



KS KONSULENT

Innledende samling

Tema:

10-FAKTOR og lederutviklingsprogram for
Seljord kommune

Program:

Tid:	
13:00	Velkommen! Informasjon om 10-FAKTOR. Kort om undersøkelsen og plan for gjennomføring.
13:45	Pause
14:00	Informasjon om lederutviklingsprogram Hva skal til for at et slikt program blir nyttig for meg som leder i Seljord kommune?



Hvem er vi som er samlet i dag?



KS Konsulent:



Bente Herdlevær



Bettina Bødtker Nordahl



Hva slags undersøkelse er dette?

Forskningsbasert:

Tilby norske kommuner og fylkeskommuner et godt, forskningsbasert verktøy for å måle faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater – og *som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid.*

Fokusert og avgrenset:

10-FAKTOR er avgrenset til 10 faktorer, som er dokumentert viktige.
Det skal ta 10 minutter å svare på undersøkelsen, som består av 36 påstander som man skal ta stilling til.

Både medarbeiderskaps- , ledelses- og organisasjonsorientert

Interaksjonen er avgjørende. Både medarbeidere og ledere kan påvirke faktorene. Faktorene måler medarbeidernes oppfatninger og medarbeidernes holdninger.

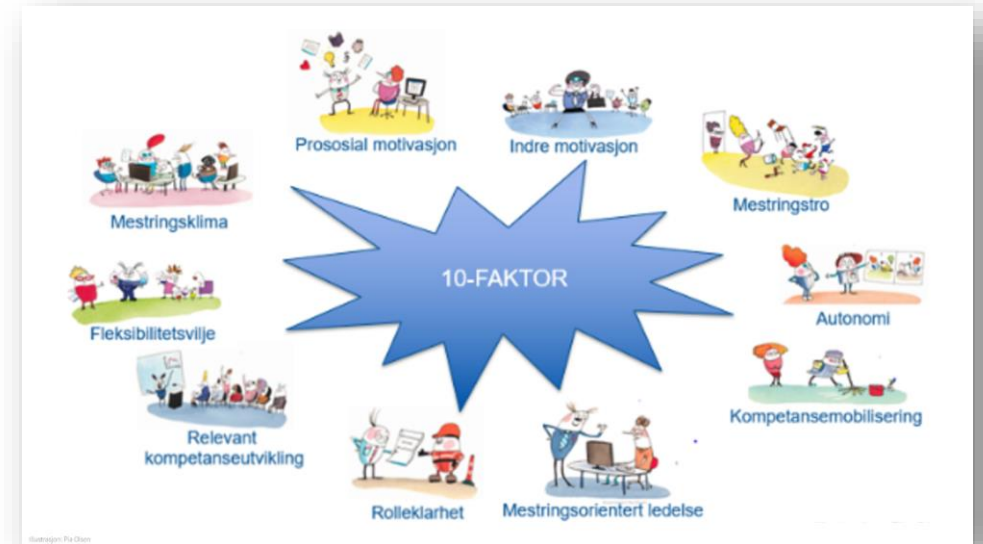
Utviklingsorientert

10-FAKTOR skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling.
10-FAKTOR er tilpasset norske kommuner, kommunale foretak og fylkeskommuner.

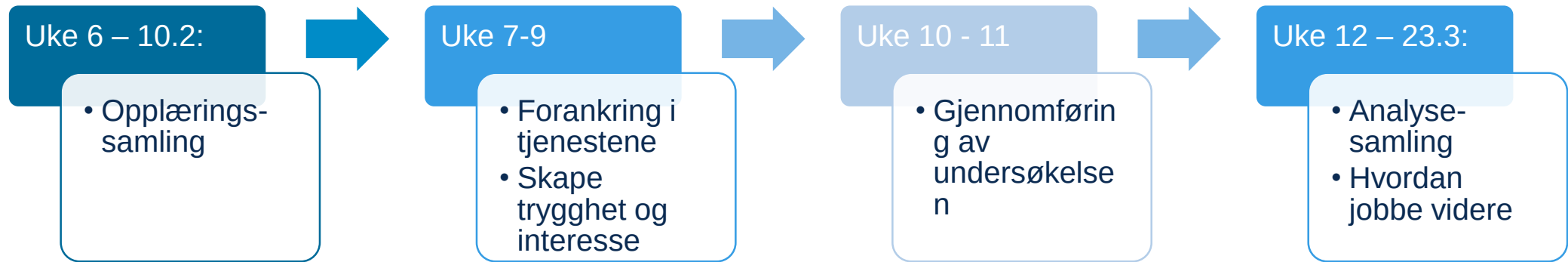




Sammenhenger



Plan for gjennomføring



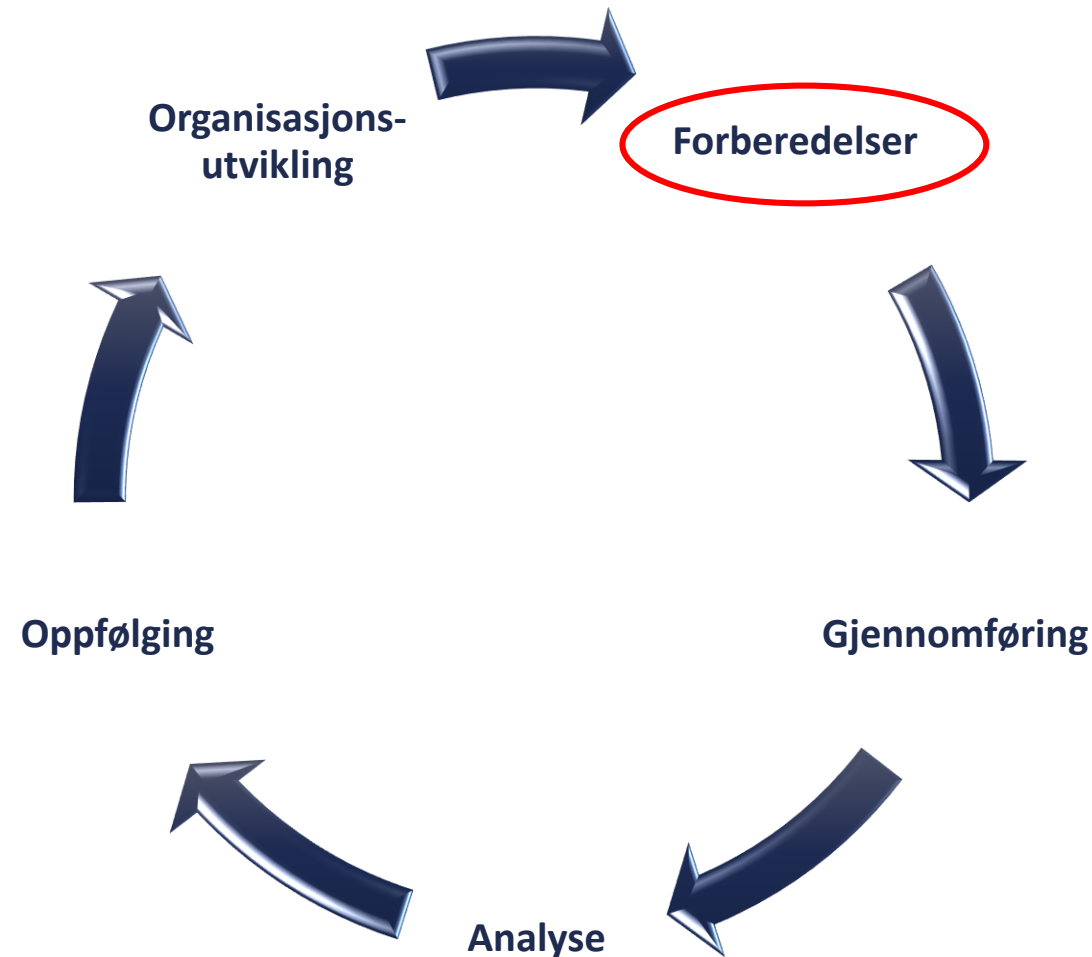


Opplærings samling

10.02.22

Den helhetlige prosessen for å realisere potensialet med FAKTOR som utviklingsverktøy

10-



Mål for opplærings samlingen

- God kjennskap til de ti faktorene i 10-FAKTOR
- Se kobling mellom faktorene, et godt arbeidsmiljø og gode tjenester
- Få metode og verktøy for engasjement og involvering



Foto: Dag Jensen

10-FAKTOR

– effektivt lederskap, godt medarbeiderskap og den gode organisasjonen



Arbeidsmiljø
Gode tjenester



Illustrasjon: Pia Olsen

Hvordan ser undersøkelsen ut?

NB: IKKE VIS PÅSTANDENE TIL MEDARBEIDERNE

3 – 5 påstander per faktor

10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse

Side 2 - Hvor enig er du i påstandene under om oppgavene dine?

Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg.	Svært uenig ☐ 1	Delvis uenig ☐ 2	Hverken enig eller uenig ☐ 3	Delvis enig ☐ 4	Svært enig ☐ 5
Det er gøy å jobbe med oppgavene jeg har.	Svært uenig ☐ 1	Delvis uenig ☐ 2	Hverken enig eller uenig ☐ 3	Delvis enig ☐ 4	Svært enig ☐ 5
Jobben min er veldig spennende	Svært uenig ☐ 1	Delvis uenig ☐ 2	Hverken enig eller uenig ☐ 3	Delvis enig ☐ 4	Svært enig ☐ 5
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.	Svært uenig ☐ 1	Delvis uenig ☐ 2	Hverken enig eller uenig ☐ 3	Delvis enig ☐ 4	Svært enig ☐ 5

← Forrige **→ Neste** || Avbryt

Vi jobber ikke med oppfølging på påstandsnivå men på faktor nivå

Planlegging av prosess



- 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?





Analysesamling

23.03.23

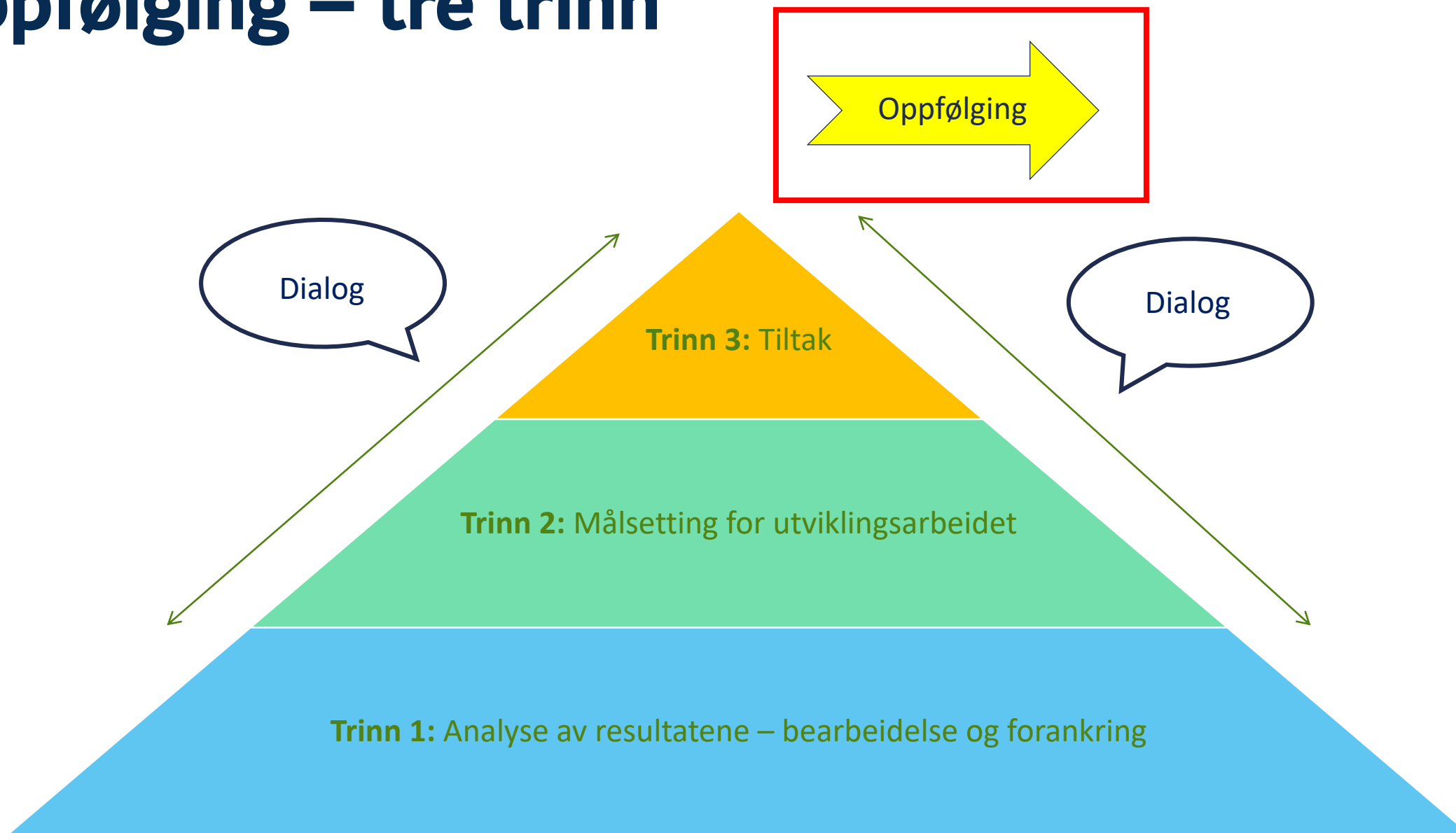
Mål for samlingen

- Kunne forstå og analysere funn
- Kjennskap til metode og verktøy for analyse og prioritering av tiltak
- Plan for videre arbeid i egen tjeneste



Foto: Rene Rignes

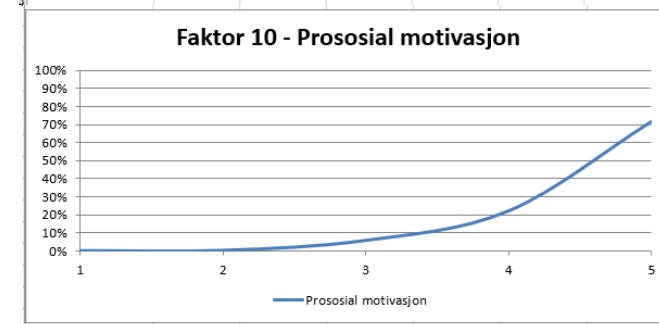
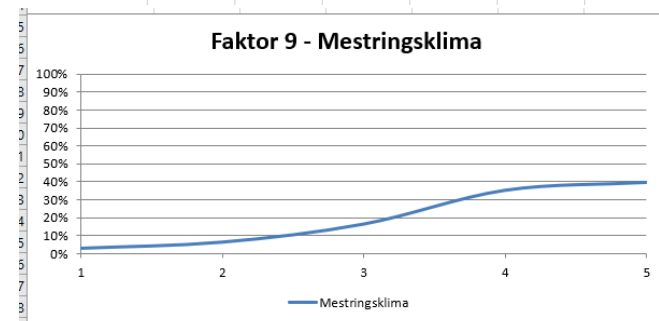
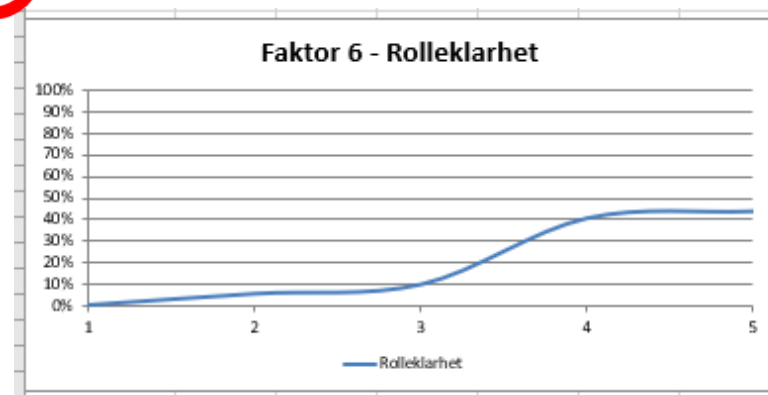
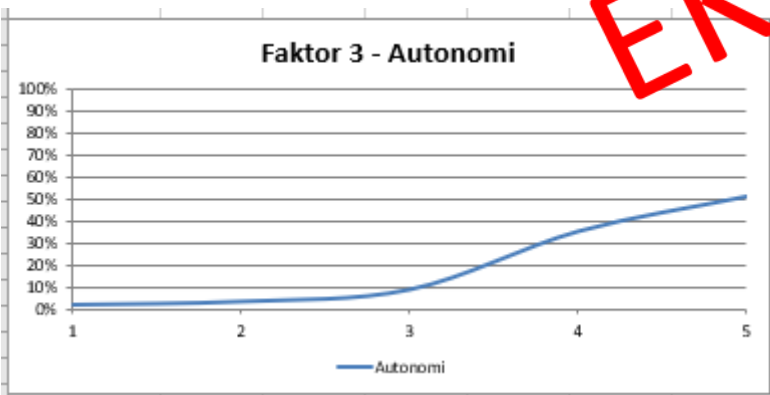
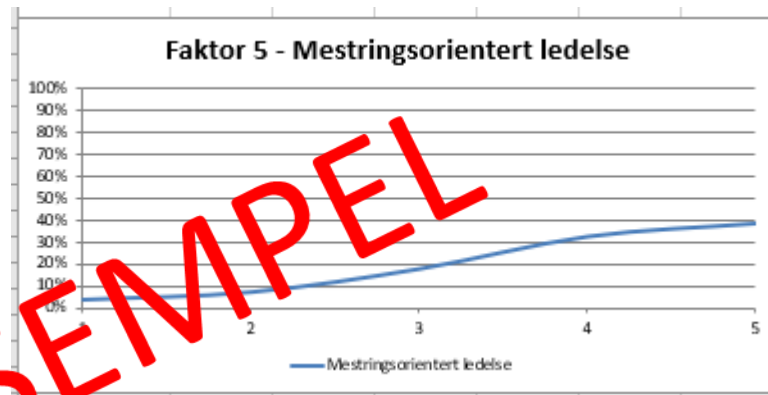
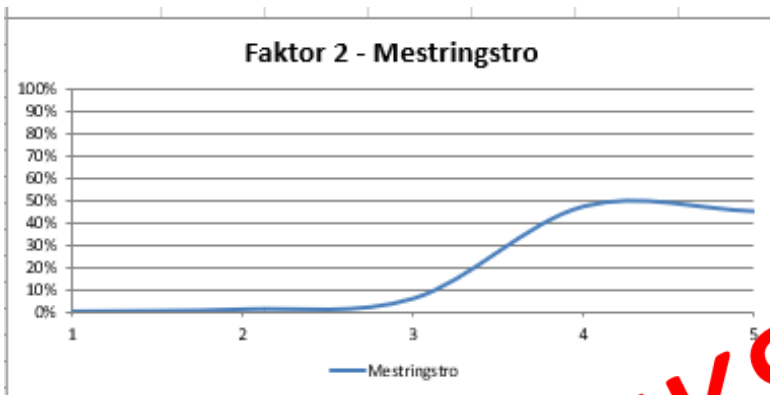
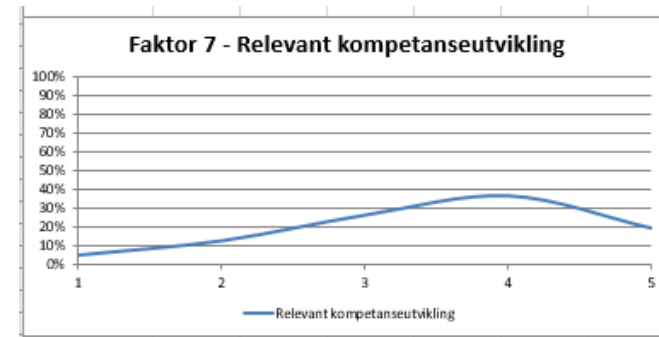
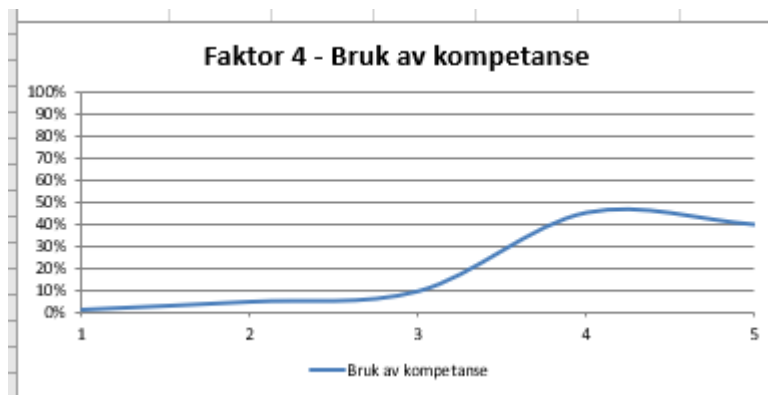
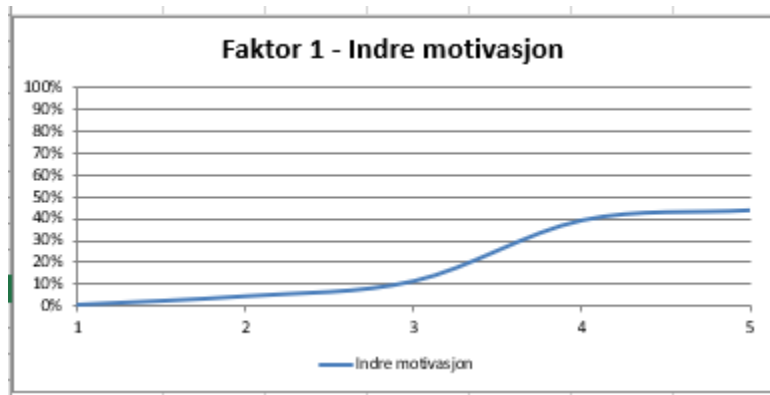
Oppfølging – tre trinn



*Etter modell fra «Medarbeiderundersøkelsen gjennomført – hva nå?»
Molstad og Sæter 2014*

Faktor	Navn	10-FAKTOR	Norge	Beskrivelse
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	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	4,4	4,4	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,3	4,3	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	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,0	4,1	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	4,2	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,5	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 tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,5	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,0	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	Prososial motivasjon	4,6	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.

EKSEMPEL



EKSEMPEL

Denne samlingen vil gi verktøy for å sammen med medarbeiderne kunne....

- ☐ Analysere funn
- ☐ Prioritere
- ☐ Sette seg mål for utviklingsarbeidet
- ☐ Verktøy for å utarbeide en konkret plan

ANALYSEKRYSSET 10-FAKTOR	
På hvilke faktor(er) er vi fornøyd med skåren?	Hva er det som gjør at vi skårer høyt på denne/disse faktorene?
På hvilke faktorer er det viktig at vi blir bedre?	Hvorfor er det viktig å bli bedre på denne/disse faktorene?

Handlingsplan – med mål og tiltak						
Mål: faktor 8 – Rolleklarhet	Konkrete kjennetegn på god praksis – hva er det vi ser / hva er det vi gjør – skriv i presens			Tiltak	Ansvar	Frist
	Medarbeider	Leder	Organisasjon			

Teksten fra veikartet settes inn her

Hvilke tiltak kan være aktuelle, hvem har ansvar, når skal de gjennomføres?



Konkret forslag til hvordan jobbe med resultatene tjenestene/avdelingen



Partenes rolle og bidrag

Vernetjenesten har en nøkkelrolle i kraft av sitt ansvar for alle ansatte i organisasjonen

Tillitsvalgte viktig støttespiller for gode oppfølgingsprosesser – informere i sine kanaler, bidra i prosessene

Overordnet ledelse – etterspørre gjennomføring, sørge for helhetlige analyser og handlingsplaner som tar opp i seg lavere nivåer analyser og handlingsplaner

Nærmeste leder har hovedansvar for forberedelse, gjennomføring og oppfølging av 10 FAKTOR i egen virksomhet

Sørge for **involverende prosesser** der medarbeiderne inviteres inn, og gjøres medansvarlige når det gjelder mål og tiltak



Gruppeoppgave 10-FAKTOR

1. Hva er viktig for deg som leder i dette arbeidet?
2. Vi lykkes i arbeidet med 10-FAKTOR hvis vi gjør følgende?



Menti.com
3757 9248



Hva er viktig for deg som leder i dette arbeidet?



Det er flott om ein får innsikt i eigen organisasjon samt verktøy til arbeid med positiv vidareutvikling

Å sjå nytten og relevansen i arbeidet.

Å se nytten i det. Å forstå faktorane og kunne knytte det opp mot det vi driv med fagleg i det daglege.

Lederens må vite målet, må vite hva de 10 faktorene betyr, se nytten av arbeidet,

- oppleve det nyttig- konkretisering av begrep-

God formidling Skape trygghet-Hensikt

Få forståelse for 10-faktor

Engasjement, involvering, bli trygg på 10-faktor, god opplæring, sjå nytten i det, tydelege mål

Få felles forståelse av verdier og begreper. Tørre å være uenige.

Sette meg ordentlig inn i verktøyet. Ha tro på verktøyet og formidle dette til alle ansatte. Gjøre 10-faktor kjent for alle ansatte

At det skak vere eit nyttig verktøy i det daglege arbeidet.

Få felles forståelse av verdier

God kunnskap om faktorer. Kunne formidle meningenes målet med undersøkelsen

Å få det meste ut av verktøyet. Bruke verktøyet til å gjøre arbeidsdagen til våre medarbeidere enda bedre. Finne problemområder og jobbe konkret med de.

Vi må tro på det selv og være trygge på hva og hvordan vi skal formidle budskapet best mulig overfor våre medarbeidere, slik at vi får engasjement og svar vi kan jobbe videre med.

Forankre 10 faktor i helle organisasjonen. Forbetningsarbeid

Jobbe frem ett felles verdi grunnlag, alle er like betydningsfulle og viktige hos oss

Å være trygg på verktøyet

Nytteverdien og god opplæring og forståelse av verktøyet

Ha god forståelse for bruk av verktøyet og hva hensikt og mål er

Felles mål felles forståelse motivere tilsette skape engasjement

At det opplevast meningsfylt. Medvirkning.

Kjenne verktøye godt. Medvirkning, meningsfullt, motivasjon, sammenheng med det vi held på med fra før

Lære mer om ulike roller. Bedre kommunikasjonen. Jobbe frem felles forståelse.

Skape engasjement

Vi lykkes i arbeidet med 10-FAKTOR hvis vi gjør følgende?

...

God informasjon i forkant, god dialog. FORANKRING, blir enige om målsettinger og følger opp konkrete tiltak

Forankrer hos dei tilsette, sett av tid til å svare, jobbar saman med resultat og tiltak - og faktisk jobbar med tiltak gjennom året

Forbereder oss og dei tilsette godt, forankrar godt og tryggar dei tilsette på kva som skal skje og kva vi skal bruke dette til. Anonymitet er viktig for mange.

Får med alle. GOD INFORMASJON I FORKANT OG I ARBEIDET.

Får med alle, skaper engasjement og trur på at det er nyttig

Setter av tid til å jobbe med det. Formidler informasjon til alle om hvordan vi skal jobbe. Formidler tro på verktøyet.

Oppfølging

Felles verktøy til å formidle til tilsette. Lik informasjon i starten

Er trygge på verktøyet, jobbe systematisk og fylgje opp.

Skape engasjement, tydelig forankring, god informasjon, oppfølging

Involverer alle ansatte og har fokus på forbedring og samhold

Forankring, snakke sammen, gjennomføre hele prosessen, god og gjensidig info til alle!!!!

Dersom ein sjølv som leiar blir overbevist om at dette er lurt og nyttig, kjem resten av seg sjølv.

Involverer medarbeidarar med god informasjon og felles forståelse.

Er trygg og godt opplært sjølv. Viktig med god informasjon. Forankring, involvering, satt av god tid. Jobbe med resultat og tiltak.

- om me som leiarar kan sjå nytta- om dei fleste nye ting som skal implementerast i eininga bør kome frå dei som arbeider i feltet- dei -

Involverer de ansatte i prosessen på en likeverdig måte. Gi informasjon om at de kan anonymt kan påvirke hva som er bra og hva som kan bli bedre.

Vi lykkes i arbeidet med 10-FAKTOR hvis vi gjør følgende?

Er trygge på verktøyet Engasjerte medarbeiderene ,
anonymitet

Viser på en god og troverdig måte hvor godt og nyttig dette
verktøyet er, slik at organisasjonen tror på det.

God kommunikasjon. Respekt for ulike roller. Informasjon.

Klare å formidle til medarbeidere kva målet er, kvifor vi skal
gjere det og at dette gjer vi for at alle skal få ein betre
arbeidsplass. Arbeidet ikkje over når undersøkinga er gjort,
då startar det

Skaper god forståing for faktorane i personalet.

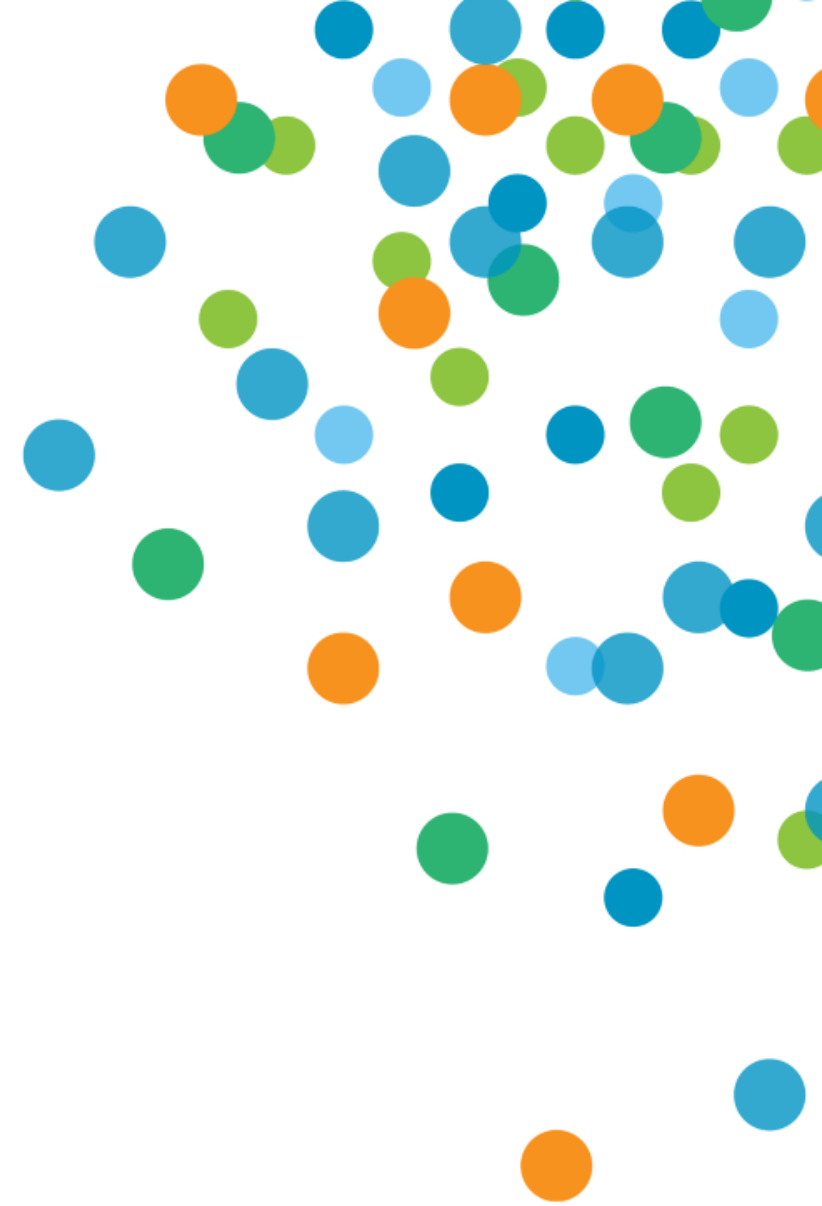
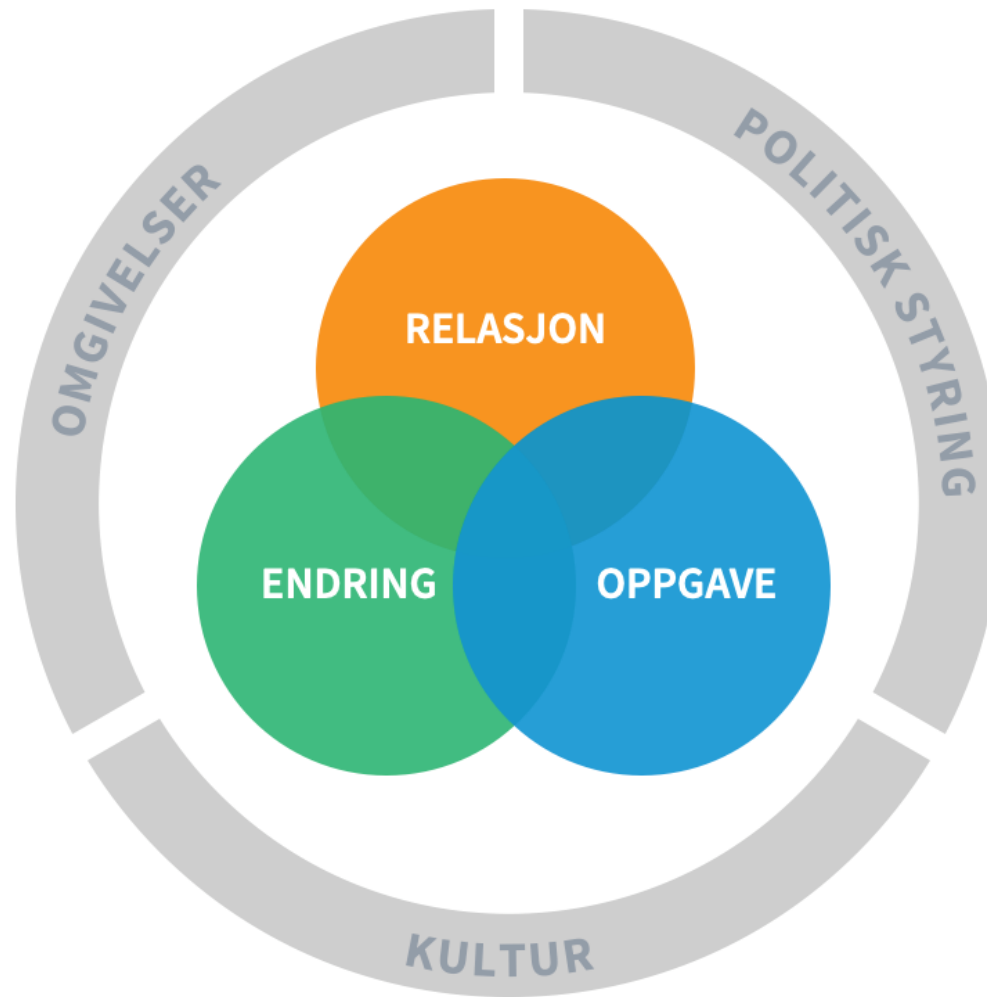
Forbereder oss godtSkape forståelseHa felles oppfatning i
organisasjonen



Pause



Utvikling av lederskap





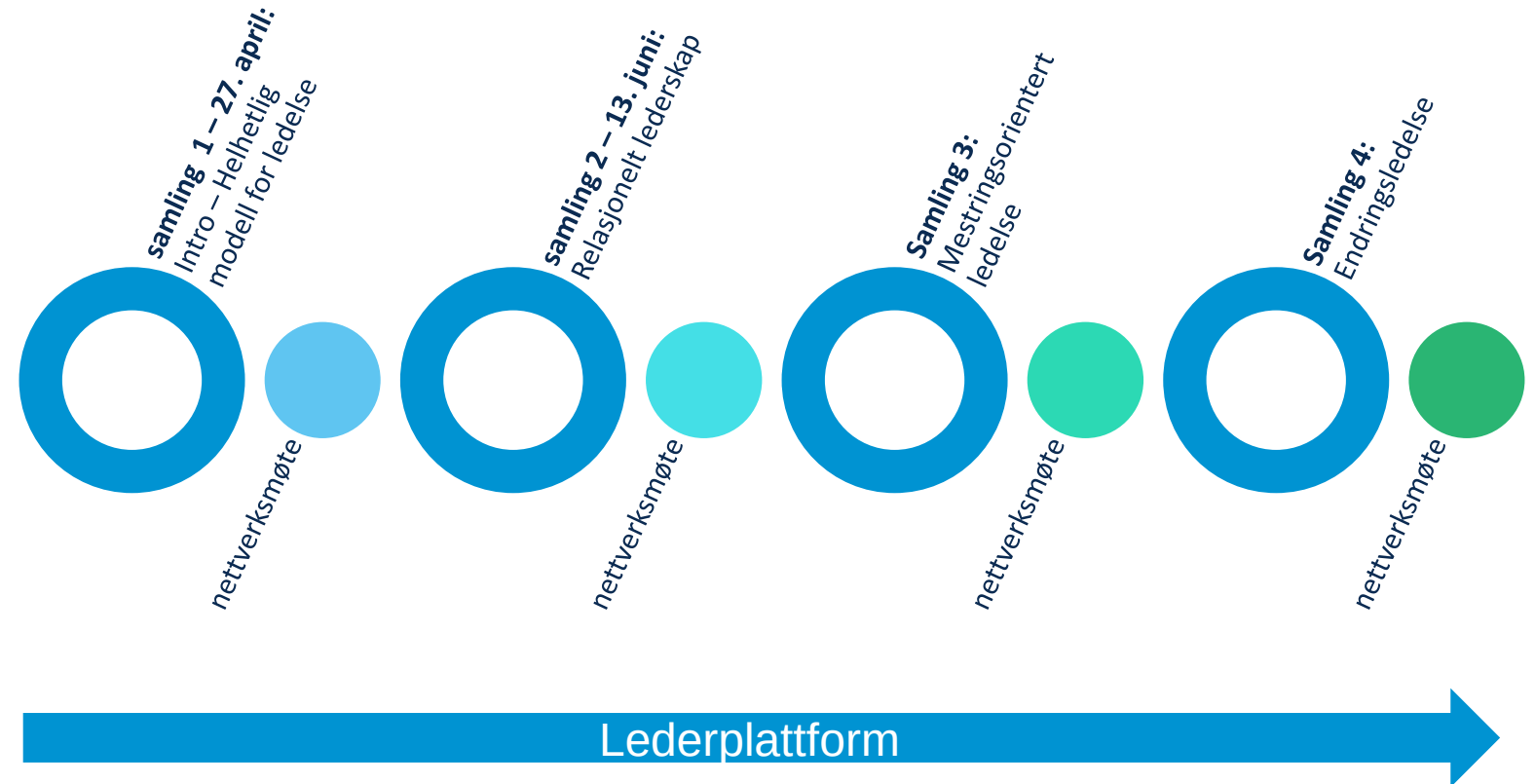
Mål for programmet

Et lederutviklingsprogram for å styrke felles lederkraft og gi støtte til den enkelte leder i å forstå eget handlingsrom

Sikre et felles lederskap og forankring i hele organisasjonen

Når programmet er ferdig har vi fått verktøy, kompetanse og ledernettnettverk som bidrar til videre god drift og utvikling av Seljord kommune

Slik skal vi jobbe sammen



Modell for helhetlig ledelse

Nyskapende arbeidsgivere

Vi står overfor gjennomgripende endringer i arbeids- og samfunnslivet. For å møte endringene trenger vi en nyskapende arbeidsgiverpolitikk. Her finner du faglig innsikt og nyttige verktøy for å jobbe med arbeidsgiverpolitikk i egen organisasjon.



Det store fremtidsbildet

En nyskapende arbeidsgiverpolitikk sikrer en bærekraftig kommunesektor nå og i framtida. Gjennom god ledelse, evne til omstilling, kontinuerlig læring og samarbeid må vi løse oppgaver på nye måter. Vi må våge mer, og mobilisere.

→



Å våge

Vår tids største samfunnsutfordringer kan ikke løses ved å gjøre mer av det samme. For å finne nye bærekraftige løsninger må vi våge å utforske det ukjente og våge å stå i spenningen mellom det nye og gamle.

→



Å lede

Å lede består av fire hovedelementer, ledelse, administrasjon, faglig aktivitet og det å være en kulturbærer. Som leder har du en unik mulighet til å påvirke og nå mål sammen med andre, og god ledelse er avgjørende for å skape innovasjon og utvikling.

→



Å lære

I en tid med stor omstilling og behov for nye kompetanser, blir det viktig å ha en tilnærming til læring hele livet. For å være en nyskapende arbeidsgiver må vi gjøre arbeidsplassen til en læringsarena, med rom for utvikling, prøving og feiling.

→



Å mobilisere

For å skape en bærekraftig framtid må vi mobilisere alle som kan bidra og jobbe på tvers av etablerte organisasjonsstrukturer. Koronapandemien har oss at det er mye som er mulig å få til på kort tid som vi ikke trodde vi skulle få til.

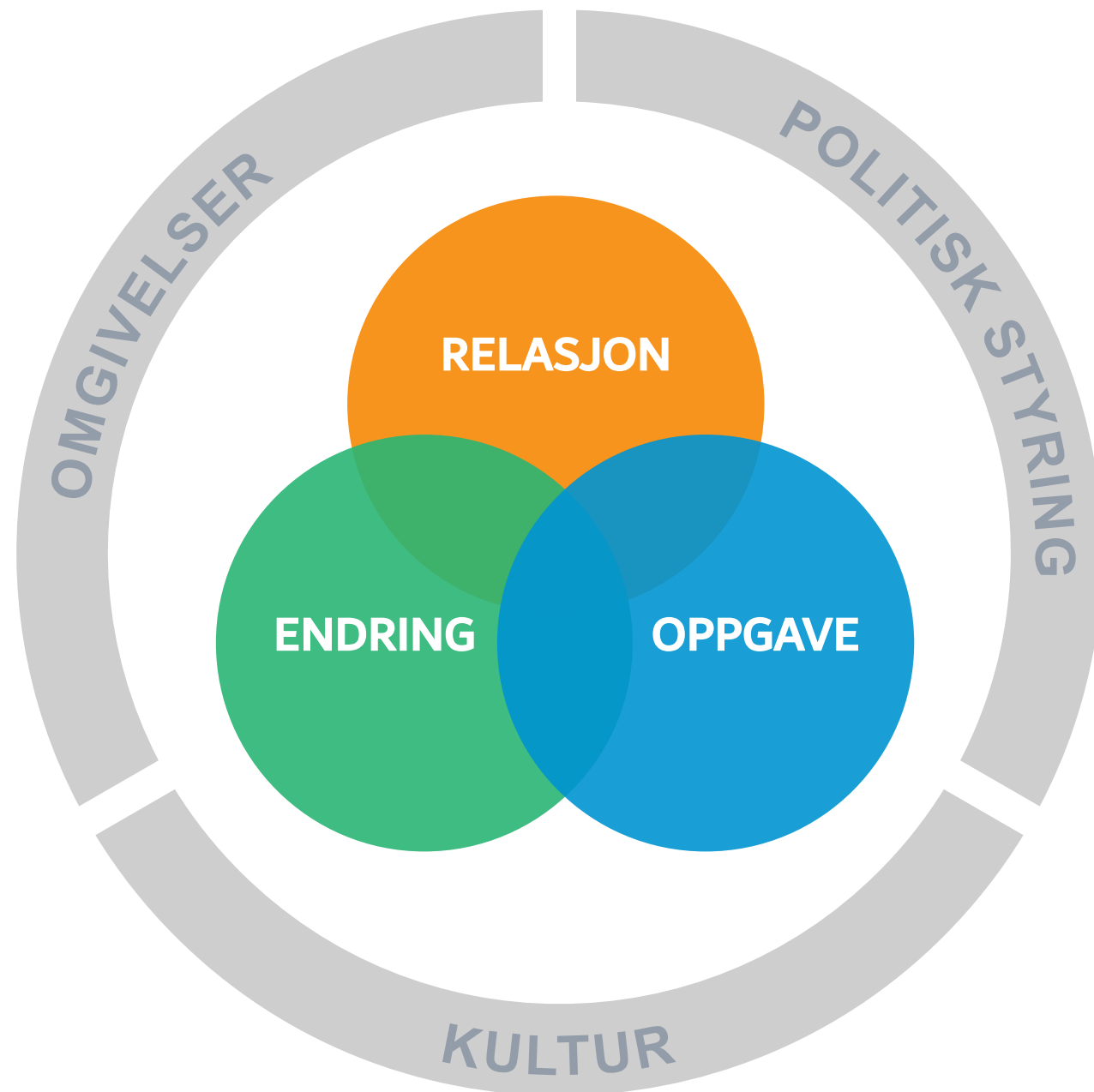
→



Å samhandle

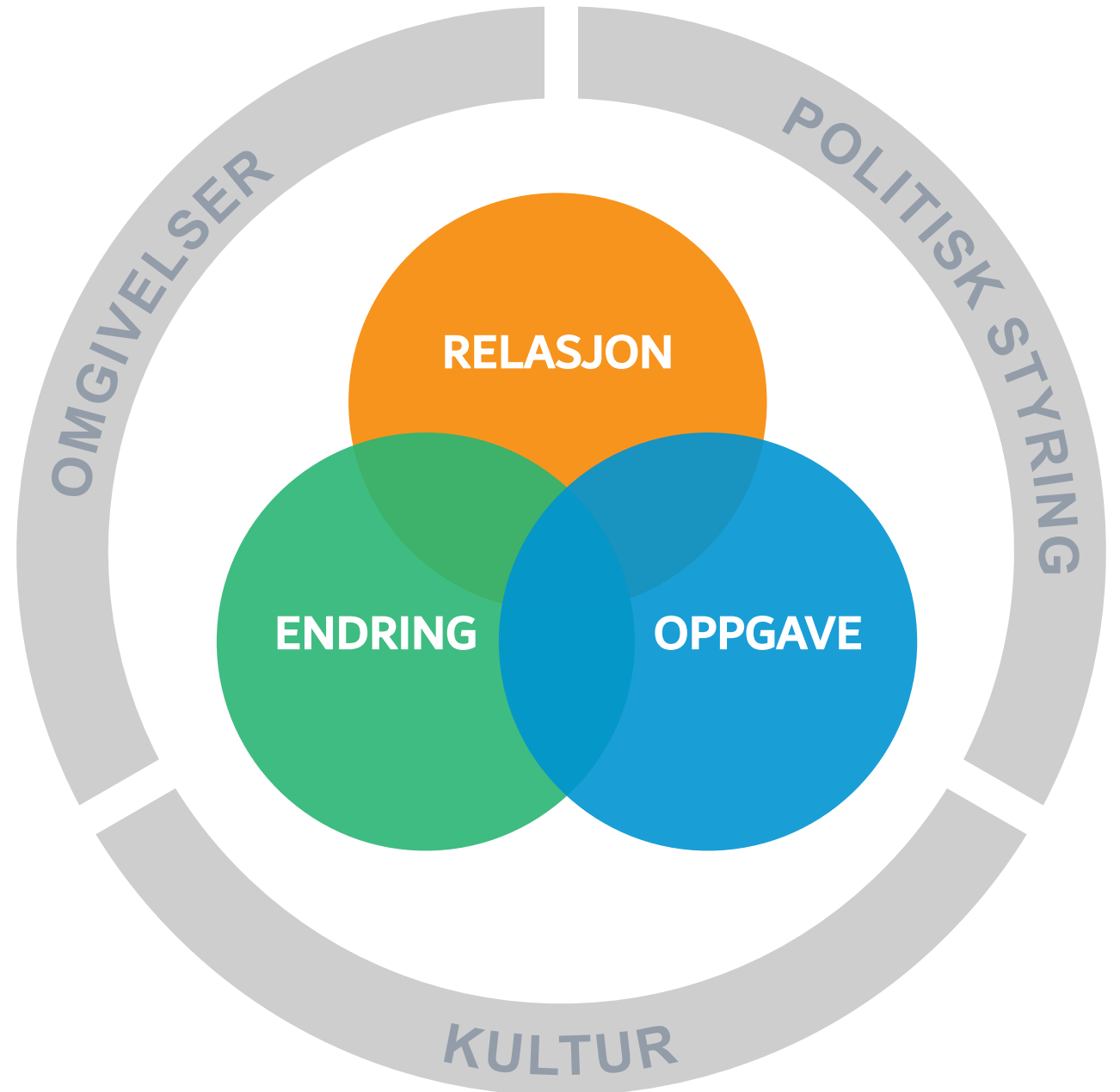
For å være en attraktiv arbeidsgiver kreves det mot til å bryte ned siloer og invitere nye aktører inn. Framtidens utfordringer løses best ved å samarbeide.

→



Modell for helhetlig ledelse

- Ledelse handler om å sette retning for et arbeid, løse oppgaver og skape resultater **sammen** med andre
- Ledelse er å balansere mellom ulike hensyn, krav og forventninger samtidig som helheten ivaretas



Gjennomgående verktøy for lederutvikling



Våre arbeidsmetoder

- Faglige innledninger/oppspill til temaene fra KS-K
- Refleksjon, erfaringsdeling og innspill i grupper – IGP
- Refleksjon/samtale i par – walk and talk, coaching
- Ledernetverk
- Mellomarbeid/aksjonslæring – uttesting av verktøy, refleksjon, og innspill fra medarbeiderne
- Evaluering av hver samling



Beskrivelse av gjennomgående prosessverktøy



Roller i IGP: Ordstyrer, tidtaker, viddevakt og sekretær



1 Individuelt

Refleksjon

Tenk etter og noter, sett fra ditt perspektiv.



2 I grupper

Rekkefremlegg,

ett og ett punkt fra hver i gruppa. Uten diskusjon, bare oppklarende spørsmål.

Drøfting: Drøft innspillene og bli enige om det dere vil dele i plenum.



3 Plenum

Presentasjon.

Gruppene presenterer.

Felles refleksjon:

Vi snakker om det vi har hørt. Hvilke fellestrekk ser vi – hva er vi enige om?



4 Etter møtet

Jobb på

konklusjonene.

Samle inn arbeidet fra gruppene.

Aksjonslæring

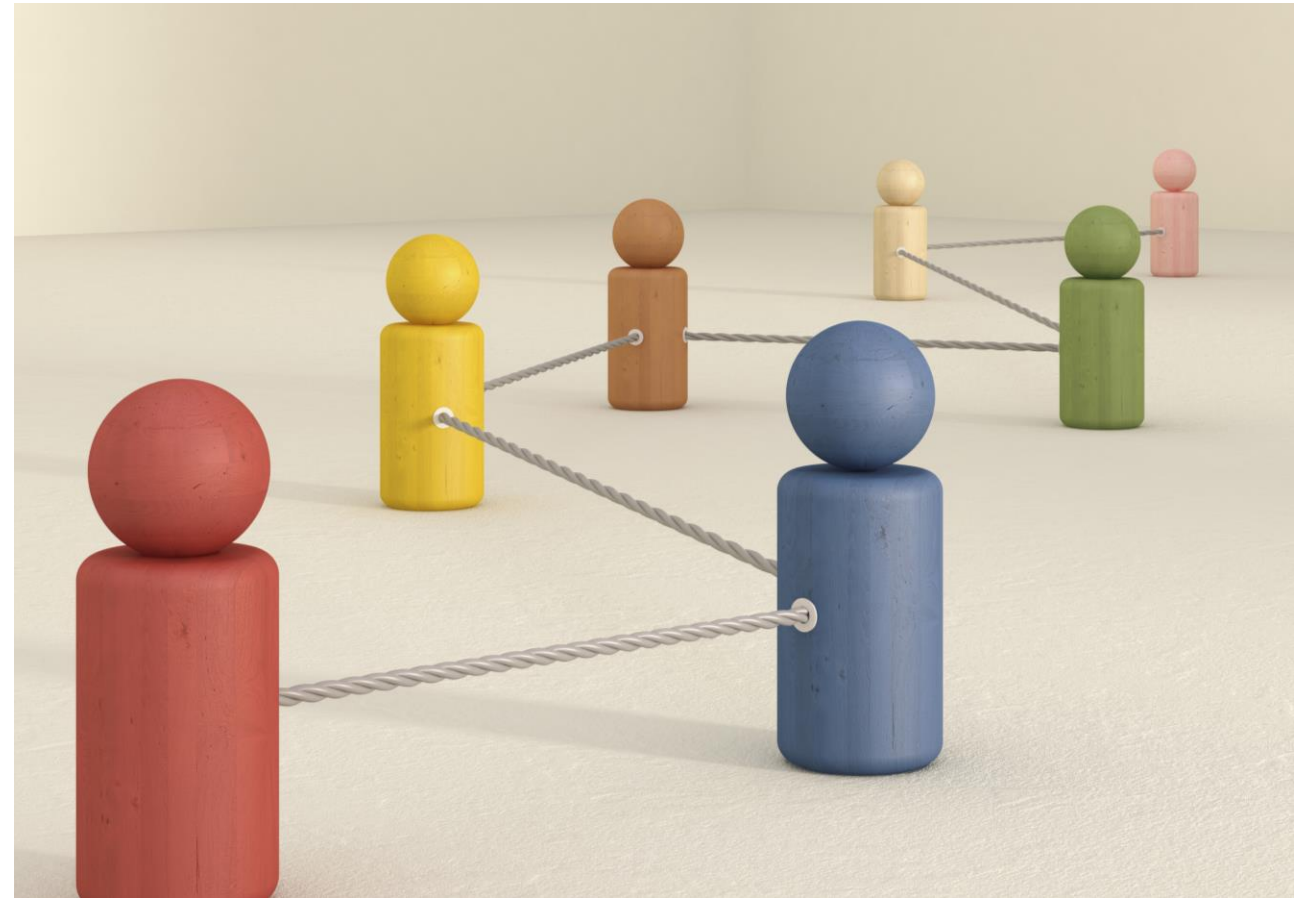
- Systematisk læringsprosess hvor du setter ambisjonen for ditt lederskap og deretter identifiserer, tester og evaluerer aksjoner for å oppnå denne.
- Utvikler eget lederskap
- Øker trygghet
- Styrker organisasjonen som helhet



Nettverk

Arena for felles:

- ✓ deling
- ✓ læring
- ✓ refleksjon
- ✓ utfordring
- ✓ utforsking
- ✓ innsikt



Gruppeoppgave Lederutvikling

1. Hva er det aller viktigste Seljord kommune bør oppnå gjennom lederutviklingsprogrammet?
2. Hva skal til for at et slikt program blir nyttig for deg som leder i Seljord kommune?



Menti.com
3566 1019





Hva er det aller viktigste Seljord kommune bør oppnå gjennom lederutviklingsprogrammet?

Mentimeter

- Må vera relevant for organisasjonen
- Et målbart mål som dei tilsette føler er nyttig.Som har relevans i arbeidskvardagn
- Trygge ledere, samarbeid på kryss og tvers av områder
- Felles plattform for hvordan ledelse skal utøves i kommunen, bruke det nettverket som skapes i den felles lederutviklingsprosessen- spille mer på hverandre, trygge ledere som vet hva målet er,
- Relevans i kvardagen, sjå resultat av satsinga
- Å få inspirerte medarbeidere som trives og blomstrer
- Samkjørt, utvikler gode interne prosesser.
- Leiarar som er trygge i leiarrolla. Felles plattform og felles verktøy
- Meir einskapleg og heilskapleg leiling i alle sektorar og på alle nivå. Bli meir profesjonelle og framstå som meir like. Felles rammar, verdiar, verktøy i hele kommunen. Samt bruke kvarandres kunnskap og erf. leiarnettverket vi no etablerer på

Felles forståelse for programmet.
Bruke kvarandre på tvers av
tenesteområda, jobbe for å få ei
felles leiarplattform. Jobbe for å få
nærare relasjoner, bli meir samkjørte.

Robust arbeidsmiljø positiv
endringsvilje evne til å møte
utfordringar

Få ett felles ståsted og retning for
Seljord kommune på tverrs av alle
enheter

Felles Leiar
plattformKompetanseutvikling
Tverrfagleg samarbeid

Trygge leidarrolla Feller plattform

Felles forståelse av lederskap. Hvor
ble det av DEN FØDTE LEDER??

Tilfredse medarbeidere og gode
tjenester

Lelurar som er sjølvstendige,
handlingskraftige, forstår
handlingsrommet, og som tørr å
gjere feil

Rekruttere og beholde gode
medarbeidere.Skape indre
motivasjon hos
medarbeidereTilfredse
medarbeidere

bedre leiersr, gode relasjoner,

Godt samarbeid, open
kommunikasjon mellom ulike nivå
innan same sektor og på tvers av
ulike sektorar.

Felles retning, hvor er vi nå? hvor skal
vi?

Målbart mål som er relevant for dei
tilsette i kommunen.

Utvikle trygge gode ledere

Felles forståelse av opplæringa

Hva skal til for at et slikt program blir nyttig for deg som leder i Seljord kommune?



Gleder oss til å treffe dere:



10-FAKTOR:

- Opplæringssamling 10.02.23
- Analysesamling 23.03.23

Lederutviklingsprogram:

- Samling 1 27.04.23
- Samling 2 13.06.23





KS KONSULENT

Takk for i dag –
vi gleder oss allerede til r