gjera dette, og å nytta moglegheita til å stilla medarbeidarane spørsmål om når dei har opplevd at måten du driv leiing på, har vore støttande og meistringsorientert. Samstundes kan du spørja dei om kva gode, konkrete råd dei har til at dei kan få oppfylt fleire av sine ynsker om meir meistringsorientert leiing. Ta gjerne ein titt på kapittelet om «tankevirus» først i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard.

## Kjede av styrker



### Kva og kvifor

Denne øvinga føreset at medarbeidarane har laga ein enkel oversikt over egne styrkar (sjå side 134 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard). Når medarbeidarane har kartlagt styrkane sine, handlar det om å finna måtar å ta dei i bruk på i det daglege. I utøving av meistringsorientert leiing vil mykje handla om å byggja ei kjede av styrkar som gjer svakheitene irrelevante (Drucker 2011). Ein måte å gjera det på er ved å få eit oversyn over medarbeidarane sine styrkar, og så samtale om korleis de som fellesskap kan ta i bruk den einskilde sine styrkar i arbeidsfelleskapet på gode måtar. Ein stor undersøking frå Gallup Organizations (Rath og Conchie 2008) visar at medarbeidarar som nyttar sine styrkar dagleg, er seks gonger så engasjerte på jobben som dei som ikkje gjer det. Rath og Conchie hevdar at noko av det som verkeleg skil gode og mindre gode leiarar, er deira evne til å finna og ta i bruk styrkane til sine medarbeidarar.



## Korleis

1. Start med å få ein oversikt over alle medarbeidarane sine styrkar. Det kan gjerast på ei digital eller fysisk tavle, der du lagar ei enkel oversikt ved at alle skriv styrkane sine.
2. Be alle velja ein av sine topp fem styrkar som dei kunne tenkja seg å nytta oftare.
3. Ta ei runde på gruppa og gje innspel til den einskilde om kva som skal til for at denne styrken skal kunne nyttast oftare på avdelinga.
4. La ein kort handlingsplan for den einskilde medarbeidar basert på malen under. Dersom de jobbar i team eller mindre grupper, vil det vera naturleg å laga ein slik tabell for kvart team.

NAMN	STYRKE SOM H*N YNSKJER Å NYTTA MEIR	KORLEIS KAN ME SOM FELLESSKAP LEGGJA TIL RETTE FOR DET?

# FAKTOR 6

## Rolleklårleik

Ei rolle fortel om ein person sin plass i ei gruppe. Ein kan seia at ei rolle speglar dei forventingane både me sjølve og medarbeidarane våre har til korleis me skal opptre, og kva arbeidsoppgåver og avgjerdsmynde me har ansvar for i stillinga vår. Ein person opplever høg rolleklårleik når forventingane til oppgåver, leveranse kvalitet, avgjerdsmynde, plikter og krav som følgjer med rolla, er tydeleg for h\*n. Slike forventingar er som regel beskrive i ei stillingsbeskriving. Likevel opplever me stadig at det oppstår usikkerheit og forvirring rundt kva som er forventa av oss i ei stilling. Då vert det ofte nytta mykje energi på å lura på kva



me skal gjera, heller enn at me får gjort arbeidet vårt. Å vera trygg på kva som er forventa av oss, gjer at me i større grad kan fokusera på det me skal gjera.

## Rollekart



### Kva og kvifor

Denne metoden er laga for å tydeleggjera både for medarbeidarar og for næraste leiar kva den einskilde oppfatar som rollebeskrivinga som følgjer jobben ho gjer. Sjølv om det er eit leiaransvar å tydeleggjera kva den einskilde si jobbrolle inneber, kan det vera fint å gjera delar av denne oppgåva i fellesskap, også fordi det nokre gonger er overlapp mellom ulike jobbrollar. Dimed kan medarbeidarar og leiarar få ein konstruktiv samtale om kva som skal til for å skapa mest mogleg klårleik i den einskilde sine oppgåver, ansvarsområde, plikter og avgjerdsmynde.

### Tal deltakarar

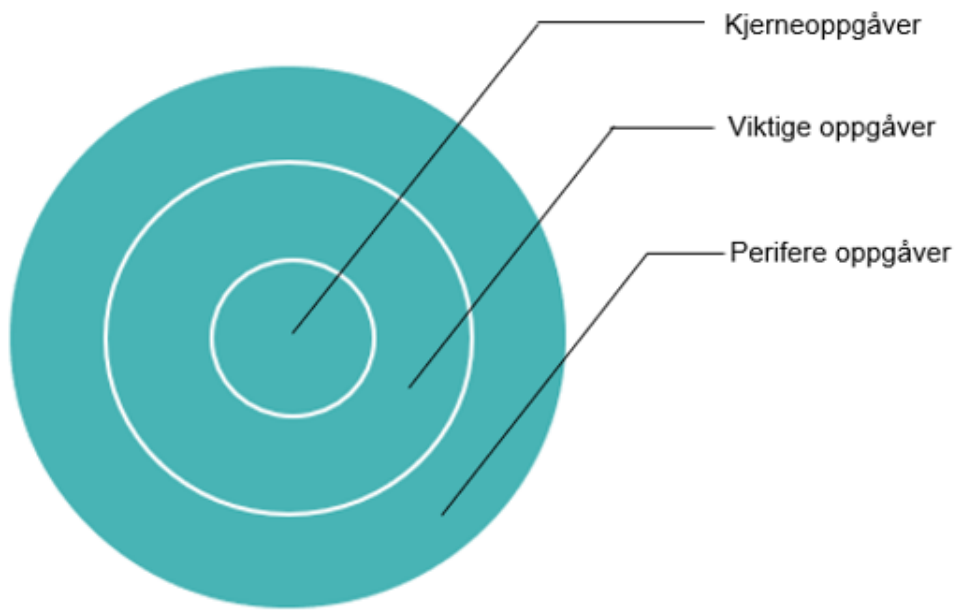
2-50 og fleire

### Materiell

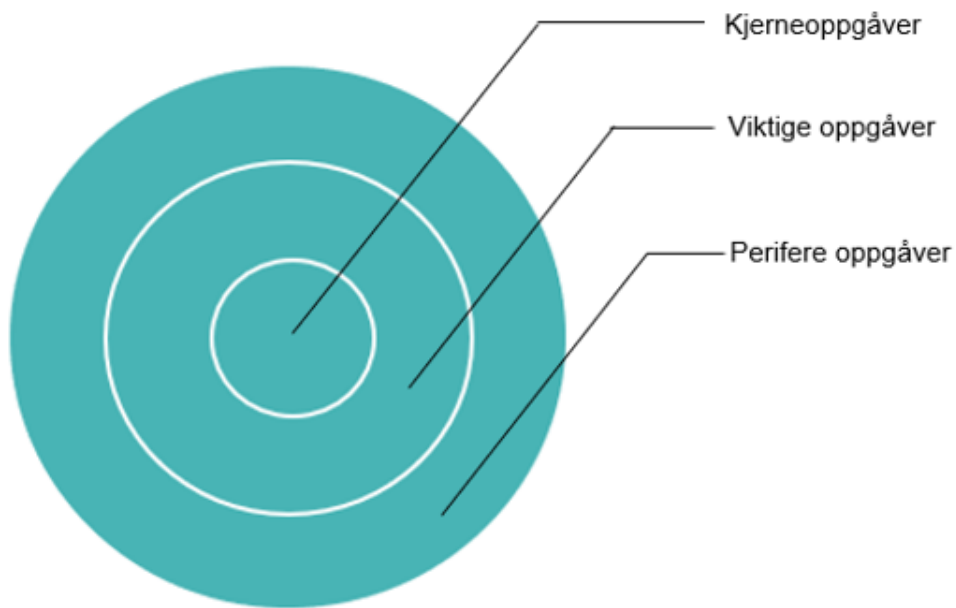
Anten skriv ut eit ark med rollekartet (sjå under) og ta med små post it-lappar som kan nyttast til å fylla inn oppgåver i kartet, eller lim inn rollekartet på ei digital tavle og nytt digitale post it-lappar.

Tid

60 minutt til saman. Først vert det sett av ca 30 minutt til å fylla ut sitt eget rollekart. Deretter ein samtale i par eller mindre grupper, eventuelt direkte med leiar – ca 30 minutt.



Rollekart: Din eigen oppfatning av rolla di



Rollekart: Andre sin oppfatning av rolla di. Anten leiarar eller annan medarbeidar noterer kva dei oppfattar at di rolle skal vera



## Korleis

1. Del ut blankt rollekart til den einskilde. Her jobbar deltakarane først individuelt og noterer dei oppgåver og aktivitetar dei sjølv tenkjer ligg til si rolle. Ved å nytta post it-lappar kan ein eventuelt rotera rundt på oppgåvene undervegs. Rollekartet vert fylt ut på denne måten:
  - a. I den inste sirkelen noterer du kjerneoppgåvene og ansvarsområda dine. I neste sirkel skriv du oppgåver og ansvarsområde som du ser på som mindre sentrale, men likevel viktige. I den ytste sirkelen skriv du inn oppgåvene og ansvarsområda som ligg i ytterkant av kva stillinga di inneber.
  - b. Slik vert det tydeleg for deg sjølv korleis du ser på jobben din, og kva oppgåver og aktivitetar som du tenkjer er di oppgåve å gjera.
2. Deretter kan deltakarane presentera sitt rollekart for anten ein eller fleire personar som dei jobbar tett med, og be den eller dei personane om å kommentera eller fylla ut eit rollekart over korleis dei ser på deira rolle og forventingar dei har.
3. Til slutt vert rolleinnehavar einig saman med sin leiar og eventuelt næraste medarbeidar om kva lappar som skal stå på rollekartet, og kvar dei skal stå. Dette kan vera tidkrevjande å få til, og må truleg takast i eit møte på eit seinare tidspunkt. Når alle data er samla inn frå dei to karta, kan leiar og medarbeidar saman laga det kartet som alle partar er einige i. Då skal det vera tydeleg for alle kva oppgåver og aktivitetar som er knytt til den einskilde medarbeidar si stilling.

Når intervjuet er ferdig, kan de dela innsikt i mindre grupper eller i plenum. Det går også an å nytta metoden positiv kjernemappe som ein struktur for deling av innsikt og nye idear. Sjå side 107 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard for tips.

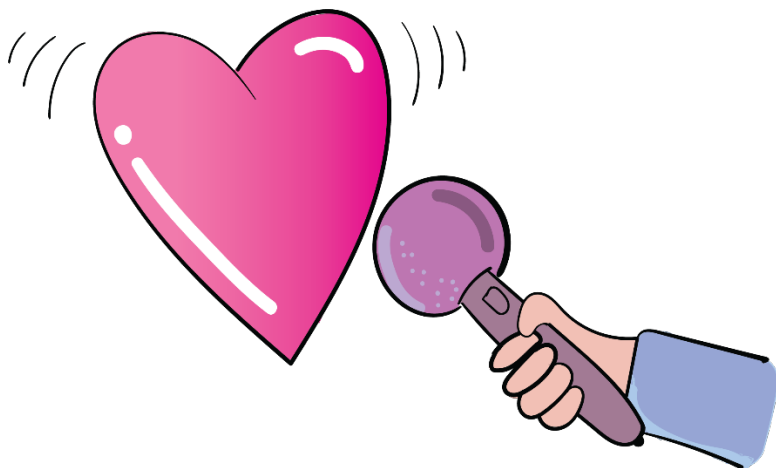
# FAKTOR 7

## Relevant kompetanseutvikling

I kunnskapsorganisasjonar har kompetanseutvikling vore noko av det både leiarar og medarbeidarar peikar på som ovleg viktig for å lukkast i ei verd som stiller stadig større krav til høgt kompetente medarbeidarar. Likevel viser eit større forskingsprosjekt blant norske

organisasjonar at kompetanseutviklinga som vert gjennomført, ikkje gjev den ynska effekten i form av betre tenester og resultat /Linda Lai i Fletre og Frydenlund 2016).

## Anerkjennande intervju: Intervjuguide for å undersøka relevant kompetanseutvikling



SSjå side 94 i boka «Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy» av Pål Tangaard for ei beskriving av korleis du kan gjennomføra eit anerkjennande intervju.

1. Kva sett du mest pris på ved jobben din for tida?

---

---

---

---

2. Beste erfaringar med relevant kompetanseutvikling

- a. Tenk tilbake på dei siste månadene eller åra du har jobba, og prøv å finna den situasjonen der du opplevde at du verkeleg lærte noko nytt som var relevant for jobben din. Læringssituasjonen kan ha funne stad på jobben, heime, på eit kurs eller i møte med kollegaer, brukarar eller andre. Kva lærte du, og på kva måte har det vore relevant for jobben du gjer no?

---

---

---

- b. Kva var det med denne læringssituasjonen som var spesielt verdifullt eller bidrog til at den vart viktig for deg?

---

---

---



c. Kva anna bidrog til at denne kompetanseutviklinga vart bra?

---

---

---

d. Korleis kan me leggja til rette for å få til liknande læringssituasjonar i framtida?

---

---

---

3. Draum for det neste året.

a. Kva drømmer du om å læra det neste året, som verkeleg kan verta verdifullt for både deg og verksemda vår?

---

---

---

b. Kva kan dette skapa for verksemda vår?

---

---

---

c. Kva kan det skapa for deg?

---

---

---

d. Kva kan du eller andre gjera allereie no for å få til noko av dette?

---

---

---

Takk for intervjuet!

Når intervjuet er ferdig, kan de dela innsikt i mindre grupper eller i plenum. Det går også an å nytta metoden positiv kjernemappa som ein struktur for deling av innsikt og nye idear. Sjå side 107 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard for tips.

# FAKTOR 8

## Fleksibilitetsvilje

I kunnskapsorganisasjonar der medarbeidarane heile tida treng å utvikla seg, og der krava til forbetringar heila tida er til stades, er det viktig at medarbeidarane har ein fleksibel haldning til jobben og oppgåvene dei skal løysa.

Den første metoden, vår felles endringsreise, ser på fleksibilitet hjå medarbeidarar i ljøs av endringar som skjer i organisasjonen. Kjernekvadranten viser korleis styrkane våre, anten som leiarar eller som medarbeidarar, kan nyttast både positivt og negativt i ei gruppe, og at me kan trenast på å vera meir fleksible i møte med kvarandre. Brukarintervjuet handlar om å sjå sine oppgåver i møte med innbyggjarane sine behov og om å vera fleksibel i møte med desse behova.

### Vår felles endringsreise



### Kva og kvifor

Sidan både tenestene me leverer og arbeidsmåtane me nyttar for å levera tenestene endrast, er det viktig, å reflektera over korleis me som fellesskap kan gå inn i desse endringane på måtar som er motiverande. Vilje til vera fleksibel kan hjelpe oss til dette. Metoden som vert presentert nedanfor, er utvikla for at ei avdeling skal kunna ha ein felles samtale om kva endringar avdelinga truleg vil gjennomgå, i tida som kjem, og korleis dei som fellesskap kan finna fleksible måtar å møte dette på, samt korleis den einskilde kan bidra på reisa.

### Tal deltakarar



2-20. Dersom det er fleire enn 10, er det best å dela opp i mindre grupper som jobbar ganske tett mot kvarandre. Tid: 60-120 minutt. Du kan anten berre ta den første delen av metoden, som er å fylla ut «vår felles endringsreise», eller du kan ta med den siste delen også som er den personlege endringsreisa, samt felles refleksjon til slutt.

### Materiell

Fysisk eller digital tavle til å laga tabellen «vår felles endringsreise» på, sjå illustrasjon under. Fysiske/digitale post it-lappar til par-/gruppeoppgåva.

### Vår felles endringsreise

1. Kva vonar me vil skje av endringar framover for avdelinga vår og for organisasjonen?	2. Kva trur me vil vera sannsynlege endringar for oss framover?	3. Kva oppgåver vil me truleg gjera meir av framover?	4. Kva oppgåver vil me truleg gjera mindre av?	5. Korleis kan me som fellesskap bidra til at dette vert ei god reise for alle?



## Korleis

1. Teikna tabellen som er vist under «vår felles endringsreise» på ei fysisk eller digital tavle.
2. Forklar at me skal prøva å verta einige om nokre utviklingstrekk og endringar som me mest sannsynleg vil gjennomgå framover. Vel ein tidshorisont som du tenkjer er fornuftig. 1-3 år fungerer ofte som eit passe langt perspektiv, fordi ein kan sjå føre seg nokre litt større endringar, samstundes som det ikkje er så langt fram i tid at det kjennast fjernt.
3. Par eller mindre grupper (dersom de er fleire enn 10 personar totalt) om spørsmåla i tabellen og notera stikkord på post-it-lappar som kan hengjast opp under kvar boks.
4. Plenum. 20 minutt. Be para/gruppene hengja opp sine lappar i den felles tabellen. Her kan de ha ein plenumssamtale. Framlegg til spørsmål for å fasilitera kan vera a-f nedanfor (vel dei spørsmåla du likar best, eller be deltakarane velja dei).
  - a. Kva er det mest inspirerande i dette biletet?
  - b. Kva går att oftast på lappane? Kva er dei mest framståande trekka?
  - c. Kva ser me på som våre positive fortrinn når det gjeld å kunna omstilla oss? Korleis kan me nytta desse fortrinna enda betre framover?
  - d. Er det nokon ting de vert særleg nyfikne på? Noko du ikkje har tenkt på eller sett så tydeleg før?
  - e. Korleis kan det me no ser, hjelpa oss til å vera meir fleksible framover? Korleis kan me nytta anten enkeltpersonar og fellesskapet på andre måtar slik at me vert i stand til å vera enda meir fleksible framover?

Det er mogleg å avslutta oppgåva her, men dersom du ynskjer å få den einskilde til å kopla seg enda tettare på personleg, kan du gå vidare på dei neste trinna, sjå side 192 i boka «Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy» av Pål Tangaard.

# FAKTOR 9

## Meistringsklima

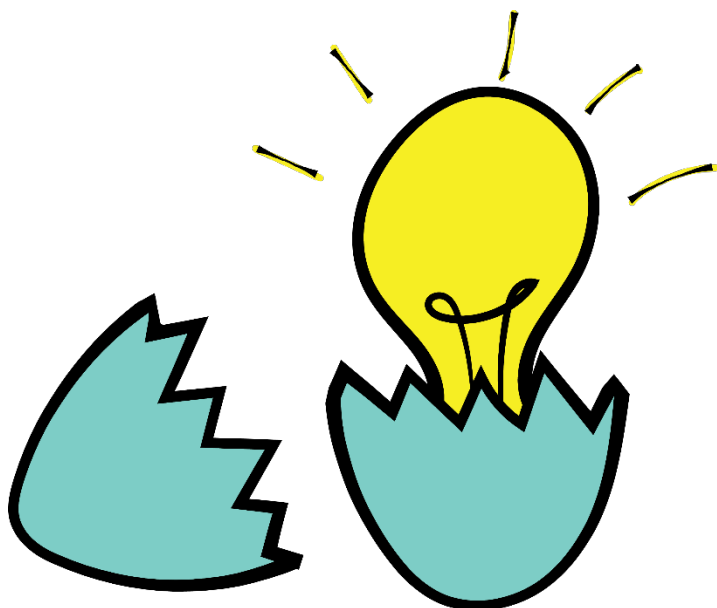
I eit arbeidsmiljø prega av meistringsklima ynskjer medarbeidarane å dela kompetanse og å samarbeida om å oppnå resultat. Dei er meir opptekne av sjølve oppgåvene som skal løysast, en av prestasjonen. Medarbeidarane tør også å utfordra eigne meistringsgrenser, fordi dei har eit lærings- meistringsfokus, eller det som på faglitteraturen vert kalla for growht



mindset (Dweck 2017) der det er aksept for at ein nokre gonger må feila for å oppnå gode resultat.

Det anerkjennande intervjuet har veldig mange kvalitetar i seg som byggjar opp under meistringsklima, i tillegg vert det presentert to andre enkle metodar som kan prøvast ut: feiltastisk klima og tre gode tin (What Went Well).

## Feiltastisk klima



Alle menneske gjer feil, og det viser seg at det som regel er lettare å få ein nær relasjon til menneske som innrømmer feila sine, enn til menneske som ikkje viser eller er opne om desse. Begrepet feiltastisk, som Kathrine Aspaas beskrev i boka *Raushetens tid*, er henta frå det engelske *flawsome*: flaw = feil og awesome = fantastisk (Aspaas 2014). Nokre gonger kan feila våre skapa noko nytt og spanande rundt oss, i oss og mellom oss. Eit arbeidsklima som er prega av at det er akseptabelt å gjera feil, vil hjelpa oss til å tora å prøva på nye ting, og det vil hjelpa oss til å knyta oss saman som menneske på meir heilskaplege måtar.

Ofte er det menneskelege feil som skapar dei mest spanande produkta. Tenk til dømes på post it-lappar, som har vorte ein suksess grunna eit feilproduisert lim. Eller lytt til store jazzmusikarar som improviserer på scena; det hendar dei spelar «feil» tonar, som dei så i etterkant leikar med og dimed skapar noko heilt nytt i musikken, som dei andre musikarane i bandet *lyttar til* og *vidareutviklar*.

### Tal deltakarar

2-50 og fleire. Dersom det er fleire enn 10 i gruppa, er det best å dela opp i mindre grupper med deltakarar som jobbar ganske tett med kvarandre.



## Tid

30-60 minutt, avhengig av kor djupt du ynskjer å gå inn i temaet.

## Materiell

Ark eller digital tavle til å skriva notat på når deltakarane sitt i par, og tavle for skriva spørsmål/parsamtalar på.

## Korleis

1. Parvis (5 minutt): Be deltakarane tenkje gjennom noko dei har gjort på jobben i det siste som har vore mislykka eller dårlegare enn dei hadde ynskja seg. Del det med ein av dei andre i rommet, gjerne ein dei ikkje kjenner så godt.
2. Parvis (15-30 minutt): Skriv opp følgjande spørsmål til samtale for para:
  - a. Korleis var det å dela det?
  - b. Korleis var det å lytta til den andre sin historie om noko mislykka/feil h\*n gjorde?
  - c. Kva sett desse to «feila» dykk på sporet av i ei positiv retning – noko me kan læra? Gjera?
  - d. Kva feil kan de ta tak i den neste veka som kanskje faktisk kan verta noko nytt og spanande for oss som arbeidsfellesskap?
3. I plenum (5-20 minutt): samtal om følgjande spørsmål: Kva var det viktigaste du lærte av din samtalepartner i denne runden? Korleis kan desse samtalane bidra til å skapa eit «feiltastisk meistringsklima» for oss, som går ut på å tora å feila og å heia på kvarandre i det daglege?

Det viktigaste er å verta klar over at ein kan samtala om feil me gjer i det daglege, og prøva å la desse også verta noko fint for fellesskapet vårt. Det kan også vera at det dukkar opp idear til noko heilt konkret ein eller fleire personar ynskjer å gjera framover – del gjerne i plenum avslutningsvis.

# FAKTOR 10

## Prososial motivasjon

Prososial motivasjon, eller nytteorientert motivasjon, handlar om motivasjon til å gjera noko som er nyttig for andre. Ein stor oversiktsstudie viser at prososial atferd blant tilsette gjev ein

rekke positive effekter for organisasjonen: auka kundetilfredsheit, produktivitet, lønsemd og lågare turnover (Podsakoff mfl. 2009).

## Gje og få hjelp



## Kva og kvifor

Denne metoden handlar om å trena på å hjelpa andre i det daglege (nytteorientert motivasjon), og samstundes laga strukturar som gjer det mogleg for andre å hjelpa deg. Metoden går ut på å finna måtar å be om hjelp frå andre og gje hjelp til andre. Den kan nyttast for å skapa ei større medvit om korleis det å be andre om hjelp og gje hjelp kan skapa positiv skilnad i eget og andre sitt liv. Adam Grant (2013) har undersøkt korleis me kan vera «effektive gjevare» (effective givers). Med det meiner han at me både gjev andre den hjelpa dei faktisk treng, og at gjevaren gjev på ein måte som ikkje tappar gjevaren sjølv for energi, men snarare gjev eit påfyll. I eit fellesskap som er prega av at menneske både tør å spørja om hjelp og gjev andre den hjelpa dei faktisk treng, vil dette både påverka den einskilde sin trivnad (well-being) og gje positive effektar på organisatoriske forhold som tillit, informasjonsflyt, kunnskapsoverføring, sosial tilhørighet m.m.

### Tal deltakarar

2-50 og fleire. Dersom det er fleire enn 10 i gruppa, er det best å dela opp i mindre grupper med deltakarar som jobbar ganske tett med kvarandre.

### Tid

40-60 minutt.



## Materiell

Digital eller fysisk tavle/ark og digitale eller fysiske post it-lappar.

## Korleis

1. Introduser faktoren de skal jobba med, og forklar at metoden heiter «gje og få hjelp», og at føremålet er å hjelpe oss til å gje og ta i mot hjelp som vert opplevd som nyttig og energigjevande både for den som gjev hjelpa og den som får den.
2. Individuell refleksjon, 5 minutt: Be alle deltakarane tenkja på ei oppgåve eller aktivitet dei står ovanfor i næraste framtid, som kjennast krevjande eller verkar tung å koma i gang med. Anten fordi den er for stor, eller fordi den berre verkar kjedeleg. Be dei skriva dette ned på digital eller fysisk tavle/ark/post-it. Be dei også skriva ned kva dei kunna trenga hjelp til av andre for å få denne oppgåva gjennomført. Skriv namnet på lappen.
3. Sirkel, ca 10 minutt: Be alle etter tur lesa opp den oppgåva dei står ovanfor, og kva dei tenkjer dei treng hjelp til. Dei andre lyttar, og stiller eventuelt spørsmål for å forstå oppgåva og kva behova/ynska består i. Men ikkje tilby hjelp enno! Plasser lappane på tavla fortløpande.
4. Individuell refleksjon, 5 minutt: Be deltakarane tenkje gjennom kva oppgåve dei kunna tenkja seg å hjelpe til med. Kriteriet for å ynska å hjelpe skal vera: 1) eg har lyst til å hjelpe med dette, 2) eg trur det vil vera nyttig for den andre med min hejlp (det kan ein sjølv sagt ikkje vita sikkert).
5. Skriv namnet ditt på den/dei lappane du tenkjer at du har lyst til å bidra med noko på.
6. Del med kvarandre i plenum, ca 10 minutt: Kvar einskild fortel kort kva oppgåver dei kunna tenkja seg å hjelpe til med. Lag gjerne avtalar direkte der og då, eller bli einige om det etter møtet.
7. Ad hoc- hjelp i plenum eller mindre grupper, minimum 5 minutt, gjerne meir om det er tid. Dersom nokon lappar ikkje har fått «hjelpetilbydarar» enno, så gjer gruppa ein idémyldring der og då på kva som kan hjelpe vedkomande med å handtera sin oppgåve. Om det er fleire lappar, kan de dela dykk i mindre grupper og fordela lappane. «Eigaren» av lappen får dimed innspel og hjelp frå andre med ein gong.

Tilleggsoppgåva (anbefalast) sjå side 215 i boka «*Oppfølging av 10-FAKTOR – metodar og verktøy*» av Pål Tangaard.