

# Mestringsorientert ledelse

HR- nettverkskonferanse KS BTV , Langesund 6 juni 2019

Anne Margrete Fletre  
Fagsjef, KS Arbeidsgiverpolitikk



## Reisen med 10-FAKTOR

- ✓ Hva er mestringsorientert ledelse?
- ✓ Hvordan komme godt i gang?
- ✓ Hva er de gode erfaringene?
- ✓ Spørsmål og dialog.





<http://go.funpic.hu>





# 10-FAKTOR



# Hva kan fremme jobbmotivasjon?

-hva tenker du?-

**MESTRINGSTRO**



Jeg er utholdende – selv om det er utfordrende

**UTHOLDENHET**



Jeg legger mye ned i å klare oppgaven

**INNSATS**



**HØY YTELSE**

Jeg presterer bedre



# Hva kan hemme jobbmotivasjon?

-hva tenker du?-

Jeg tror ikke jeg klarer oppgaven

**LAV MESTRINGSTRO**



Jeg er lite utholdende, jeg gir fort opp

**LITEN UTHOLDENHET**



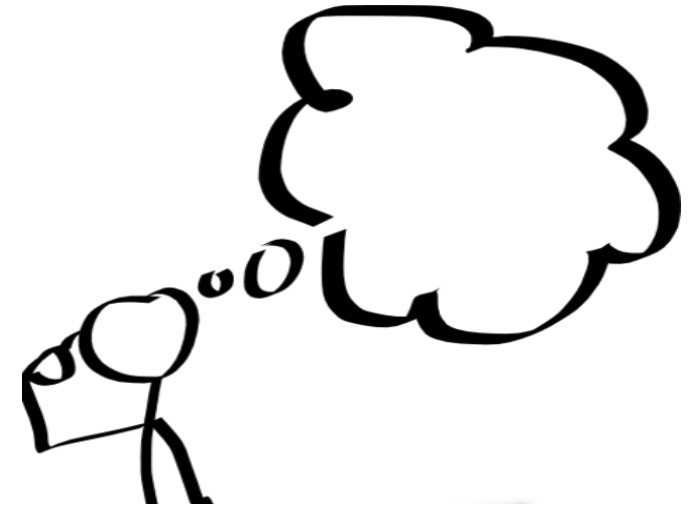
Jeg legger ikke mye ned i å klare oppgaven

**LAV INNSATS**

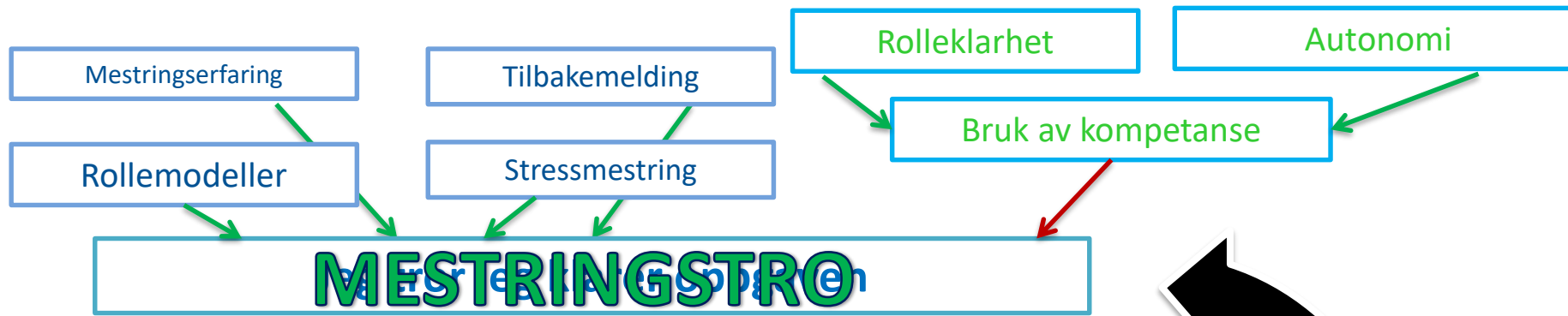


Jeg presterer dårligere

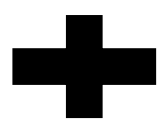
**LAV YTELSE**



**Stress**  
**Angst**  
**Depresjon**



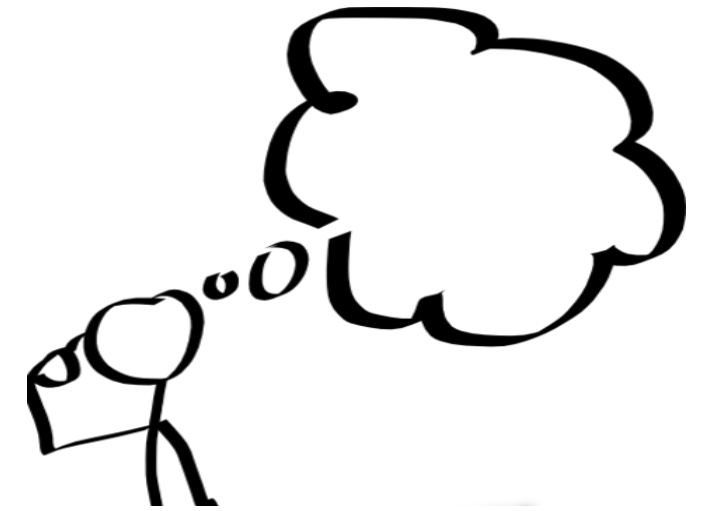
Jeg er utholdende – selv om det er utfordrende  
**UTHOLDENHET**



Jeg legger mye ned i å klare oppgaven  
**INNSATS**



Jeg presterer bedre  
**HØY YTELSE**

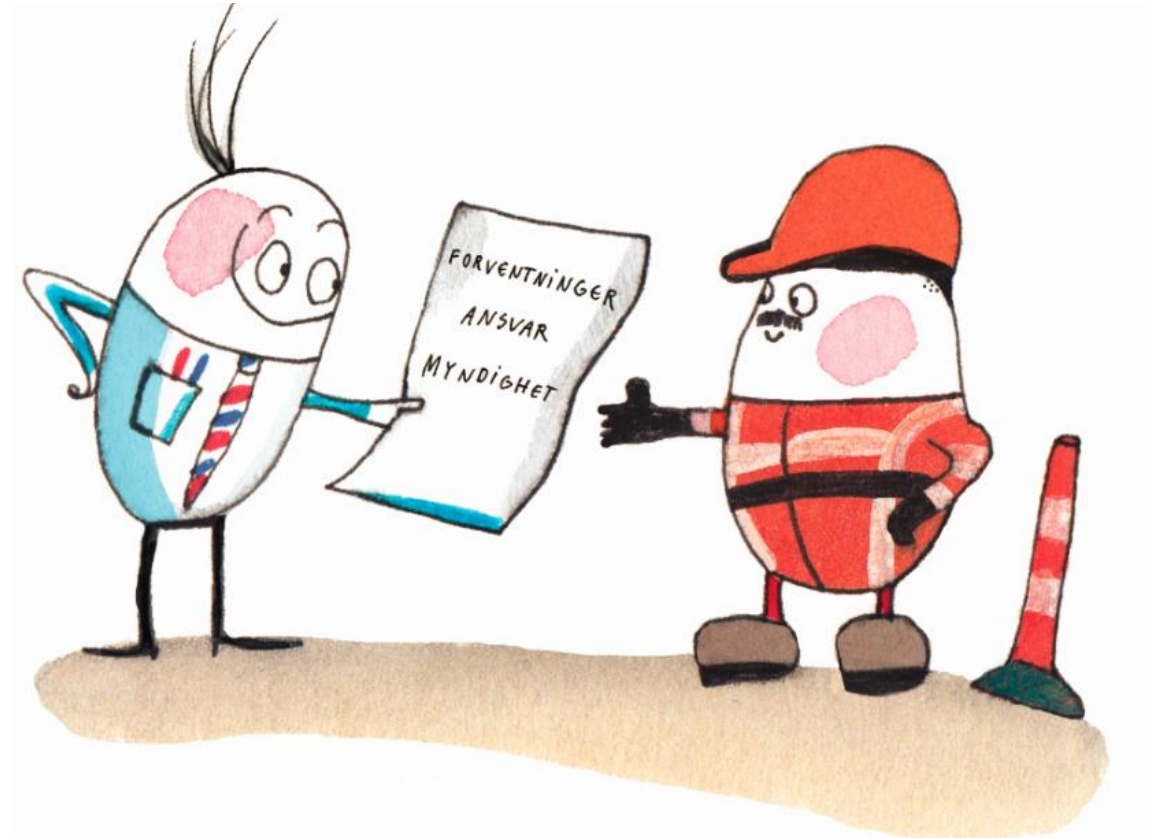


~~Stress~~  
~~presterer bedre~~



# Rolleklarhet

- ✓ Forventninger til adferd
- ✓ Beslutningsmyndighet
- ✓ Krav til samarbeid
- ✓ Roller- kompetanse
- ✓ Høyere ytelse
- ✓ Takle stort arbeidspress



# Mestringsorientert ledelse



Lederatferd med vekt på læring, utvikling og motivasjon ut fra medarbeiderens individuelle forutsetninger.

Mestringsledelse er en forutsetning for et godt mestringsklima, og er et integrert atferdsmønster .

- Mestringsorienterte ledere gir:
  - 1.Retning – hvor skal vi (mål og rolleavklaring)
  - 2.Mening – hvorfor skal vi dit (motivasjon)
  - 3.Individuell oppmerksomhet

## Mestringsorientert ledelse



## En mestringsorientert leder:

- Gir autonomi og tillit
- Gir konkrete og nyttige tilbakemeldinger
- Stiller krav
- Tydelige forventninger
- Gir anerkjennelse
- Bruker et inspirerende, positivt språk.
- Støtte til å forbedre ytelse
- Inspirere og motivere

# Mestringsklima

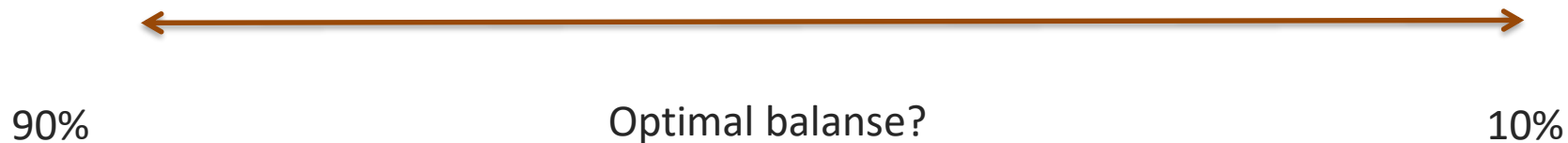
## Mestringsklima

- Bli best mulig ut fra egne forutsetninger
- Fokus på læring og utvikling
- Dele kompetanse
- Gjøre hverandre gode



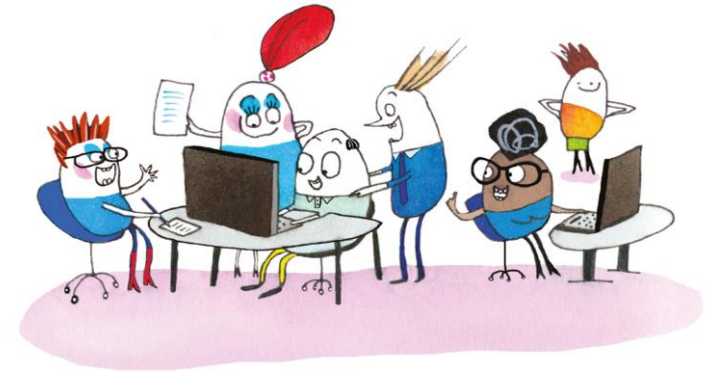
## Prestasjonsklima

- Bli best i konkurranse med andre
- Rivalisere og konkurrere
- Øker skjuling av kompetanse
- Svekker individuell og samlet ytelse





# Mestringsklima



Illustrasjon Pia Olsen

- Mer effektive læringsstrategier og mer kreative løsninger
- Positive holdninger og høyere grad av selvopplevd kompetanse
- Større grad av oppgaveutholdenhet og innsats og derigjennom bedre prestasjoner
- Mer indre motivasjon, glede, velvære og tilfredshet
- Høyere grad av autonomi og tilhørighet
- Færre prestasjonsrelaterte bekymringer og valg av mer utfordrende oppgaver

# Mestringsorientert ledelse og sykefravær

**Det er en tett sammenheng mellom opplevelse av mestringsorientert ledelse og opplevelsen av et mestringsklima**

**Det er sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og sykefravær innen helse og omsorg**

**Mestringsklima er forbundet med lavere sykefravær innen helse/omsorg**

Følgeforskning på IA-ledelse 2.0 –  
NED med sykefraværet!

RAPPORT 2018

KS FOU-PROSJEKT NR. 174001

# 10-FAKTOR

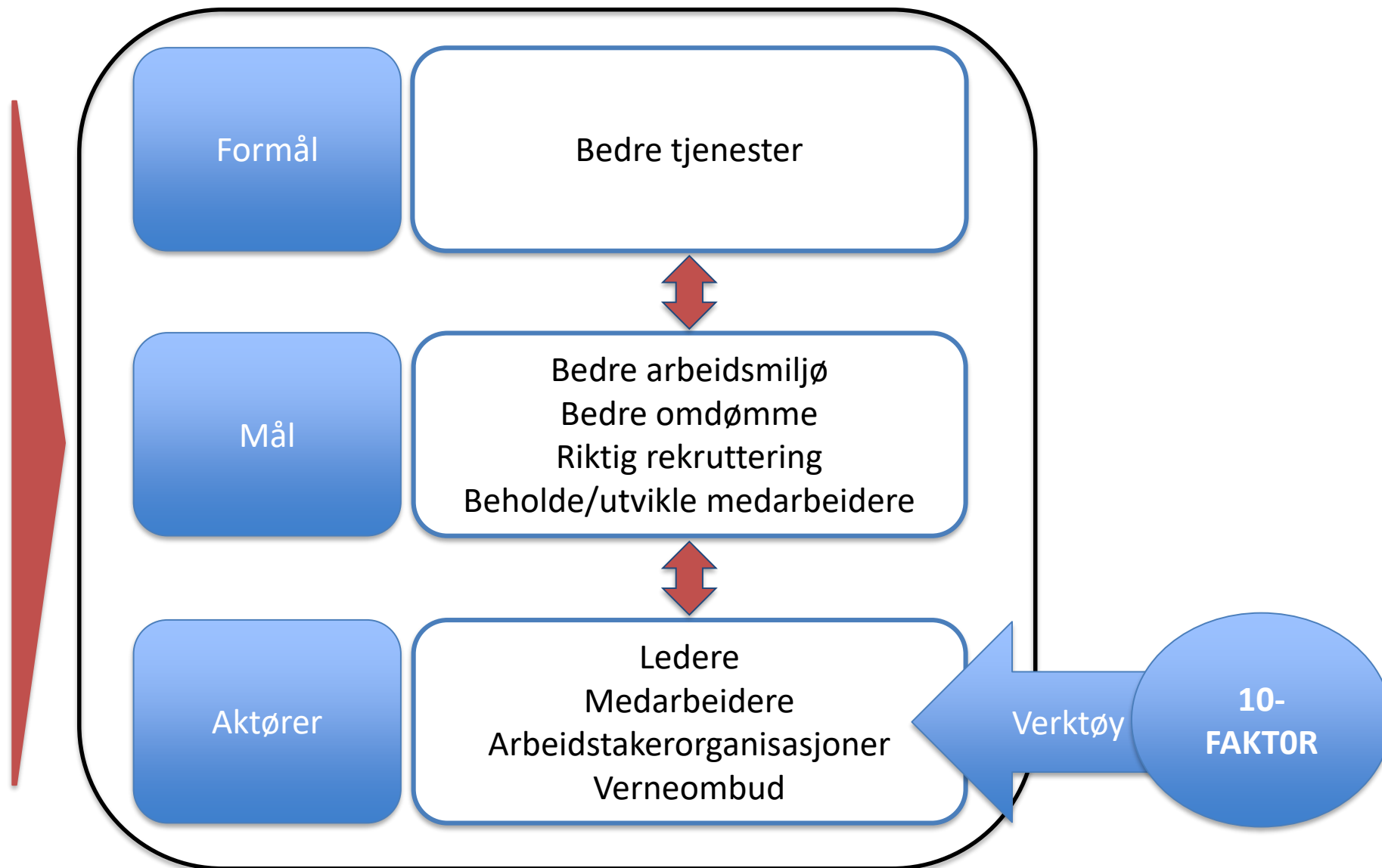


# Arbeidsgiver- politikk

(virkemiddel og grunnstein)



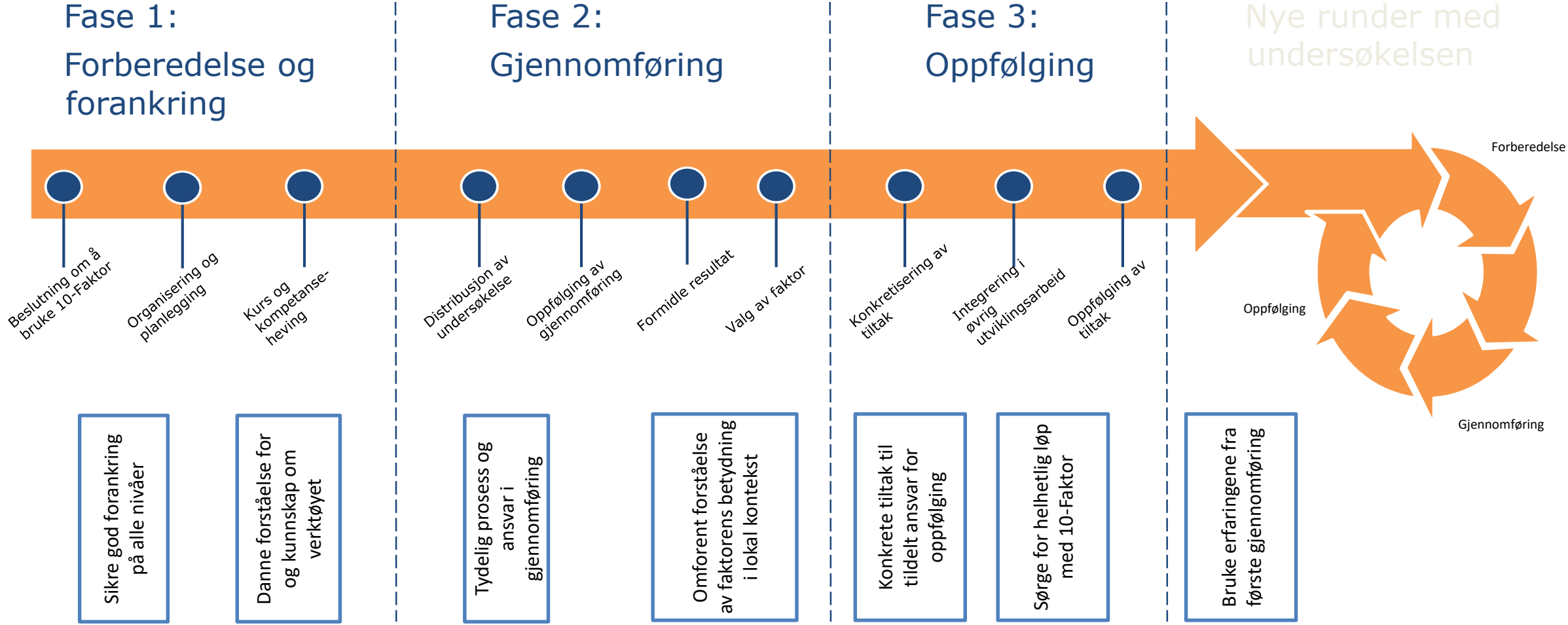
# Arbeidsgiver- strategi





## Prosess

## Suksesskriterier



# FASE 1: FORBEREDELSE OG FORANKRING

- Kommunene velger 10-Faktor etter dårlige erfaringer med tidligere medarbeiderundersøkelser eller for å understøtte øvrig utviklingsarbeid. Uansett stiller dette krav til at det investeres **tid til forankring** av 10-Faktor. Dette gjelder både på rådmannsnivå, hos virksomhetsledere og hos medarbeidere.
- Tidligere erfaringer gjør det viktig å motivere og informere ansatte i kommunene. Her vektlegger kommunene å fremholde 10-Faktor som en annerledes undersøkelse og informere om at **formålet** med undersøkelsen er å gi et **utgangspunkt for utviklingsarbeid**.
- Før første gjennomføring av undersøkelsen legges det vekt på grundig **opplæring** i 10-Faktor. Her gjennomgås formålet med undersøkelsen, forskningen som ligger bak verktøyet og anbefalt metode for oppfølging av den.
- **HR-avdelingene** har en sentral rolle i det innledende forankringsarbeidet blant ledere og medarbeidere.



## SUKSESSKRITERIER

- Vise at 10-Faktor er en annerledes medarbeiderundersøkelse som vil følges opp i etterkant
- God opplæring til ledere som skal benytte undersøkelsen – både i begrepsbruk og prosessverktøy
- Sikre medvirkning og forankring hos medarbeiderne i kommunen



## FALLGRUVER

- Medarbeidere i kommunen har dårlige erfaringer med medarbeiderundersøkelser og kan stille seg negative til en slik undersøkelse om de ikke får tilstrekkelig kjennskap til 10-Faktor.
- Ledere og medarbeidere har ikke tilstrekkelig forståelse for formålet med 10-Faktor.



## Planlegging av prosess

Del tanker rundt dette:

Planleggingsprosessen, tenk gjennom bl.a.:

- Hvordan vil dere jobbe for å sikre god **informasjonsflyt** gjennom prosess før, under og etter?
  - Eks. hvem svarer ift. hvem – tydelig kommunisert ut
- Hvordan vil dere jobbe for å **forankre** undersøkelsen?
- Hvordan vil dere jobbe for å sikre **felles forståelse for intensjon og bruk** av undersøkelsen?
- Hvordan vil dere jobbe for å mobilisere til **deltakelse** blant deres medarbeidere?
- Hvordan vil dere jobbe for å sikre god **oppfølging** av undersøkelsen?
- Hvordan vil dere jobbe for å sikre **ansvarliggjøring og gjensidige forventninger** ift. de ulike parters roller i undersøkelsen (før-under-etter)?

## Hva er viktig for oss?

- Hvorfor gjennomføre undersøkelsen
- Kunnskap om de ti faktorene
- Involvering
- Tydelige forventninger til medarbeiderne
- Tillitsvalgte/verneombud





# Videre utviklingsarbeid



## + SUKSESSKRITERIER

- Felles beslutning om hvilke faktorer som skal arbeides med og hvilke tiltak som skal følge det opp skaper eierskap
- Utvikling av handlingsplaner med konkrete tiltak, frister og tildelt ansvar for å følge det opp.
- Integrering av 10-Faktor i øvrig utviklingsarbeid, slik at det er tydelig hvordan medarbeiderundersøkelsen brukes aktivt i etterkant

## ▢ FALLGRUVER

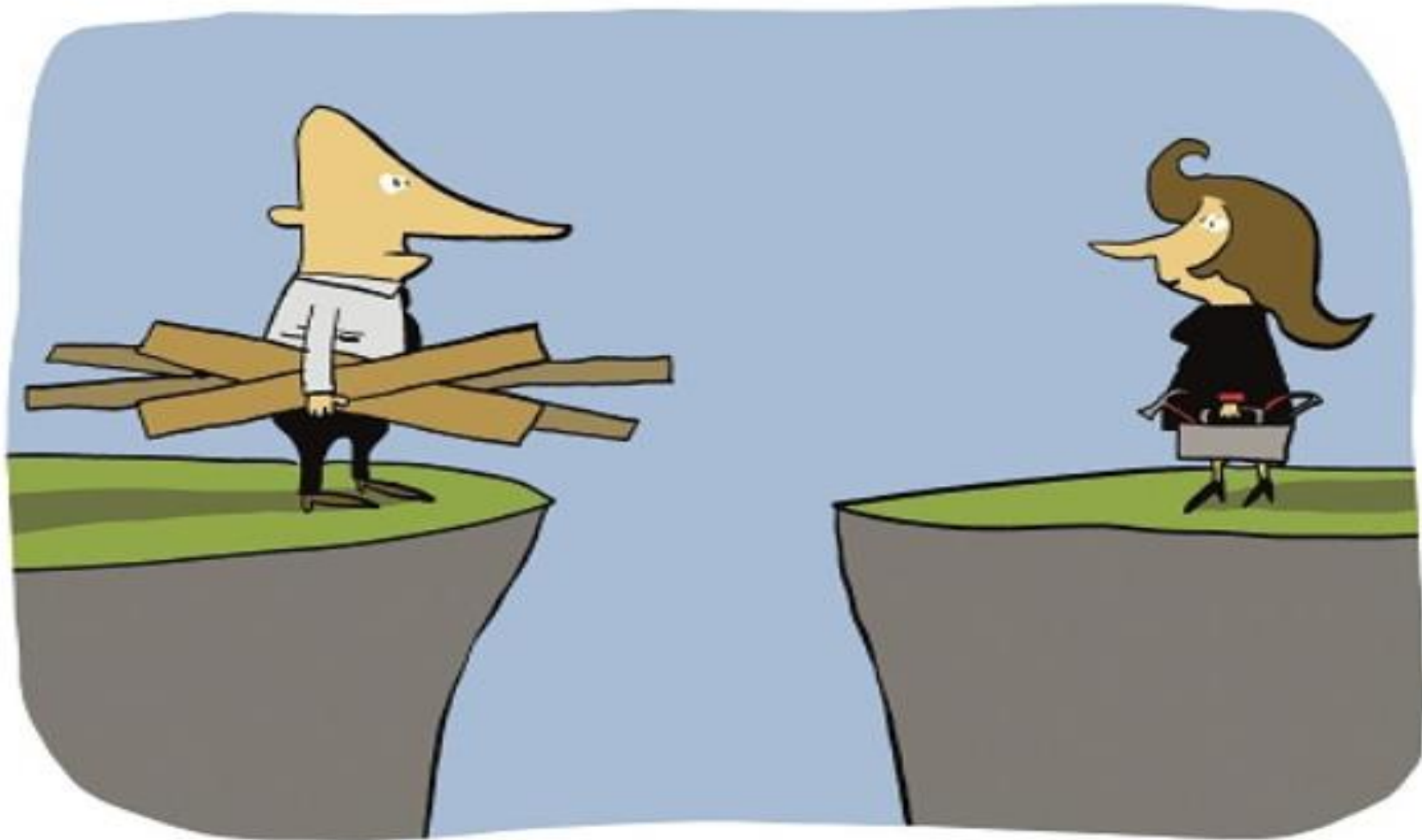
- Krevende å «holde trykket opp» etter undersøkelsen er gjennomført og diskutert i første runde. Flere oppgir at det i begrenset grad er gjennomført tiltak etter første runde.
- Endring i ledelsen fører til manglende oppfølging, dersom ikke de ansatte har eierskap til tiltakene.
- Endring tar tid. Dermed er det viktig å bygge videre på erfaringene en gjør seg i første runde med 10-Faktor og sette lista enda høyere ved neste gjennomføring.

# Partenes rolle og bidrag

- **Vernetjenesten** har en nøkkelrolle i kraft av sitt ansvar for alle ansatte i organisasjonen
- **Tillitsvalgte** bidra som støttespiller for gode oppfølgingsprosesser – informere i sine kanaler
- **Nærmeste leder** har hovedansvar for forberedelse, gjennomføring og oppfølging av 10 FAKTOR i egen virksomhet
- **Stab/støtte** sikre koordinering av arbeidet, opplæring og framdrift
- **Overordnet ledelse** – etterspørre gjennomføring, sørge for helhetlige analyser og handlingsplaner som tar opp i seg lavere nivåer analyser og handlingsplaner.

## Lag en verktøykasse med gode verktøy





# Analysekrysset – 10-FAKTOR



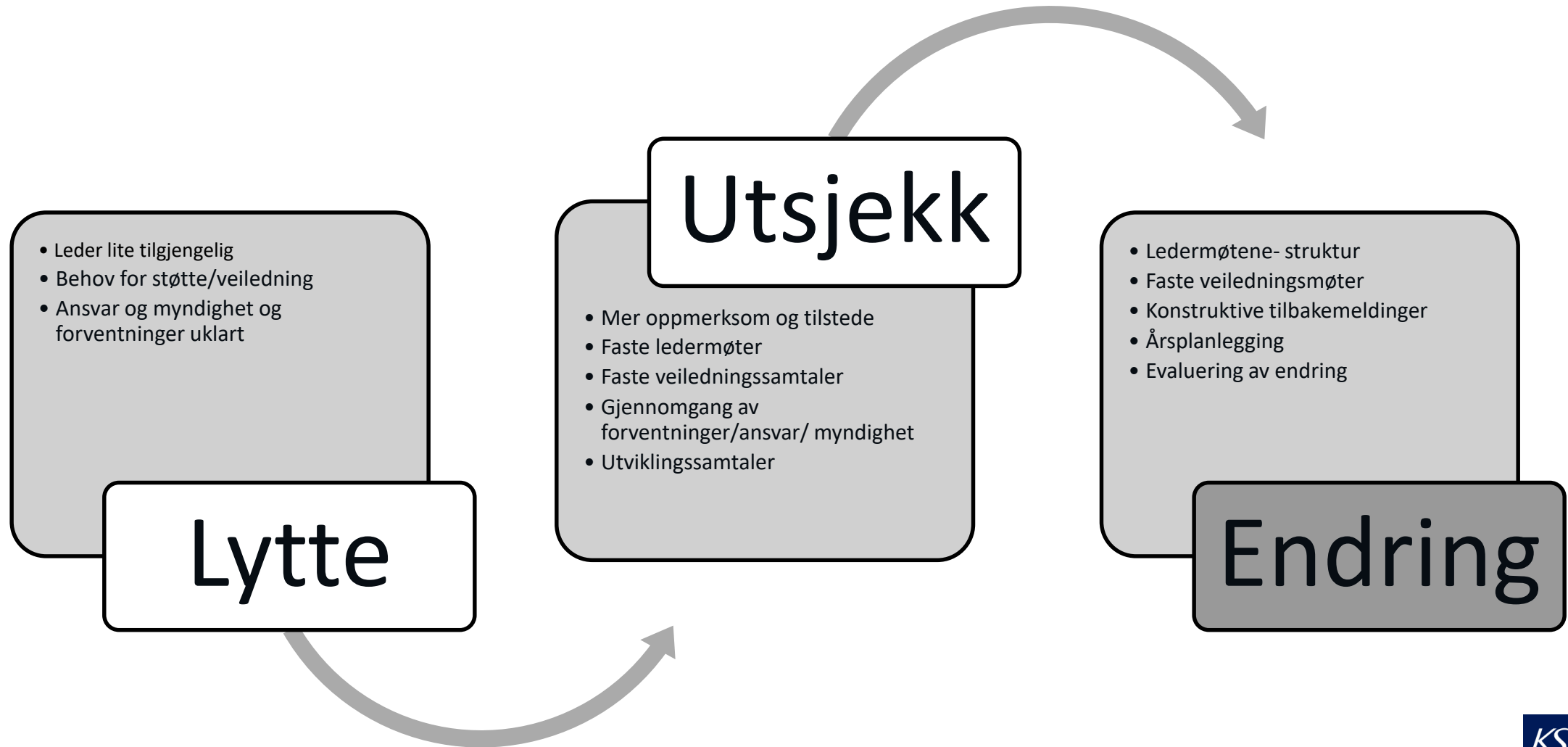
<b>Analysekrysset – 10-FAKTOR</b>	
<b>Med kva for to faktorar er me nøgde med skåren?</b>	<b>Kva er det som gjer at me skårer bra på desse faktorane?</b>
<b>Kva for faktorar (ein-to) bør ha betre skår?</b>	<b>Kvifor er det viktig at me betrar resultatet på desse faktorane?</b>



Eks. mestringsklima



# Mestringsorientert ledelse





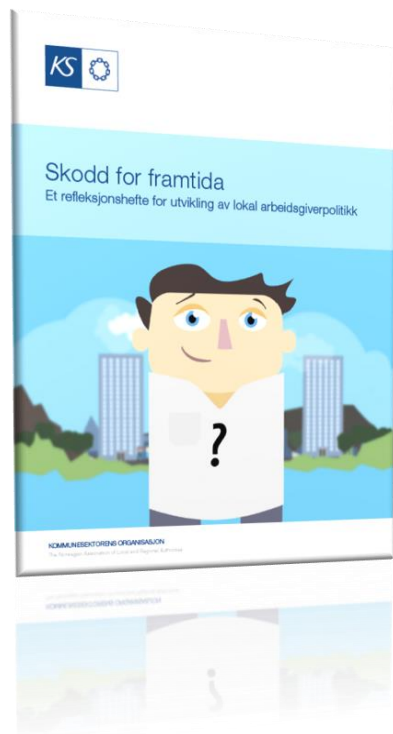
# MODELL FOR OPPFØLGING AV 10-FAKTOR

FASE	HVA OG HVORDAN	DILEMMAER	HVEM	NÅR
<b>Trinn 1</b> <b>Refleksjon</b> <b>Bearbeiding</b> <b>Forankring</b>	Presentasjon av resultatene: Felles PP-presentasjon som tilpasses målgruppen  Leder legger fram resultatene uten kommentarer om hva som er bra, ikke bra osv. Ikke bortforklare resultatene  Refleksjon over resultatene : -Hva er bra? -Hva kan bli bedre ?  Verktøy: IGP Vurderingskrysset	<i>Hvordan støtter vi dem som har utfordrende resultater?</i> 1. Nærmeste leder tar initiativ til dialog med leder. 2. Tilby veiledning og eller bistand hvis vedkommende ønsker det - f.eks BHT eller andre eksterne eller interne ressurser	AMU  Rådmannens ledergruppe	Nov 2016  Innen 2016
		<i>Hvordan håndterer vi tilbakemeldingene i kommentarfeltet?</i> 1. Leder organiserer tilbakemeldingene etter tema – f.eks ledelse, kompetanse, organisering 2. Anonymisere-begrunne hvorfor 3. Fortelle hvor mange tilbakemeldinger som har kommet inn	Etatsleder-gruppene  Avd.sjefene og stabslederne	Innen 2016  Innen 2016
		<i>Hvordan sikre tilstrekkelig tid til prosess og refleksjon i alle deler av organisasjonen?</i> 1. God møtestruktur, tidsplan, milepæler 2. Vær fleksibel – tilpass situasjonen etter behov 3. Hold fokus	Utvidet ledergruppe  Virksomhetene Avdelingene	3.Jan erfaringsdeling  Innen jan 2017
		<i>Gode måter å håndtere kompleksiteten i materialet på?</i> 1. Leder må kunne systemet og tenkningen 2. Leder må ikke ha svaret og ikke være den som forteller og forteller 3. Leder må bruke tid og få til refleksjon sammen med personalet 4. Bevisst på språkbruk – gjøre det forståelig 5. Gi rom for å «gå inn i materien» 6. Kan bruke kortene for enkel forklaring på hver faktor – kan ta vekk den kompliserte tittelen på faktorene		

# Modell for oppfølging av 10-Faktor

FASE	HVA OG HVORDAN	HVEM	NÅR
Trinn 2 Målsetting	Overordnede kommunale delmål: 1) Bygge inspirerende lederskap 2) Gjøre hverandre gode	Rådmannens ledergruppe	Innen jan 2017
	Målbeskrivelser: Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser ?/ hva er det vi gjør?	Etatsleder-gruppene	Innen jan 2017
Trinn 3 Tiltak	Verktøy: Glansbildemetoden	Avdelingssjefene Stabslederne	Innen jan 2017
		Utvidet ledergruppe	7.feb erfaringsdeling
		Virksomheter Virksomhets-avdelinger	Innen februar 2017
Oppfølging	Handlingsplan – tiltak med utgangspunkt i målbeskrivelser	AMU	Feb 2017
		Tiltakene skal i stor grad handle om atferd: -Hva skal jeg/vi gjøre mer av? -Hva skal jeg/vi gjøre mindre av?	
	Verktøy: Prosesskarusellen		
	Resultatene og tiltakene i 10 FAKTOR følges opp i medarbeidersamtaler og ledersamtaler Ha særlig fokus på de overordnede delmålene og valgte faktorer som støtter opp om disse		

# En rød tråd ...



Litarbeidet etter forslag fra professor Anders Dyrvik, BI  
Prøvet ut i enhetene fra mai 2016 – evalueres våren 2017

GAUSDAL KOMMUNE  
«flånsiv og spennende!»

## UTVIKLINGSSAMTALE

FORBEREDELSE OG GJENNOMFØRING	GODE RÅD
<ol style="list-style-type: none"> <li>Medarbeideren fyller ut skjemaet til utviklingssamtalen: <b>A</b> Prioriterer sine oppgaver. <b>B</b> Vurderer egen mestring.</li> <li>Lederen prioriterer også medarbeiderens oppgaver: Når prioriteringene er forskjellige, drøftes dette, og sammen gjør man eventuelle omprioriteringer.</li> <li>Så vurderes medarbeiderens mestring av den enkelte oppgave.</li> <li>Avtal hva begge parter kan gjøre for å bedre forholdene.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ta tak i kun det VIKTIGSTE - helst bare 3 - 4 oppgaver.</li> <li>Ha en mestringsorientert og styrkebasert tilnærming: - Hva gir energi? - Når oppleves flyt?</li> </ul>

Dato: \_\_\_\_\_ Medarbeider: \_\_\_\_\_ Leder: \_\_\_\_\_

ARBEIDSOPPGAVER Prioriter fra viktigst til mindre viktige/lavere prioriterte oppgaver Viktig = hvilken betydning oppgaven har for organisasjonen	PRI.	MESTRING		
		1	2	3
1				



## Startgropa

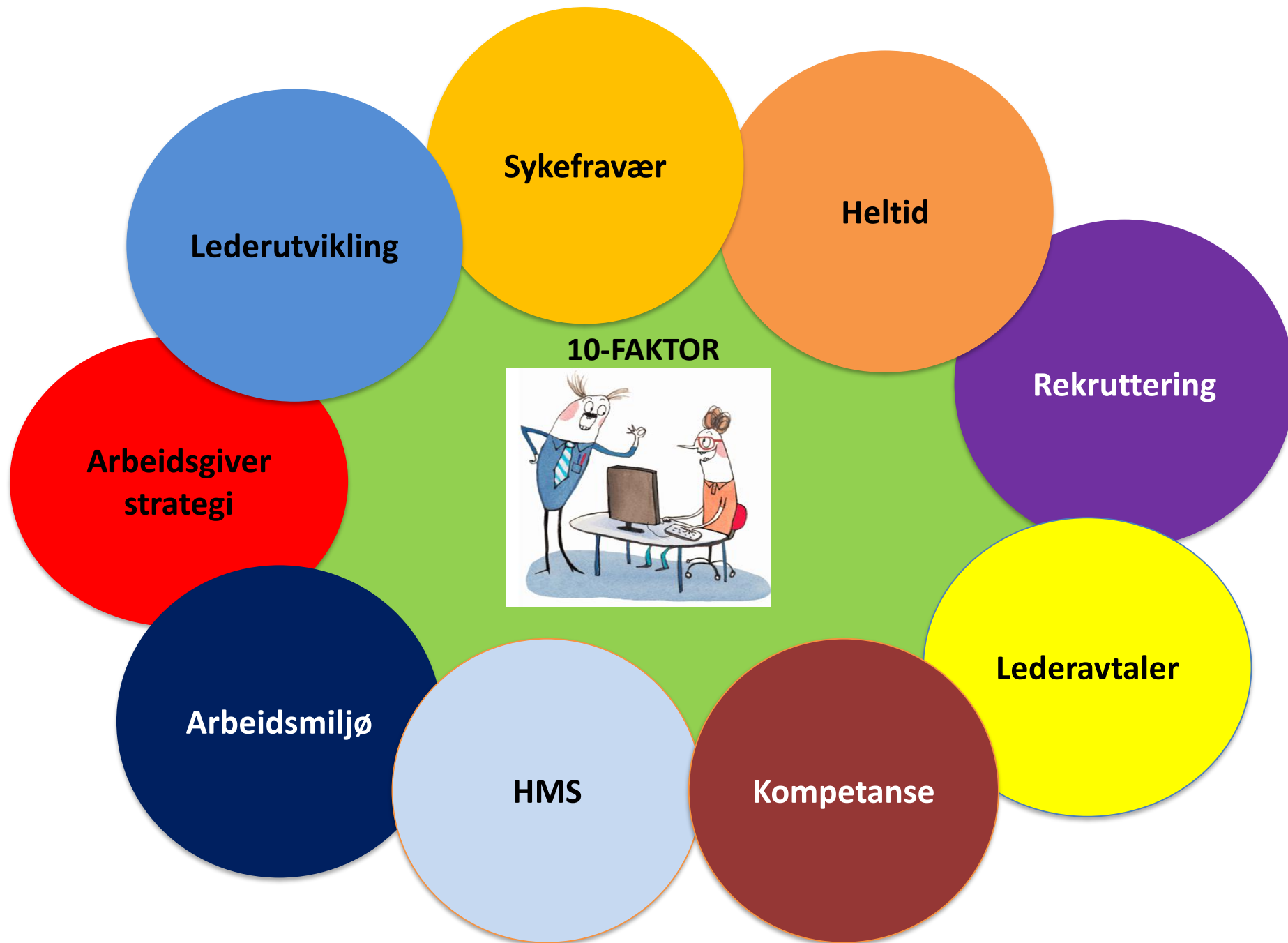
- Hva er 10-FAKTOR
- Kunnskap om faktorene
- Hva kan ti faktor benyttes til?
- Forankring HR
- Hva er viktig for oss og hvorfor?
- Hva finnes av verktøy
- Roller og ansvar
- Litteratur
- Film
- [www.10faktor.no](http://www.10faktor.no)
- Kurs/seminar

## Er godt i gang

- Eierskap HR
- Tydelige prosesser og ansvar
- Forventninger til ledere
- God struktur
- Planlegging i alle ledd
- Samarbeid med tillitsvalgte og verneombud
- Prøver ut verktøy, utvikler en verktøykasse
- Læring fra første gjennomføring

## Har solid erfaring

- Forberedelse- gjennomføring og oppfølging satt i system HR
- Konkrete tiltak og ansvar i oppfølging
- Læring- dele erfaringer
- Verktøykasse
- Medarbeiderskap
- Handlingsplaner
- Kollegaveiledning
- Arbeidsgiverstrategi
- Sykefravær og arbeidsmiljø
- Medarbeidersamtaler
- Lederutvikling
- Kollegaveiledning
- Rekruttering







Anne Margrete Fletre  
og Lisbeth Frydenlund

# 10-FAKTOR

Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse



KOMMUNEFORLAGET



## Medarbeiderundersøkelse:10-faktor

### Oppfølging

Du finner mer informasjon på Allmenningen



BERGEN  
KOMMUNE





# Spørsmål og dialog



Lykke til med et viktig arbeid

