

# Dialogverktøy 10-FAKTOR



## 10-FAKTOR

KS' medarbeiderundersøkelse

April 2016

## Innhold

Innledning .....	3
FAKTOR 1 – OPPGAVEMOTIVASJON.....	5
FAKTOR 2 – MESTRINGSTRO .....	7
FAKTOR 3 – SELVSTENDIGHET .....	10
FAKTOR 4 – BRUK AV KOMPETANSE.....	13
FAKTOR 5 – MESTRINGSORIENTERT LEDELSE .....	17
FAKTOR 6 – ROLLEKLARHET .....	20
FAKTOR 7 – RELEVANT KOMPETANSEUTVIKLING .....	22
FAKTOR 8 –FLEKSIBILITETSVILJE .....	24
FAKTOR 9 – MESTRINGSKLIMA.....	26
FAKTOR 10 – NYTTEORIENTERT MOTIVASJON .....	28

## Innledning

De ti faktorene som ligger til grunn for KS sin medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR er valgt ut fordi

- forskning viser at disse *er viktige* elementer i god ledelse og kjennetegn på en organisasjon som får fram det beste i medarbeiderne.
- disse faktorene *kan utvikles* av ledere og medarbeidere.

Dette verktøyet er et dialogverktøy som KS-Konsulent blant annet bruker på de to standardkursene vi holder om 10-FAKTOR, kurset «Innføring i 10-FAKTOR» og «Hvordan følge opp 10-FAKTOR».

Meningen er at ledere og medarbeidere kan bruke dette verktøyet sammen for å utvikle god ledelse og godt medarbeiderskap. Både ledere og medarbeidere må bidra i prosessen, og god ledelse og godt medarbeiderskap er gjensidig avhengig av hverandre, og vil forsterke hverandre når man jobber sammen. Tillitsvalgte og verneombud spiller en viktig rolle når det gjelder å drøfte og planlegge bruken av en slik undersøkelse, og når det gjelder å bidra til at medarbeiderne slutter opp om prosessen sammen med ledelsen.

### *Hvordan kan dette verktøyet dialogverktøyet brukes?*

Verktøyet kan brukes *før* en undersøkelse er gjennomført, for å gi ledere og medarbeidere innsikt i hva de 10-FAKTORENE handler om, og hva slags atferd ledere og medarbeidere kan vise for å fremme dem.

Under hver faktor finner dere en tekst som vi har kalt «forklaringstekst». Dette er utdrag med direkte sitat fra artikkelen «10-FAKTOR En innføring» som professor Linda Lai ved BI har skrevet om de ulike faktorene. Det eneste vi har utelatt her er fotnotene og litteraturliste. Dere finner artikkelen på denne linken [http://www.10faktor.no/ks/kurs\\_og\\_veiledninger/innforing\\_i\\_de\\_ti\\_faktorene/](http://www.10faktor.no/ks/kurs_og_veiledninger/innforing_i_de_ti_faktorene/)

Verktøyet kan brukes *etter* at en undersøkelse er gjennomført som hjelp til å analysere undersøkelsen: Hva handler de faktorene om som vi har skåret høyt på? Hva handler de faktorene om som vi har skåret lavere på? Hva slags atferd er det vi kan vise som ledere og medarbeidere for å utvikle denne faktoren? Hva lærer vi av kommentarrapporten, som er en sammenstilling av det medarbeiderne har kommentert til slutt i undersøkelsen om hva de trenger for å gjøre en god jobb?

De forslagene til atferd som er formulert her er altså bare forslag, og listen er ikke uttømmende. I virkeligheten er det en mengde ting dere kan gjøre for å fremme en faktor. Nederst i tabellene kan du selv skrive inn forslag til hva du/dere kan gjøre. Slik kan dere videreutvikle verktøyet selv.

Når dere har analysert undersøkelsen og funnet fram til en eller flere faktorer dere vil jobbe med (det bør være et begrenset antall – gjerne en til to), anbefaler vi at dere studerer den faktoren og merker av den atferden under hver faktor som dere ønsker å utvikle. Dere kan for eksempel sette kryss.

Lederen kan få innspill på hva medarbeiderne synes er mest viktig at leder gjør gjennom for eksempel at gruppene diskuterer og så gir innspill i plenum. Lederen kan også selv sette kryss ved

atferd som hun selv opplever som viktig og har lyst til å utvikle. Summen av atferd kan danne grunnlag for lederens egen utviklingsplan.

Medarbeiderne skal også utvikle sin atferd. De kan først jobbe individuelt og sette kryss ved atferd som hun selv opplever som viktige og har lyst til å utvikle. Deretter kan hun skrive ned andre forslag til atferd som ikke finnes i listen, som hun mener er viktig og har lyst til å utvikle. Dette blir medarbeiderens egen utviklingsplan. Gruppen kan også få i oppgave å sammenstille den atferden det er mest enighet om at det er behov for å utvikle, og så melde dette inn i plenum. De ulike gruppebesvarelsene kan også sammenstilles slik at det blir organisasjonens felles utviklingsplan. Denne planen viser atferd som det er forventet at alle medarbeidere skal ha fokus på og være med å forbedre.

Når man gjennomfører 10-FAKTOR undersøkelsen neste gang, blir det spennende å se om de faktorene man har valgt å jobbe med, viser en bedre skår.

Når dere ser på atferdseksempelene under de ulike faktorene, vil dere se at de handler både om det man kan *gjøre* som leder eller medarbeider, men også om det man kan *tenke*. Det er nemlig slik at vi kan foreta aktive valg om hvordan vi vil tenke for eksempel om utfordringer vi står overfor. Og forskning viser at måten vi tenker på virker inn på viktige fysiologiske prosesser i kroppen som enten kan fremme eller hemme oss i å utføre oppgaver. Det er også slik at hvordan vi tenker påvirker muligheten vi har for å lykkes.

En annen ting dere vil se er at den atferden som beskrives for godt medarbeiderskap både kan handle om det medarbeider *gjør* i relasjon til leder, og i relasjon til sine kollegaer. Begge deler er viktig når vi vil fremme godt medarbeiderskap.

10-FAKTOR undersøkelsen består av faktorer som påvirker hverandre. Hvordan de ulike faktorene henger sammen er beskrevet for hver faktor. Dette betyr at arbeidet med å følge opp undersøkelsen kan være litt krevende. Når dere for eksempel vil løfte faktoren «Bruk av kompetanse», så må dere også se på faktorene selvstendighet, oppgavemotivasjon, rolleklarhet og mestringstro. Grunnen til dette er at disse påvirker graden av bruk av kompetanse. Dermed vil det også kunne være atferd under disse faktorene som dere ønsker å utvikle. Det at faktorene henger sammen er i seg selv en god grunn til at man gjerne kan nøye seg med å ta utgangspunkt i en eller to faktorer.

Sammenhengen mellom faktorene gjør at verktøyet kan være noe komplisert å jobbe med til å begynne med. Vårt beste råd er at dere begynner med en eller to faktorer, studerer hvilke andre faktorer som har betydning for å løfte denne faktoren/disse faktorene, og så velger noen atferdsbeskrivelser som dere har lyst til å jobbe med. Og så utvikler dere god ledelse og godt medarbeiderskap over tid. Denne undersøkelsen samler den fremste kunnskapen vi har om ledelse og medarbeiderskap, og kan derfor med fordel arbeides med over mange år, og brukes mange ganger.

Oslo, 1. februar 2016

Anne Bostad  
Seniorrådgiver  
KS-Konsulent

Hildegunn Andreassen  
Seniorrådgiver  
KS-Konsulent

Åsbjørn Vetti  
Daglig leder  
KS-Konsulent

## FAKTOR 1 – OPPGAVEMOTIVASJON

Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon).

### Hvordan henger oppgavemotivasjon sammen med de andre faktorene?

For å sikre høyest mulig oppgavemotivasjon bør man arbeide med særlig vekt på selvstendighet, bruk av egen jobbrelevant kompetanse, nytteorientert motivasjon, mestringsorientert ledelse og mestringsklima.

God ledelse – hva vil du forsterke?		Godt medarbeiderskap – hva vil du forsterke?	
1.	Jeg bruker tid på å fortelle om hvorfor de ulike oppgavene vi har er viktig å løse for helheten, og hva dette betyr for organisasjonen, for brukere, innbyggere og samarbeidspartnere.	1.	Jeg tenker alltid på hva de oppgavene jeg utfører betyr for organisasjonen som helhet, for brukerne våre, og for samfunnet.
2.	Jeg bruker tid på å fortelle om hvorfor våre jobber i stor grad er kunnskapsarbeid. Selv om noe/mye kan standardiseres, jobber vi i team og vi jobber med mennesker. Det er ingen grenser for hvor god du kan bli til å samhandle med andre, og hvor god du kan bli på fag innenfor et ansvarsområde.	2.	Jeg tenker at det ikke er grenser for hvor god jeg kan bli i min jobb. For eksempel hvor god jeg kan bli til å samhandle med andre mennesker, eller hvor mye jeg kan lære om mitt ansvarsområde.
3.	Jeg bruker tid på å fortelle at alle har et ansvar for utvikling. Hvordan kan du som medarbeider bidra til å løse problemer og videreutvikle arbeidsprosesser og organisasjonen?	3.	Jeg tenker at jeg kan bruke min kreativitet i jobben min. Problemer må løses, rutiner forbedres, og vi kan stoppe opp for å lære av feil vi har gjort. Ved gjentakende problemer må vi kanskje tenke helt nytt.

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst

## **Faktor 1 – Oppgavemotivasjon (indre motivasjon)**

Oppgavemotivasjon, eller det som kalles *indre motivasjon* i faglitteraturen, reflekterer ekte jobbglede og en genuin interesse for oppgavene man har. Med andre ord gjenspeiler indre motivasjon i hvilken grad medarbeideren opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv (engelsk: «intrinsic motivation»). Oppgavemotivasjonen er høy hvis medarbeiderne opplever jobben som meningsfull og ser på oppgavene de utfører som interessante, spennende eller på annen måte tilfredsstillende.

Mange studier viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (se f.eks. Kuvaas 2009; Kuvaas og Dysvik 2012). Indre motivasjon er blant annet avgjørende for hvilken *innsats* medarbeideren gjør, *kvaliteten* på arbeidet som leveres, *lojaliteten* til organisasjonen og *stoltheten* over å jobbe der, samt ikke minst ønsket om å *slutte* eller bli i jobben. Derfor er det spesielt viktig å arbeide for å styrke denne formen for arbeidsmotivasjon, og unngå at den svekkes over tid. Forskning viser også at indre motivasjon gir betydelig bedre resultater enn motsatsen, såkalt *ytre motivasjon* (engelsk: «extrinsic motivation»), som er basert på forventninger om belønninger etter at en oppgave er gjennomført. Sterk vekt på ytre motivasjon og belønninger som ikke er relevante for oppgavene som løses, har en sterk tendens til å svekke den indre motivasjonen for oppgavene.

Moderne motivasjonsforskning, ikke minst basert på såkalt egenmotivasjonsteori («self-determination theory», SDT), har vist at opplevd kompetanse (mestringstro og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse), opplevd selvstendighet (autonomi) og opplevd tilhørighet er blant de aller viktigste forutsetningene for å være indre motivert (Ryan og Deci 2000; Gagne og Deci 2005).

En serie studier fra Norge, med et utvalg på til sammen over fire tusen medarbeidere, herav mange fra kommunale virksomheter, viser at mulighetene til å bruke relevant jobbkompetanse ofte er den aller viktigste faktoren av de som er nevnt over, for å være indre motivert. Opplevde muligheter til å bruke egen kompetanse forklarer en stor andel av variasjonen i indre motivasjon, i snitt hele 27 prosent i disse studiene (Lai 2011a).

For å oppnå høyest mulig indre motivasjon blant medarbeiderne, er det derfor spesielt viktig å legge til rette for best mulig bruk av relevant kompetanse (Faktor 4), bygge og beholde mestringstro (Faktor 2) og sørge for tilstrekkelig opplevd autonomi (Faktor 3).

Indre motivasjon og opplevd bruk av kompetanse virker også gjensidig forsterkende på hverandre. Høy bruk av kompetanse virker positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man gjør en innsats for nettopp å bruke relevant jobbkompetanse.

Tidligere forskning viser også at indre motivasjon kan henge sammen med prososial motivasjon (nytteorientert motivasjon) og at prososial motivasjon kan ha en positiv effekt på indre motivasjon. En mulig forklaring på dette er at prososial motivasjon kan gi et bredere perspektiv på oppgavene man gjennomfører, og derved større opplevd mening – som er et sentralt element i indre motivasjon (Grant 2008; Grant og Berry 2011). Mye tyder derfor på at man bør arbeide parallelt med indre motivasjon og prososial motivasjon.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien tyder også på at indre motivasjon er den nest viktigste faktoren av alle faktorene som inngår i 10-FAKTOR for å forklare variasjoner i opplevd bruk av kompetanse. Bare opplevd selvstendighet (autonomi) er viktigere. (Se mer under Faktor 4.)

Når det gjelder hva som påvirker indre motivasjon, har både mestringsledelse og et mestringsklima blant medarbeiderne, stor betydning (Barstad 2015).

Når vi både kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar og ser på alle faktorene under ett, unntatt opplevd bruk av kompetanse, har prososial motivasjon og opplevd autonomi klart størst betydning for indre motivasjon i dette utvalget. Disse funnene er altså i tråd med tidligere forskning.

## FAKTOR 2 – MESTRINGSTRO

Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. (Fagbegrep: også kalt subjektiv mestringsevne. (Engelsk: self-efficacy)).

### Hvordan henger mestringstro sammen med de andre faktorene?

For å beholde og styrke medarbeidernes mestringstro, bør man arbeide med særlig vekt på å oppnå høy bruk av relevant kompetanse, høy rolleklarhet og høy opplevd autonomi.

God ledelse – hva vil du forsterke?		Godt medarbeiderskap – hva vil du forsterke?	
4.	Jeg har positive forventninger og en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves for å løse oppgaven. Jeg begrunner hvorfor jeg tror at medarbeideren vil lykkes. Mange ganger er det riktig å ha større tro på medarbeiderne enn de har selv. Det fremmer vekst.	4.	Jeg vet at om jeg tror jeg klarer oppgaven, eller ikke tror jeg klarer oppgaven, så risikerer jeg å få rett i begge tilfeller. Derfor velger jeg aktivt hvordan jeg vil tenke om nye oppgaver jeg møter.
5.	Jeg legger vekt på at medarbeidere skal få positive mestringserfaringer ved å tilpasse de oppgavene jeg gir til medarbeiderne ift deres kompetanse.	5.	Jeg lister noen ganger opp alt jeg tidligere har klart, eller hva jeg har av kunnskap og erfaringer, som kan være relevant for å mestre en ny oppgave jeg står overfor.
6.	Jeg sørger for å være tilgjengelig og tett på medarbeiderne, slik at jeg kan gi konstruktive tilbakemeldinger, utfordre, støtte, gi anerkjennelse og oppmuntring.	6.	Jeg tenker at nye oppgaver er en mulighet for å lære. At det kan være krevende å gå inn i, men når jeg ser meg tilbake, så er det i møte med nye oppgaver jeg har utviklet meg mest.
7.	Jeg er tilgjengelig slik at medarbeiderne kan spørre meg, og jeg svare dem og vise tillit.	7.	Jeg prøver å redusere mitt eget stressnivå når jeg skal løse nye, krevende oppgaver ved å redusere omgivelsene forventninger om perfekt resultat i begynnelsen. «Dette vil jeg gjerne ta fatt på, men jeg trenger tid for å bli god.»
8.	Jeg kobler erfarne medarbeidere som er gode rollemodeller sammen med nye medarbeidere / medarbeidere som skal jobbe med nye oppgaver, slik at de sistnevnte lederne kan bli inspirert og lære av god praksis.	8.	Jeg prøver å redusere mitt eget stressnivå ved å lære av dem som har god kompetanse på det jeg skal ta fatt på av nye oppgaver. Da ser jeg fortere hvordan jeg kan jobbe. Jeg er heller ikke redd for å be om veiledning fra kollega eller leder.
9.	Jeg mosjonerer slik at jeg holder meg i tilfredsstillende fysisk form. Det er viktig å være en god rollemodell også når det gjelder fysisk form.	9.	Jeg prøver å redusere mitt eget stressnivå ved å være i tilfredsstillende fysisk form. Når jeg får mosjonert, takler jeg arbeidspress bedre.
10.	Jeg oppfordrer medarbeidere til å støtte hverandre og å by på egen kompetanse overfor hverandre.	10.	Som kollega støtter jeg medarbeidere og ledere som står overfor krevende nye oppgaver. Jeg tilbyr meg å bidra med min kompetanse og veiledning om dette er naturlig.

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*



Forklaringstekst:

## **Faktor 2 – Mestringstro**

En medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si mestringstro, er avgjørende for både motivasjon, innsats og ytelse (Bandura 1986, 1990; Stajkovic og Luthans 1998). Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og dermed sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer innen forskjellige områder (engelsk: «self-efficacy»).

Mestringstro er en form for selvrefererende holdning som i stor grad er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling og andre aktuelle stillinger eller oppgaver. Med andre ord er mestringstro en holdning som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg selv som kompetent.

Mestringstro har stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringstro yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper, ferdigheter og evner. Forskjellen mellom ytelsen til medarbeidere med lav og høy mestringstro er *minst* for grupper med høyt kompetansenivå og *høyest* for grupper med lavt kompetansenivå (Bandura 1986, 1990; Lai 2014).

Mestringstro påvirker både i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En medarbeider med lav mestringstro vil vanligvis gi opp raskere hvis han eller hun møter motstand og akseptere et noe dårligere resultat enn en medarbeider med høy mestringstro. Dette betyr at den relative mestringstroen (høy eller lav) kan bli selvsforsterkende, både i isolert sett for hver enkelt medarbeider og sammenlignet med andre medarbeidere. Høy innsats gir ofte uttelling over tid i form av høy ytelse, noe som forsterker mestringstroen (Bandura 1986, 1990). Lavere innsats og at man gir opp tidligere, gir derimot ofte dårligere resultater, noe som igjen ofte svekker mestringstroen.

Mestringstro påvirker ikke bare motivasjon, innsats og ytelse, men har også betydning for hvor sårbar man er for stress, angst, uro og depresjon (Bandura 1986; Muris 2002; Nielsen og Munir 2009). Medarbeidere med lav mestringstro vil ofte oppleve et høyere stressnivå på jobb, nettopp fordi de ikke tror at de kan håndtere utfordringer, vanskeligheter eller motstand så godt som de ønsker. Dersom stressnivået blir så høyt at det forstyrrer oppmerksomheten og krever for store krefter, kan funksjonsnivået bli redusert. Over tid kan dette virke selvsforsterkende, slik at mestringstroen blir ytterligere svekket. Lav mestringstro kombinert med lav stresstoleranse kan også svekke selvbildet og



selvfølelsen (Sternberg og Kolligian 1990). Flere studier tyder derfor på at mestringstro og selvfølelse er blant de mest avgjørende faktorene for ytelse i arbeidslivet (Judge og Bono 2001).

Ut fra den tette sammenhengen mellom mestringstro og innsats og ytelse, er det ikke overraskende at det også er en sterk sammenheng mellom mestringstro og bruk av kompetanse (Faktor 4).

Forskning peker på fire spesielt effektive måter å jobbe med forbedring av mestringstro (Bandura 1986).

Fire fremgangsmåter for å øke mestringstro:

**1 Mestringsopplevelse:** tilby muligheter for å oppleve mestring, dvs. høy ytelse og suksess

**2 Rollemodeller:** gi tilgang på gode rollemodeller som kan demonstrere mestring

**3 Tilbakemelding:** sørge for konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring

**4 Stressmestring:** trene på teknikker for å håndtere stress

Ros og oppmuntring fra andre er viktig, men den mest effektive måten å forbedre en medarbeiders mestringstro på er å gi en opplevelse av mestring, det vil si *mestringserfaring* gjennom muligheter til å oppleve høy ytelse og suksess. Dette kan innebære at oppgaver må justeres og tilpasses, slik at medarbeideren får bedre muligheter til å trekke på sin kompetanse.

Samtidig er det viktig å unngå at en medarbeider med lav mestringstro presenteres for situasjoner som gir høy risiko for å oppleve dårlig mestring. På den annen side er det viktig at listen ikke legges for lavt, slik at medarbeiderens forventninger til egen innsats og ytelse blir for lave. Det viktigste er å formidle positive forventninger og en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves, og at det er mulig å oppnå høy ytelse gjennom varig og stabil innsats.

En annen viktig innfallsvinkel til å bedre mestringstro, er å sikre tilgang på *gode rollemodeller*, det vil si kolleger som yter godt og som kan bidra med inspirasjon og kompetanseoverføring. I den forbindelse er et godt mestringsklima, med vekt på samarbeid, læring og å gjøre hverandre gode (Faktor 9) svært viktig. En tredje fremgangsmåte er å gi *konstruktiv tilbakemelding og sosial oppmuntring* for å øke viljen til innsats og derved mulighetene for suksess. Dette er også et viktig element både i et mestringsklima (Faktor 9) og i mestringsorientert ledelse (Faktor 5).

En annen viktig gevinst ved høy mestringstro er at det ofte gir økt prososial (nytteorientert) motivasjon (Faktor 10), dvs. en motivasjon for hjelpe andre, dele kompetanse og være samarbeidsvillig. Lav mestringstro, på den annen side, henger sammen med tendens til mindre prososial atferd slik som å unngå ansvar og skylde på andre når egen atferd har negative konsekvenser (Bandura 1999; Caprara og Steca 2005). Mestringstro er derfor en type holdning som det bør legges stor vekt på både ved kompetanseutvikling generelt og ved utvikling av gode arbeidsmiljøer.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser at når vi ser alle faktorene under ett, er mestringstro en av de fire faktorene som betyr aller mest for opplevde muligheter til å bruke egen, relevant jobbkompetanse (Faktor 4), sammen med autonomi, indre motivasjon og rolleklarhet. (Se mer ifb. Faktor 4).

Når vi derimot ser på hva som kan påvirke hver enkelt medarbeiders mestringstro, og kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar, og ser på alle de øvrige faktorene unntatt bruk av kompetanse, under ett, har rolleklarhet ( $\beta = 0,300$ ,  $p \leq 0,000$ ) og opplevd autonomi ( $\beta = 0,240$ ,  $p \leq 0,000$ ) størst betydning.

Hvis vi tar hensyn til opplevd bruk av kompetanse, til tross for at det kan være en gjensidig forsterkende sammenheng, betyr bruk av kompetanse aller mest for mestringstro, og betydningen av de andre faktorene svekkes. Dette tyder på at rolleklarhet og opplevd selvstendighet virker på mestringstro gjennom (medieres av) nettopp opplevde muligheter til å bruke egen kompetanse. Det siste funnet er i tråd med flere tidligere studier (f.eks. Lai 2011a).

## FAKTOR 3 – SELVSTENDIGHET

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. (Også kalt jobba autonomi).

### Hvordan henger selvstendighet sammen med de andre faktorene?

Opplevd selvstendighet er helt avgjørende for at medarbeidere skal være indre motivert og få brukt kompetansen sin på en god måte. Mestringsledelse, mestringstro og rolleklarhet kan bidra til å fremme selvstendighet.

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
11.	Jeg sørger for å bli godt kjent med mine medarbeidere, slik at jeg i størst mulig grad kan gi dem det handlingsrommet som de ønsker og opplever som relevant, innenfor organisasjonens rammer.	11.	Jeg tar opp med min leder hva jeg ønsker å bestemme over i min egen arbeidshverdag.
12.	Jeg viser mine medarbeidere tillit og oppmuntrer dem til å bruke handlingsrommet.	12.	Jeg tar ansvaret for å foreta faglige vurderinger ut fra min fagbakgrunn / erfaringsbakgrunn, i forståelse med min leder / innenfor rammen av min stilling.
13.	Jeg kommuniserer at jeg ønsker at medarbeideren i stor grad planlegger og organiserer sitt arbeid innenfor rammene av stillingen.	13.	Jeg tar ansvaret for å planlegge og organisere dagen min så effektivt som mulig.
14.	Jeg kommuniserer at jeg ønsker at medarbeideren i stor grad bidrar til nye løsninger og forbedringer som han eller hun ser kan komme brukerne til nytte eller gjøre virksomheten mer effektiv.	14.	Jeg bidrar til å utvikle nye løsninger og forbedringer når jeg ser at vi kan forbedre tjenesten vi leverer eller bli mer effektive.
15.	Jeg har samtaler med medarbeider om arbeidet og hvordan stillingen best kan utøves i forhold til virksomheten som helhet.	15.	Som kollega har jeg tett dialog med kollegaer og samarbeidspartnere for å sikre at jeg utfører min jobb på en hensiktsmessig måte ift dem.

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

### **Faktor 3 – Selvstendighet (autonomi)**

De aller fleste medarbeidere ønsker å oppleve tillit gjennom å bli gitt muligheter til å jobbe på en selvstendig måte og kunne gjøre egne vurderinger og valg innen den rammen rollen de skal fylle gir. De ønsker å oppleve såkalt autonomi.

Autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv og sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og valgfrihet, for eksempel til å kunne velge det man mener er den beste fremgangsmåten for en oppgave.

Motsatsen til autonomi kalles *heteronomi*, og refererer til å bli kontrollert mot sin vilje, enten av indre krefter eller av andre personer eller situasjoner (Ryan og Deci 2006). Funn fra en rekke organisasjoner i Norge, ikke minst kommuner, viser at medarbeidernes opplevelse av autonomi har svært stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai 2011a).

Betydningen av autonomi har opptatt filosofer, økonomer og psykologer gjennom lang tid. Innen moderne motivasjonsteori som egenmotivasjonsteori (SDT), blir autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov på linje med mestringstro og meningsfylte relasjoner.

En rekke studier viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke ulike typer oppgaver (f.eks. Dysvik og Kuvaas 2011; Gajendran og Harrison 2007; Joo, Jeung og Yoon 2010; Morgeson, Delaney-Klinger og Hemingway 2005).

Medarbeidere føler seg også mest knyttet til personer, for eksempel ledere og kolleger, som støtter deres behov for autonomi (Ryan og Deci 2006).

I de fleste organisasjoner brukes det en rekke kontroll-, rapporterings- og målemekanismer som lett kan underminere opplevelsen av autonomi og dermed også indre motivasjon og god bruk av kompetanse. Medarbeidernes innsats og ytelse blir ofte detaljvurdert. Det settes «karakterer», og det gis utmerkelse og ros og ris i all offentlighet, samt anerkjennelse som er betinget av at man møter andres fremfor egne forventninger og derfor forsterker ytre motivasjon på bekostning av den indre (jf. Deci og Ryan 1995; Ryan og Deci 2006).

Opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en nødvendig forutsetning for indre motivasjon, som lett svekkes hvis ytre belønninger får fokus (Deci, Koestner og Ryan 1999). I mange organisasjoner brukes det belønningssystemer som kan true opplevelsen av autonomi og indre motivasjon. Det er ingen til om at ytre belønning fungerer godt for mange typer oppgaver, men ytre motivert atferd har mange negative

effekter det er lett å overse, som underminering av indre motivasjon, lavere involvering i oppgaver og lavere tilfredshet med egne aktiviteter (Ryan og Deci 2006).

Oversiktsstudier tyder på at autonomi er den aller viktigste av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori for å forklare indre motivasjon (Humphrey, Nahrgang og Morgeson 2007). Tap av autonomi fører til tap av indre motivasjon og dårligere ytelse, spesielt når oppgavene krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse (Utman 1997). Det er dessuten en klar sammenheng mellom opplevelsen av autonomi og tilfredshet med livet og viktige indikatorer på mental helse som depresjon og selvfølelse, på tvers av kulturer og land (Taris 1999; Sheldon, Elliot *et al* 2004).

Flere studier viser også at en persons daglige velbefinnende og tilfredshet med livet fluktuerer med i hvilken grad han eller hun opplever å få støtte til autonomi versus å bli kontrollert av andre (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe og Ryan 2000). Nyere forskning viser også at tilfredsstillelse av behovet for autonomi er en av de aller viktigste driverne for kompetansemobilisering (Lai 2011a).

Til tross for at betydningen av autonomi er godt dokumentert i en rekke studier, er det fremdeles mange som er skeptiske til og til dels motstandere av å gi medarbeidere mye autonomi. Skepsisen har ofte sammenheng med en uklar oppfatning av hva autonomi egentlig innebærer samt manglende innsikt i forutsetningene for at høy autonomi skal gi positive effekter.

Mange forveksler autonomi med "full uavhengighet" og "full frihet" og fravær av rammer eller krav fra andre. Det å ha autonomi betyr imidlertid ikke at man er helt uavhengig av andre eller av påvirkning fra andre, som for eksempel ledere og kolleger, men at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom i interaksjonen med andre, for eksempel en arbeidsgruppe (Ryan 1993).

Man kan også oppleve å ha god autonomi innen gitte rammer, for eksempel en rollebeskrivelse knyttet til en stilling, hvis man aksepterer rammene. Når rammene er gitt, behøver heller ikke høy autonomi bety at man har veldig mange valgmuligheter, men at man opplever å kunne velge mellom noen få, meningsfulle alternativer.

Autonomi er ikke noe absolutt, men varierer fra lav til høy. Behovet for autonomi er heller ikke likt fra medarbeider til medarbeider. Selv om autonomi er et grunnleggende psykologisk behov, er det store individuelle variasjoner i hvor sterkt behovet for autonomi er, det vil si hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være på jobb (Ryan og Deci 2000).

Når behovet for autonomi er høyt, vil effekten av autonomi på motivasjon, bruk av kompetanse og ytelse være sterk og positiv. Når behovet for autonomi derimot er lavt, vil effektene av å gi autonomi være svak eller i verste fall negative (Langfred og Moye 2004).

Autonomien som blir gitt må også oppleves som relevant og meningsfull for at den skal bidra til indre jobbmotivasjon.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien i fem kommuner er i tråd med tidligere forskning, og viser at autonomi er den enkeltfaktoren som har størst betydning for i hvilken grad medarbeiderne opplever å få brukt kompetansen sin. Hvis vi kontrollerer for faktorer som kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar, forklarer opplevd autonomi nesten 40 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ( $r_2 = 0,386$ ,  $\beta = 0,630$ ,  $p \leq 0,000$ ).

Når vi kontrollerer for alle de øvrige åtte faktorene samtidig, er autonomi også aller viktigst for opplevd bruk av kompetanse ( $r_2 = 0,053$ ,  $\beta = 0,307$ ,  $p \leq 0,000$ ).

## FAKTOR 4 – BRUK AV KOMPETANSE

Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb. (Også kalt kompetansemobilisering (engelsk: perceived competence mobilization, skill utilization).

### Hvordan henger bruk av kompetanse sammen med de andre faktorene?

For å bedre medarbeidernes bruk av kompetanse, er det spesielt viktig å satse på selvstendighet, oppgavemotivasjon, rolleklarhet og mestringstro.

God ledelse – hva vil du forsterke?		Godt medarbeiderskap – hva vil du forsterke?	
16.	Jeg samtaler med alle medarbeidere for å bli godt kjent med deres kompetanse. Med kompetanse tenker jeg realkompetanse, ikke bare formalkompetanse. Realkompetanse rommer evner, kunnskaper, ferdigheter og holdninger.	16.	Jeg forteller om kompetanse jeg har som er relevant for min stilling i dag til min leder. Med kompetanse tenker jeg realkompetanse, ikke bare formalkompetanse.
17.	Jeg samtaler med alle medarbeidere for å undersøke hvordan kompetansen kan brukes til det beste for organisasjonen og medarbeideren.	17.	Jeg kommer med forslag til min leder på hvordan min kompetanse kan brukes framover til det beste for min stilling og for virksomheten.
18.	Før vi gjennomfører organisert opplæring / kompetanseutvikling, samtaler jeg med medarbeiderne om hvordan kompetansen kan bli brukt i organisasjonen.	18.	Før jeg deltar på organisert opplæring / kompetanseutvikling, samtaler jeg med min leder om hvordan kompetansen kan bli brukt.
19.	Jeg formidler et helhetssyn når det gjelder bruk av kompetanse. Organisasjonens behov for å få løst oppgavene og rettferdighetssyn ift personalgruppen balanseres opp mot hver enkelt medarbeiders ønske om å få brukt sin kompetanse.	19.	Jeg veier mine ambisjoner om å få brukt egen kompetanse opp mot organisasjonens samlede behov for oppgaveløsning og hensynet til andre kollegaer (helhetssyn).
20.	Jeg oppmuntre medarbeiderne til å gjøre kollegaer og samarbeidspartnere kjent med deres kompetanse og hvordan denne (etter avklaring med meg) kan bli brukt til det beste for organisasjonen.	20.	I forståelse med leder informerer jeg mine kollegaer og samarbeidspartnere om min kompetanse og hvordan den kan bli brukt.
21.	Jeg oppmuntre mine medarbeidere til å fine ut mest mulig om kollegaers kompetanse som er relevant for organisasjonen og å etterspørre denne.	21.	Jeg er interessert i hva mine kollegaer har av kompetanse og hvordan vi kan utnytte den til organisasjonens beste.
22.	Når vi drøfter oppgavefordeling og utvikling av organisasjonen har vi alltid med spørsmålet om hvordan vi kan utnytte den samlede kompetansen i organisasjonen på best mulig måte.	22.	Jeg bidrar aktivt når vi drøfter fordeling av oppgaver og utvikling av organisasjonen for å sikre at den samlede kompetansen i organisasjonen blir brukt best mulig.

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

#### **Faktor 4 – Bruk av kompetanse (kompetansemobilisering)**

Det snakkes mye om kompetanseutvikling, men vesentlig mindre om hvordan kompetansen som blir utviklet skal bli brukt best mulig. Medarbeidernes kompetanse må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning i form av gode tjenester til brukere og innbyggere.

En rekke undersøkelser fra Norge, både i offentlig og privat sektor, og ikke minst i kommunal sektor, viser likevel at mange medarbeidere ikke opplever å få brukt sin jobbrelevante kompetanse på en god nok måte (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Dette innebærer en stor verdilekkasje og fører med seg en rekke negative konsekvenser for både den enkelte medarbeider, for arbeidsgruppen vedkommende tilhører og for organisasjonen som helhet.

Svak kompetansemobilisering henger i stor grad sammen med at de fleste organisasjoner overfokuserer på anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering og utvikling, og underfokuserer på hvordan den kompetansen som er anskaffet og utviklet kan bli brukt på best mulig måte. Mange ledere har en antagelse om at kompetanse nærmest automatisk vil bli brukt. I praksis er det likevel mange betingelser som skal være oppfylt for å sikre best mulig kompetansemobilisering, og svak kompetansemobilisering har ofte en rekke negative effekter utover ren verdilekkasje.

Lav kompetansemobilisering gir ikke bare dårligere måloppnåelse og verdiskapning, men har også en rekke andre negative effekter. Dette har sammenheng med at det ikke bare er den faktiske og objektive bruken av kompetanse som er viktig for resultatene som oppnås, men også medarbeidernes *opplevelse* av å få brukt kompetansen sin. Muligheter til å bruke egen kompetanse er viktig fordi det handler om å dekke grunnleggende psykologiske behov for mestring. En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette gir lavere indre motivasjon, redusert mestringstro og dermed svekket innsats og ytelse over tid.

Flere studier viser på at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og at disse to variablene påvirker hverandre gjensidig (f.eks. Lai 2011a, 2011b).

Mange studier viser også at lav kompetansemobilisering lett fører til svekket mestringstro, lavere psykologisk jobbtillfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, og lavere affektiv organisasjonstilknytning,

det vil si mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon (f.eks. Erdogan og Bauer 2009; Feldman 1996; Feldman og Bolino 2000; Feldman, Leana og Bolino 2002; Lai og Kapstad 2009; Maynard, Joseph og Maynard 2006; Morrison, Cordery, Girardi og Payne 2005; Parker 2003).

Lav kompetansemobilisering øker også risikoen for at medarbeideren søker seg ut av organisasjonen, det vil si utvikler høy turnoverintensjon (Lai og Kapstad 2009). Mangelfull mobilisering av kompetanse øker derfor organisasjonens sårbarhet for tap av verdifull kompetanse.

Lav tillit til egne muligheter til mestring og lav følelse av å ha en verdi og inneha en viktig rolle på arbeidsplassen, øker også risikoen for stresslidelser samt depresjon og angst. Det er en dokumentert, indirekte sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og dårlig helse og sykefravær, for mange ulike grupper medarbeidere (Pousette og Hanse 2002) samt mellom lav kompetansemobilisering og depresjon og emosjonell utmattelse (De Lange, Taris, Kompier, Houtmans og Bongers 2004; Rafferty, Friend og Landsbergis 2001).

Høy grad av kompetansemobilisering ser faktisk ut til å ha en *beskyttende* effekt på utvikling av angst og depresjon (Griffin, Greiner, Stansfeld og Marmot 2007), og vil dermed kunne redusere kostbart sykefravær.

Medarbeidere som opplever utilfredsstillende muligheter til å bruke egen kompetanse, og derved tap av motivasjon og mening, vil også ofte ha en negativ innflytelse på sine kolleger og det psykososiale miljøet i arbeidsgruppen. Frustrasjon, negativt fokus og leting etter bedre muligheter andre steder får lett en smitteeffekt (Barsade 2002).

Medarbeidere som mentalt er på vei ut av organisasjonen får også svekket affektiv organisasjonstilknytning og mindre motivasjon til å hjelpe sine kolleger og bidra til at gruppen når sine mål og forbedrer seg, det vil si viser mindre hjelpeatferd og mindre ekstrarolleatferd – og bidrar dermed mindre til et mestringsklima på jobb (MacKenzie, Podsakoff og Ahearne 1998).

Både hjelpeatferd og ekstrarolleatferd er spesielt viktig for å oppnå utvikling og innovasjon i organisasjoner, men det er avgjørende at denne typen atferd er frivillig og egenmotivert fra medarbeiderens side og ikke et krav fra ledere eller organisasjon (Vigoda-Gadot 2007). Organisasjoner som ønsker å satse på innovasjon, bør derfor være spesielt opptatt av å sikre best mulig kompetansemobilisering for å motivere fremfor å presse medarbeidere til å bidra.

Forskning fra både Norge og andre land, basert på mange tusen medarbeidere og ledere, viser at det det noen faktorer er spesielt viktige for medarbeidernes muligheter til å få brukt sin kompetanse (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Det er dermed disse faktorene man bør jobbe med for å sikre best mulig bruk av kompetanse.

Viktige drivere for kompetansemobilisering:

3 Selvstendighet (autonomi) (Faktor 3)

1 Oppgavemotivasjon (indre motivasjon) (Faktor 1)

5 Rolleklarhet (Faktor 6)

2 Mestringstro (Faktor 2)

4 Mestringsorientert ledelse (Faktor 5)

6 Mestringsklima (Faktor 9)

Det er klare paralleller mellom driverne for kompetansemobilisering, som er nevnt over, og såkalt egenmotivasjonsteori («self-determination theory», SDT), som peker på betydningen av opplevd kompetanse (herunder mestringstro), opplevd autonomi og opplevd tilhørighet for å være motivert for oppgavene i seg selv (Ryan og Deci 2000; Gagne og Deci 2005). Dette illustrerer igjen den tette sammenhengen mellom indre motivasjon og bruk av relevant jobbkompetanse (Lai 2011a, 2011b).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med tidligere forskning og viser, som nevnt tidligere, at opplevd autonomi (Faktor 3) er den aller viktigste enkeltfaktoren for å oppnå høy bruk av kompetanse, etterfulgt av oppgavemotivasjon (Faktor 1).

Når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar<sup>11</sup>, forklarer autonomi nesten 40 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ( $r^2 = 0,386$ ,  $\beta = 0,630$ ,  $p \leq 0,000$ ) mens oppgavemotivasjon forklarer nesten 30 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ( $r^2 = 0,298$ ,  $\beta = 0,555$ ,  $p \leq 0,000$ ).

Det er imidlertid viktig å ta hensyn til at autonomi påvirker indre motivasjon, og at mange av de andre faktorene også påvirker hverandre og virker gjennom eller avhengig av hverandre, slik at den prosentvise forklaringsgraden ikke kan legges sammen.

Når vi ser alle de øvrige ni faktorene under ett, forklarer de cirka 55 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse ( $r^2 = 0,553$ ,  $F = 266\ 165$ ,  $p \leq 0,000$ ) – hvilket er betydelig.

De faktorene som betyr mest for opplevd bruk av kompetanse, er da henholdsvis autonomi ( $\beta = 0,307$ ,  $p \leq 0,000$ ), indre motivasjon ( $\beta = 0,244$ ,  $p \leq 0,000$ ), rolleklarhet ( $\beta = 0,176$ ,  $p \leq 0,000$ ) og mestringstro ( $\beta = 0,114$ ,  $p \leq 0,000$ ).



## FAKTOR 5 – MESTRINGSORIENTERT LEDELSE

Mestringsorienterte ledere er gode til å gi både retning, mening og individuell oppmerksomhet. 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. (\*Fagbegrep på engelsk: mastery oriented leadership, mastery oriented supervisor support.)

### Hvordan henger mestringsorientert ledelse sammen med de andre faktorene?

Mestringsledelse virker gjennom flere av de andre faktorene, ikke minst oppgavemotivasjon og opplevd selvstendighet, som også har stor betydning for bruk av kompetanse. (Se mer under Faktor 4). Mestringsorientert ledelse øker også mulighetene for å bygge og beholde høy mestringstro (Faktor 2). Effekten av mestringsorientert ledelse forsterkes hvis den kombineres med god rolleklarhet og relevant kompetanseutvikling (Faktor 7) En viktig del av mestringsorientert ledelse er også å legge best mulig til rette for et mestringsorientert motivasjonsklima blant medarbeidere i samme arbeidsgruppe (Faktor 9).

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
23.	Jeg legger til rette for at vi sammen fortolker nasjonale mål, lov og forskriftskrav, og lokale planer, mål og vedtak, slik at vi får felles eierskap til den overordnede styring som gjelder vår virksomhet.	23.	Jeg deltar aktivt i målprosesser for å sikre at jeg har god forståelse for hvor vi er og hvor vi skal.
24.	Jeg legger til rette for prosesser der medarbeiderne bidrar til å analysere hvor vi står og er med å utvikle retning, mål og tiltak for hvor vi skal.	24.	Jeg sier i fra til min leder hva jeg trenger av støtte og oppfølging fra henne for å gjøre en god jobb.
25.	Jeg kommuniserer stadig om mål og retning, og gir tydelige begrunnelser for valgte mål og retning.	25.	Når jeg ønsker utfordringer, etterspør jeg dette.
26.	Jeg viser interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilbyr hjelp og støtte der det er nødvendig.	26.	
27.	Jeg gir konstruktive tilbakemeldinger til medarbeideren om jobbutførelse og vurderer alltid ut fra hans eller hennes forutsetninger.	27.	
28.	Jeg følger interessert med på om medarbeiderne når sine utviklingsmål.	28.	
29.	Jeg velger å bruke et positivt og motiverende språk fordi det motiverer meg selv og andre i organisasjonen (f eks vi, oss, sammen, aktiv, energi, sterk, gøy, glad, spennende, takk).	29.	
30.	Jeg gir medarbeidere mulighet til å delta i prosjekter o.l. som øker medarbeiderens synlighet der han/hun jobber.	30.	

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

## **Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse**

Mange systematiske studier viser at ledelse med vekt på *støtte* til at medarbeiderne skal oppnå best mulig mestring er mest effektivt for å oppnå høy indre motivasjon og en rekke andre typer positive resultater, som for eksempel høy lojalitet til organisasjonen, lav personalmessig turnover og høy måloppnåelse på organisasjonsnivå (f.eks. Ng og Sorensen 2008; Kuvaas 2009; Kuvaas og Dysvik 2010; Dysvik og Kuvaas 2012).

Likevel er det en stadig tilbakevendende debatt i medier og arbeidsliv, om hvilken type ledelse som egentlig er mest effektiv. Mange argumenterer med at det er for stor vekt på støtte, tillit og relasjoner og for liten vekt på krav, styring og kontroll. Men forskning viser at kontrollerende, autoritær ledelse ikke er veien å gå.

Kontrollerende, autoritær ledelse øker motstand, aggresjonsnivå og gjennomtrekk blant medarbeiderne og at ytelsen blir lavere, spesielt når oppgavene er komplekse og kompetansekrevende (Bass og Bass 2008; Rudin 1964; Day og Hamblin 1964; Ley 1966).

De negative effektene av autoritær ledelse har sammenheng med at det gjennom en slik lederstil ikke legges til rette for å tilfredstille medarbeidernes grunnleggende behov for mestringstro, autonomi og tillitsbaserte relasjoner, som er kjerneelementene i moderne motivasjonsteori.

Ledelse som derimot vektlegger støtte til mestring og utvikling er svært effektiv for å oppnå bedre motivasjon og ytelse (f.eks. Yukl 1999; Rafferty og Griffin 2006), og det er denne formen for ledelse som noe misvisende ofte refereres til som støttende, uten å presisere hva støtten gjelder. Siden den mest effektive støtten dreier seg om å legge til rette for bedre mestring, er det mer hensiktsmessig å bruke begrepet *mestringsorientert ledelse*.

En rekke studier viser at mestringsorienterte ledere har mange typiske fellestrekk (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Noen eksempler er gitt under.

Typiske kjennetegn ved mestringsorienterte ledelse:

- **Medarbeideren opplever at lederen:**
  - gir nyttige råd og konkret støtte til å forbedre ytelse.

- gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeiderens kompetanse.
- gir den støtten medarbeideren ønsker ut fra sine mål og ambisjoner.
- gir nyttige tilbakemeldinger om medarbeiderens ytelse.
- tar seg tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønsker om videreutvikling.
- holder medarbeideren informert om forskjellige karrieremuligheter.
- støtter medarbeideren hvis han/hun ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere.
- sørger for at medarbeideren får æren hvis han/hun bidrar med noe spesielt bra.
- er opptatt av om medarbeideren når sine utviklingsmål eller ikke.
- gir medarbeideren mulighet til å delta i prosjekter o.l. som øker medarbeiderens synlighet der han/hun jobber.

Kjennetegnene over viser at det er mange måter å være mestringsorientert på. Mestringsorientert ledelse er ikke en standardisert type atferd, men et atferdsmønster. Når vi har sett nærmere på ledere som skårer godt på måleindikatorerne for mestringsorientert ledelse, finner vi mange ulike stiler og personligheter, men også en del viktige fellestrekk.

### **Mestringsorienterte ledere er gode til å gi både retning, mening og individuell oppmerksomhet.**

Med *retning* mener vi godt kommuniserte mål samt hensiktsmessig struktur og organisering av aktiviteter for å nå definerte mål.

Med *mening* mener vi derimot det å gi mål og virkemidler innhold, slik at de virker motiverende og meningsfylte. Mestringsorienterte ledere er ofte gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. De har et bevisst forhold til språket de bruker, og velger positive og motiverende ord og uttrykk. Med *individuell oppmerksomhet* menes det å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby hjelp og støtte der det er nødvendig.

Mestringsorientert ledelse øker mulighetene for å bygge og beholde høy oppgavemotivasjon (Faktor 1), høy mestringsstro (Faktor 2) og god bruk av medarbeidernes kompetanse (Faktor 4). Effekten av mestringsorientert ledelse forsterkes hvis den kombineres med god rolleklarhet (Faktor 6), høy, opplevd autonomi (Faktor 2) og relevant kompetanseutvikling (Faktor 7) (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b; 2013).

En viktig del av mestringsorientert ledelse er dessuten å legge best mulig til rette for et mestringsklima, det vil si et mestringsorientert motivasjonsklima blant medarbeidere i samme arbeidsgruppe (Faktor 9).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med tidligere forskning og viser at mestringsorientert ledelse har stor betydning for opplevd bruk av egen kompetanse (Faktor 4).

Når vi ser på effekten av mestringsorientert ledelse alene, etter å ha kontrollert for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar, forklarer denne faktoren hele 27 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse ( $r_2 = 0,270$ ,  $\beta = 0,527$ ,  $p \leq 0,000$ ).

Mestringsledelse virker gjennom (medieres av) flere av de andre faktorene, ikke minst indre motivasjon og opplevd autonomi (Barstad 2015), som også har stor betydning for bruk av kompetanse. (Se mer under Faktor 4).

## FAKTOR 6 – ROLLEKLARHET

Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.

### Hvordan henger rolleklarhet sammen med de andre faktorene?

Høy rolleklarhet er av stor betydning for medarbeidernes muligheter til å bruke sin kompetanse, samt for viljen til å være fleksibel. Rolleklarhet er også en av de viktigste faktorene for å oppnå selvstendighet, oppgavemotivasjon og mestringstro. (Se mer under Faktor 4.)

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
31.	Jeg tar størst mulig hensyn til medarbeiderens kompetanse og motivasjon når rollen utformes. Rollen utvikles gjerne i samspill med medarbeideren.	31.	Jeg bidrar med synpunkt om utforming av egen rolle i organisasjonen på bakgrunn av egen kompetanse og motivasjon.
32.	Jeg kommuniserer mine forventninger, mål og rammer for stillingene til mine medarbeidere. Dette inkluderer oppgaver, myndighet og ansvar som lagt til stillingen.	32.	Jeg setter meg godt inn i nasjonale mål, lov og forskriftskrav som gjelder mine ansvarsområder, og lokale politisk og administrativt fastsatte mål for tjenesten.
33.	Jeg formidler hva som kjennetegner god nok kvantitet og kvalitet på leveranser, og hva som ikke vil være godt nok.	33.	Jeg setter meg godt inn i forventningene som er knyttet til min stilling, mål og rammer. Jeg spør min leder om det er noe jeg er usikker på.
34.	Jeg formidler så langt som mulig hva som skal prioriteres høyest og nest høyest osv. slik at medarbeideren kan være mest mulig trygg i sin jobbutførelse.	34.	

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

## **Faktor 6 – Rolleklarhet**

En stilling er en rolle som medarbeideren skal tre inn i. En rolle *gjenspeiler forventninger til atferd*, det vil si hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver medarbeideren har ansvaret for, samt rammene for gjennomføring av oppgavene i form av ressurser, tidsfrister, beslutningsmyndighet og krav til samarbeid med medarbeidere i andre roller.

Rollen medarbeideren skal innta i sin stilling bør være *klar*, det vil si tydelig definert, slik at det ikke er noen tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for og hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen.

Medarbeideren opplever høy rolleklarhet når lederen har formidlet tydelige forventninger til hvilke oppgaver, plikter og krav som følger med rollen, samt hva som er en god leveranse versus en utilfredsstillende leveranse, både når det gjelder kvantitet og kvalitet (Hinkin og Schriesheim 2008).

Oppgavene som ligger til rollen bør også ha en klar, innbyrdes prioritering, slik at medarbeideren ikke står overfor oppgaver som er gjensidig motstridende eller i konkurranse med hverandre, på kort eller lang sikt. Høy rolleklarhet er avgjørende for både innsats og ytelse, ikke minst kvaliteten på ytelse, og det er en sterk sammenheng mellom lav rolleklarhet på den ene side og stress, frustrasjon og konfliktnivå blant medarbeidere på den annen side (Fried m.fl., 2003; Valentine, Godkin og Varca 2010).

Det er et lederansvar å sørge for at rollen til hver enkelt medarbeider er hensiktsmessig definert. Ved rolledefinering bør lederen ha som mål å få et best mulig samsvar mellom medarbeiderens kompetansepotensial på den ene side og oppgavene medarbeideren får på den annen side, slik at medarbeideren får optimale muligheter til å bruke sin jobbrelevante kompetanse på en god måte (Lai 2013).

Rollen bør også være definert slik at den i størst mulig grad motiverer medarbeideren til å trekke på sin relevante kompetanse samt utvikle seg videre for å møte forventninger og nå mål over tid. En klart definert rolle er imidlertid ikke det samme som en snevert definert eller rigid rolle som medarbeideren skal holde seg innen. Tvert imot er det viktig at forventningene til rollen ikke defineres slik at man underminerer medarbeiderens ønske eller mulighet til å være proaktiv og fleksibel.

For å oppnå høy rolleklarhet er det dessuten viktig å ta hensyn til at mange medarbeidere samarbeider med andre med annen kompetanse og ulike roller. En viktig del av rolleavklaringen er å gjøre medarbeideren kjent med grenseoppgangen mot andre medarbeideres roller, samt hvilken kompetanse og hvilke roller andre medarbeidere har. Dette gjør det lettere for medarbeidere å samarbeide med hverandre på en god måte og unngå konflikter om roller og ansvar, ikke minst der behovet for koordinering er stort overfor sluttbrukere.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser at rolleklarhet er en av de aller viktigste faktorene for å oppnå høy bruk av kompetanse, i tillegg til autonomi, indre motivasjon og mestringstro. (Se mer under Faktor 4.)

Rolleklarhet er også isolert sett viktig for viljen til å være fleksibel. (Se mer under Faktor 8.)

## FAKTOR 7 – RELEVANT KOMPETANSEUTVIKLING

Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet. Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for kvaliteten på de tjenestene som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.

### Hvordan henger relevant kompetanseutvikling sammen med de andre faktorene?

Høy skår på relevant kompetanseutvikling bidrar blant annet til høyere oppgavemotivasjon og mestringstro.

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
35.	Jeg samtaler med medarbeiderne om deres opplevde behov for å videreutvikle kompetanse for å møte nye oppgaver og krav.	35.	Jeg samtaler med min leder om mine behov for å videreutvikle kompetanse for å møte nye oppgaver og krav.
36.	Jeg vektlegger målrettet kompetanseutvikling som er godt tilpasset den enkelte medarbeider og hans/hennes oppgaver og motivasjon for å sikre at tiltaket er relevant og får anvendelse.	36.	Jeg undersøker hvilke tilbud og/eller metoder for kompetanseutvikling som vil være mest relevant for å bygge opp den kompetansen jeg trenger.
37.	Før vi gjennomfører et kompetanseutviklingstiltak så planlegger vi for hvordan kompetansen skal tas i bruk.	37.	Jeg samtaler med min leder om hvordan ny kompetanse skal tas i bruk før vi begynner kompetanseutviklingen.
38.	Jeg støtter som regel medarbeideren hvis han/hun ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere.	38.	Jeg samtaler med min leder om mine behov for å utvikle kompetanse for å legge grunnen for videre karriere.
39.	Jeg gir medarbeidere utfordringer som støtter deres kompetanseutvikling.	39.	Jeg tar imot utfordringer for å utvikle min kompetanse.

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

### Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling har lenge vært det store mantraet, ikke bare innen personalledelse og såkalt HR, men innen ledelse på alle nivå. Det finnes knapt en årsmelding eller et strategidokument der det ikke slås fast at medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs, og at det satses stort på kompetanseutvikling. Det lages kompetanseplaner og kompetansestrategier. Medarbeidere skal løftes og utvikles. De skal kurses, veiledes, coaches, etterutdannes og jobbroteres.

For at kompetanseutvikling skal ha tilsiktet effekt, bør den være direkte relevant for de oppgavene som skal løses – nå eller i fremtiden. Kompetanseutviklingen som skjer i regi av arbeidsgiver er investeringer i medarbeidernes potensial til å mestre nåværende og fremtidige oppgaver, og til å lære og utvikle seg – basert på kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai 2013).

Løpende forskning i flere norske kommuner viser at det ikke er noen klar sammenheng mellom omfanget på kompetanseutviklingen i en organisasjon og kvaliteten på de tjenestene som leveres. Dette tyder på at mye av kompetanseutviklingen ikke er relevant for de tjenestene som skal leveres. I mange sammenhenger gjennomføres også kompetanseutvikling som ikke virker som ønsket. De negative effektene av lav bruk av kompetanse demonstrer betydningen av å sikre at medarbeiderne får muligheter til å bruke den kompetansen de utvikler i regi av arbeidsgiver. Da må kompetanseutviklingen være relevant for oppgavene de har.

Mange medarbeidere opplever dessuten at organisasjonen de jobber i satser mye på kompetanseutvikling generelt sett, men at tilbudet de selv får ikke er godt nok for å dekke de behovene de har i sin rolle. Derfor gir målinger av den generelle satsingen på kompetanseutvikling i en organisasjon ofte et dårlig mål på hvordan enkeltmedarbeidere opplever sine muligheter til relevant kompetanseutvikling.

Det siste var også noe som kom frem i pilotgjennomføringen av 10-FAKTOR. Mange medarbeidere opplevde tilbudet som lite eller dårlig, til tross for at lederne i organisasjonen insisterte på at det var omfangsrikt.

Etter pilotgjennomføringen er derfor undersøkelsen justert når det gjelder denne variabelen, slik at det er medarbeiderens opplevde muligheter til kompetanseutvikling som er relevant for egen jobb og egne oppgaver som skal fanges opp fremfor omfang eller generell satsing.

Oppdaterte funn om denne faktoren vil legges til i løpet av kort tid, basert på svardatabasen for den endelige versjonen av 10-FAKTOR som nå foreligger.

## FAKTOR 8 –FLEKSIBILITETSVILJE

Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.

### Hvordan henger fleksibilitetsvilje sammen med de andre faktorene?

Medarbeideres mestringstro og prososiale motivasjon er spesielt viktig for viljen til å være fleksibel. Selvtendighet har også relativt stor betydning.

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
40.	Jeg legger til rette for at vi sammen analyserer endringer og drøfte hvilke konsekvenser dette må få for oss.	40.	Jeg deltar aktivt når vi analyserer utfordringer vi står overfor og hvordan vi trenger å endre oss.
41.	Jeg oppmuntret alle til å komme med ideer om hvordan vi kan forbedre våre arbeidsmåter og vår organisasjon.	41.	Jeg tenker at min jobb hele tiden må endres fordi brukernes behov, politiske mål, nasjonale krav, teknologi mm hele tiden er i endring. Jeg prøver å utvikle ideer for å møte disse endringene.
42.	Jeg uttrykker til alle medarbeidere at de både har et ansvar for «god drift» (gjøre dagens jobb best mulig) og «utvikling» (videreutvikle sin jobb og organisasjonen).	42.	Jeg bidrar til videreutvikling av min egen jobb og vår organisasjon.
43.	Jeg må være en rollemodell som leder og vise fleksibilitet ift oppgaver, arbeidsmåter, ansvarsfordeling, og vise at jeg jobber med å utvikle min ledelse.	43.	

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

### Faktor 8 - Fleksibilitetsvilje

I organisasjoner som stadig er utsatt for krav om endringer og forbedringer, og der ulike brukere kan ha ulike behov og ønsker, er det helt avgjørende at medarbeiderne har en *fleksibel* holdning til jobben de skal gjøre, det vil si at de er villige til å *tilpasse* seg stadig endrede krav og behov. Vilje til å være fleksibel er det motsatte av en «det er ikke min jobb»-holdning og er en sentral del av medarbeiderskapet (Parker 2000).



Lederen er en viktig premissgiver for i hvilken grad medarbeiderne opplever fleksibilitet som ønsket og nødvendig, både direkte gjennom tydelig kommuniserte forventninger (jr. Faktor 6 - Rolleklarhet) og indirekte gjennom sin egen lederstil.

Andre faktorer som er viktige for viljen til å være fleksibel, er medarbeiderens mestringstro, det vil si at medarbeideren tror han eller hun vil lykkes med å jobbe på en annen måte enn vanlig (Griffin, Parker og Mason, 2010).

En medarbeiders vilje til å være fleksibel avhenger dessuten i stor grad av opplevde muligheter til å jobbe selvstendig (Faktor 3). Når oppgavene krever høy fleksibilitet, gir lav opplevd selvstendighet raskt redusert indre motivasjon og dårligere ytelse (Utman 1997; Ghitulescu 2013).

En fersk studie viser at medarbeidere som er fleksible, også lettere blir proaktive, det vil si aktive pådrivere til positive forandringer i organisasjonen. Viljen til å være fleksibel over tid avhenger imidlertid av høy jobbtilfredshet, og medarbeidere som er lite tilfredse mister raskt viljen til å være fleksible (Straus, Griffin, Parker og Mason 2015). Lav fleksibilitetsvilje kan derfor være et tegn på lav jobbtilfredshet, generelt sett.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien tyder på at mange av faktorene som er med i 10-FAKTOR har betydning for viljen til å være fleksibel, men at sammenhengene er komplekse.

Når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsprosent og lederansvar<sup>15</sup>, har alle faktorene en direkte sammenheng når de betraktes enkeltvis, inkludert indre motivasjon ( $\beta = 0,294$ ,  $p \leq 0,000$ ), mestringstro ( $\beta = 0,295$ ,  $p \leq 0,000$ ), autonomi ( $\beta = 0,228$ ,  $p \leq 0,000$ ), bruk av kompetanse ( $\beta = 0,259$ ,  $p \leq 0,000$ ), mestringsledelse ( $\beta = 0,266$ ,  $p \leq 0,000$ ), rolleklarhet ( $\beta = 0,269$ ,  $p \leq 0,000$ ), relevant kompetanseutvikling ( $\beta = 0,247$ ,  $p \leq 0,000$ ), mestringsklima ( $\beta = 0,276$ ,  $p \leq 0,000$ ) og prososial motivasjon ( $\beta = 0,307$ ,  $p \leq 0,000$ ).

Når vi ser på alle de ni faktorene under ett, betyr mestringstro ( $\beta = 0,181527$ ,  $p \leq 0,000$ ) og prososial motivasjon ( $\beta = 0,173$ ,  $p \leq 0,000$ ) klart mest for viljen til å være fleksibel. Totalt sett forklarer de ni faktorene vel 18 prosent av variasjonen i viljen til å være fleksibel ( $r^2 = 0,184$ ,  $F = 49\ 195$ ,  $p \leq 0,000$ ) i dette utvalget.

Det vil i tiden fremover gjennomføres flere analyser for å se nærmere på underliggende sammenhenger og viktige påvirkningsmekanismer i dette og andre datamaterialer.

## FAKTOR 9 – MESTRINGSKLIMA

I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best. (Fagbegrep på engelsk: Mastery climate, mastery oriented motivation climate.)

### Hvordan henger mestringsklima sammen med de andre faktorene?

Et mestringsklima blant medarbeiderne er avgjørende for medarbeidernes muligheter til å bruke relevant kompetanse. Funn tyder også på at mestringsklimaet påvirker opplevd bruk av kompetanse delvis gjennom å påvirke medarbeidernes opplevelse av selvstendighet, oppgavemotivasjon, rolleklarhet og mestringsstro.

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
44.	Jeg oppfordrer mine medarbeidere til å dele kompetanse og gir ros når jeg ser at dette skjer i organisasjonen.	44.	Jeg deler kompetanse og bidrar på læringsarenaer med mine erfaringer.
45.	Jeg legger til rette for gode kollektive arenaer der deling av kompetanse og utvikling av god praksis kan finne sted.	45.	Jeg kommer med forslag til hvordan vi kan organisere og legge til rette for læring i vår organisasjon, og hvilke arbeidsformer som gir størst utbytte for meg.
46.	Jeg sørger for at vi har mange ulike arbeidsformer og møteformer som gir energi og mening, og som bidrar til at alle tar ansvar og lærer av hverandre.	46.	Jeg gir anerkjennelse til kollegaer når de bidrar til godt samarbeid, felles læring og gode resultater.
47.	Jeg oppfordrer til utstrakt samarbeid om oppgaveløsning og synliggjør synergier vi får av samarbeid – vise at «2+2 = 5».	47.	
48.	Jeg sørger for å gi honnør til alle som har gjort en god innsats / levert gode resultater, men unngår kåringer av den beste fordi dette fremmer konkurranse og ikke samarbeid.	48.	

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

## **Faktor 9 - Mestringsklima**

Motivasjonsklimaet i en arbeidsgruppe gjenspeiler hva det legges vekt på for å motivere medarbeiderne. I et motivasjonsklima med vekt på best mulig *mestring*, blir medarbeiderne oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap. I et såkalt prestasjonsorientert klima er det derimot fokus på å rivalisere om å bli best i konkurranse med sine kolleger. Da øker også risikoen for at medarbeidere skjuler kompetanse for å oppnå fordeler for egen del (Dweck 1986; Černe mfl. 2013).

Flere studier tyder derfor på at et mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring og læringsmotivasjon, indre oppgavemotivasjon, innsats og utholdenhet over tid enn et såkalt prestasjonsorientert klima (Roberts 2012; Černe mfl. 2013).

Et prestasjonsklima leder til mindre fokus på selve oppgavene som skal løses og mer fokus på hvordan andre presterer (Orvis, Fisher og Wasserman 2009). På mange arbeidsplasser finnes mange trusler mot et gunstig og motiverende mestringsklima. For eksempel brukes ofte konkurranser av typen «ukens beste medarbeider» og variabel, prestasjonsbasert lønn.

Det er ikke tvil om at både konkurranser og belønning for gode ytelser fungerer godt, spesielt på kort sikt og for repetitive og kjedsommelige oppgaver. Og noen ganger er god nok belønning helt nødvendig for å få noen til å utføre ubehagelige, belastende eller kjedelige oppgaver.

Når det gjelder kompetansekrevede oppgaver eller andre oppgaver som kan være meningsfylte i seg selv, underminerer likevel slike motivasjonssystemer lett den genuine interessen for og gleden av oppgavene, selv om prestasjonene i seg selv kan øke på kort sikt (Ryan og Deci 1996; Cho og Perry 2012). Økonomiske incentiver kan til og med ha negativ effekt på innsats og ytelse, særlig når belønningene er små.

Det er stadig en debatt rundt belønning i arbeidslivet, ikke minst fordi mange belønningssystemer fungerer veldig godt for å skape høyere ytelse og er en lite krevende måte å lede på. Mange medarbeidere som blir motivert av å få betalt for (variable) individuelle prestasjoner i konkurranse med andre, søker seg også til organisasjoner som bruker slike systemer. Likevel finnes det en rekke fallgruver og mange forutsetninger skal være på plass – både individuelle, oppgavemessige og kompetansemessige – for at ytre incentiver og fokus på prestasjoner fremfor mestring ikke skal gi negative konsekvenser på sikt. Forskning viser at belønningssystemer som stimulerer ytre motivasjon, raskt svekker blant annet kompetansemobilisering, indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen, ekstrarolle-atferd og en rekke andre viktige variabler. (For en fylldig behandling av belønningssystemer, se Kuvaas og Dysvik 2012).

Tidligere studier tyder også på at et mestringsorientert klima blant kollegene på en arbeidsplass, er viktig for å oppleve høy bruk av relevant jobbkompetanse (f.eks. Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a; Chiaburu og Marinova 2005; Martin 2010).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med funnene over og viser at når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå og lederansvar, kan graden av mestringsklima forklare cirka 25 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse (Barstad 2015).

Funnene tyder også på at mestringsklimaet påvirker opplevd bruk av kompetanse delvis gjennom (medieres av) å påvirke medarbeidernes opplevelse av autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro.

## FAKTOR 10 – NYTTEORIENTERT MOTIVASJON

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.

### Hvordan henger nytteorientert motivasjon sammen med de andre faktorene?

Prososial motivasjon har stor betydning for indre motivasjon og viljen til å være fleksibel, og kan styrkes gjennom økt mestringstro og et godt mestringsklima.

God ledelse		Godt medarbeiderskap	
49.	Jeg skal være en god rollemodell og vise hvordan det å hjelpe andre både kan være en kilde til motivasjon og være en viktig måte å lykkes på selv.	49.	Jeg skal hjelpe andre når jeg ser at dette er nyttig for dem.
50.	Jeg beskriver ofte nytten og verdien det har at en medarbeider hjelper en annen.	50.	Jeg skal finne en god balanse mellom å hjelpe andre og ivareta min egen jobb.
51.	Jeg kommuniserer at det viktigste er å hjelpe andre med som virkelig er nyttig for dem.	51.	Jeg skal ikke bare være flink til å hjelpe andre, men jeg skal også være flink til å be om hjelp tilbake.
52.	Jeg viser gjennom min ledelse at det både går an å hjelpe andre i stor grad, og andre ganger være utilgjengelig for å sikre at du får gjort din egen jobb godt.	52.	
53.	Jeg kommuniserer at man ikke bare må være flink til å hjelpe andre, men også være flink til å be om hjelp selv når man trenger det.	53.	

*Annen atferd som jeg/vi mener er viktig for å fremme denne faktoren:*

Forklaringstekst:

## **Faktor 10 – Nytteorientert motivasjon**

Motivasjonen for å gjøre noe som er nyttig for andre, kalles prososial motivasjon i faglitteraturen. Mange studier viser at prososial motivasjon har mange positive effekter, og en stor oversiktsstudie med mer enn 3500 enheter fra mange ulike bransjer, viser at prososial motivasjon og atferd gir høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk blant ansatte (Podsakoff, Whiting, Podsakoff og Blume 2009).

En annen viktig effekt av høy prososial motivasjon, er at den i stor grad beskytter mot negative, korrupperende effekter av å få makt. Personer med høy prososial motivasjon bruker i større grad makt på en ansvarsfull måte og til nytte for andre enn personer med lav prososial motivasjon. Sistnevnte gruppe har en mye større tendens til å misbruke makt til egen fordel (Lai 2014). Prososial motivasjon er derfor også en viktig faktor å ta hensyn til ved rekruttering av ledere.

Den amerikanske organisasjonspsykologen Adam Grant (2014) er spesielt opptatt av prososial motivasjon og hvordan det å hjelpe andre kan være en viktig måte å lykkes på selv, samt bidra til organisasjonens måloppnåelse. Men det er åpenbart at det er store forskjeller mellom medarbeidere når det gjelder motivasjonen for å hjelpe andre. Grant skiller mellom tre typer medarbeidere (og ledere); «givere», «takere», og «matchere». Giverne gir uten å forvente noe i gjengjeld. De er motivert av å hjelpe andre og opplever en psykologisk tilfredsstillelse når de gjør det. De liker å gi og har høy prososial motivasjon. Det er mange givere blant dem som lykkes og gjør det godt i arbeidslivet. Men giverne kan også bli tappet og utnyttet og komme dårlig ut selv.

Grant peker på tre faktorer som er avgjørende for om en giver lykkes selv eller ikke. For det første er de vellykkede giverne selektive. De gir noe til andre først og fremst når de ser at det er *nyttig* for andre og ikke basert på andres følelser eller egen skyldfølelse. De er med andre ord opptatt av å gi noe som monner og har betydning, og ikke av å stille opp på sviktende premisser. For det andre styrer de vellykkede giverne *tiden* sin godt, og de er ikke alltid tilgjengelige. De sørger for å få gjort jobben sin, men setter av tid og energi til også å være tilgjengelige for å hjelpe andre med det som er viktig for dem. Og sist, men ikke minst, er de vellykkede giverne også flinke til å be andre om *hjelp* når de trenger det selv.

De som er i den motsatte ytterenden av giverne, såkalte takere, vil bare ta og få, uten ønske om eller vilje til å gi noe igjen. Takerne er tvert imot ofte veldig bevisste på at de skal unngå å gi noe igjen. De føler i liten eller ingen grad taknemlighetsgjeld overfor andre eller skyldfølelse for de ikke gir noe tilbake, men er opptatt av hva de kan oppnå selv. Noen ekstreme takere nyter også det å utnytte andre. Det er derfor vanligvis vanskelig å forandre dem som helst bare vil ta, uten å vise dem at det også er deres egen interesse å gi noe til kollegene – og bidra til et mestringsklima (Faktor 9). Men gjennom den type innsikt kan man bevege takerne i retning av å bli matchere.

Såkalte matchere ligger midt imellom giverne og takerne. De gir og de tar, men de er instrumentelle i sin måte å gi på. De gir for å få noe tilbake, og de gir når de tror det er gode muligheter for å få noe

igjen. Motivasjonen deres er derfor ikke ekte prososial. Og hvis belønningen for å gi noe forsvinner, vil de ikke lenger gi noe.

Prososial motivasjon – eller et mestringsklima – kan ikke beordres eller bestilles. Motivasjon er en holdning som må være ekte for å gi ønskede effekter. Et klima består av delte eller dominerende holdninger i arbeidsgruppen. For å påvirke holdninger som graden av prososial motivasjon er det ofte nyttig med kunnskap, det vil innsikt i betydningen og effektene av å bidra med noe nyttig for andre. Det er ofte effektivt med konkrete eksempler av nytteverdi samt tilbakemeldinger fra andre. I tillegg er det viktig at lederen selv er en rollemodell.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser medarbeidernes prososiale motivasjon ofte har stor betydning for deres indre motivasjon (se mer under Faktor 1) og vilje til å være fleksible (se mer under Faktor 8).

Både høy mestringstro og et godt mestringsklima ser på sin side ut til å være viktig for en medarbeiders prososiale motivasjon. Til sammen forklarer disse to faktorene cirka 15 prosent av variasjonen i prososial motivasjon i dette utvalget ( $r_2 = 0,150$ ,  $F = 47\ 272$ ,  $p \leq 0,000$ ),

Også sammenhenger knyttet til prososial motivasjon vil analyseres nærmere i dette og andre datasett, og prososial motivasjon vies stor oppmerksomhet i nyere, internasjonal forskning.