



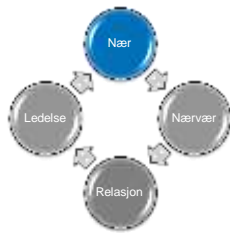
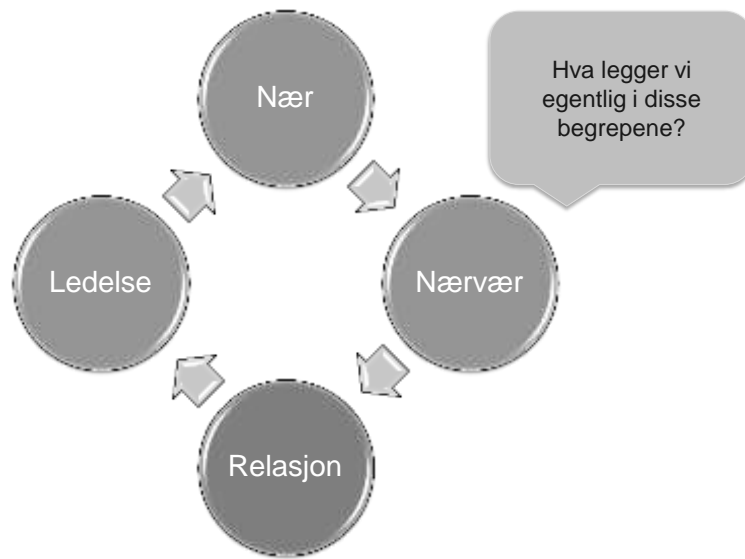
Relasjonsledelse

«Nærvær, ledelsestanker om det å være nær»
Rådgiver Jørn- Arild Mikkelsen



Språk skaper virkelighet

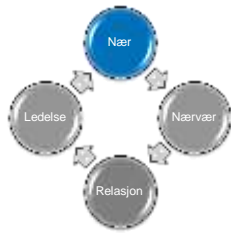




Hva er din definisjon?

-
-
-
-





Nærevner:

- Vise interesse
- Vise empati
- Bygge tillit
- Skape trygghet
- Ta den andres perspektiv
- Aktiv lyttende
- Vennlig humor
- Anerkjennende
- Respekt
- Å kunne si fra på en måte som den andre kan ta imot
- Gi konstruktive tilbakemeldinger
- God samtalepartner



KS KONSULENT



Hva skal til for at noen ønsker å være tilstede?

Hva er din definisjon av nærvær?

Hva fremmer nærvær i din arbeidssituasjon?

Hvilke forutsetninger fremmer nærvær for en hvilken som helst ansatt?



KS KONSULENT



Selve ordet kommer fra latin: relatio som kan oversettes med forbindelse, forhold.....

En definisjon kan være: «En relasjon er den energien som oppstår når to eller flere individer møtes»

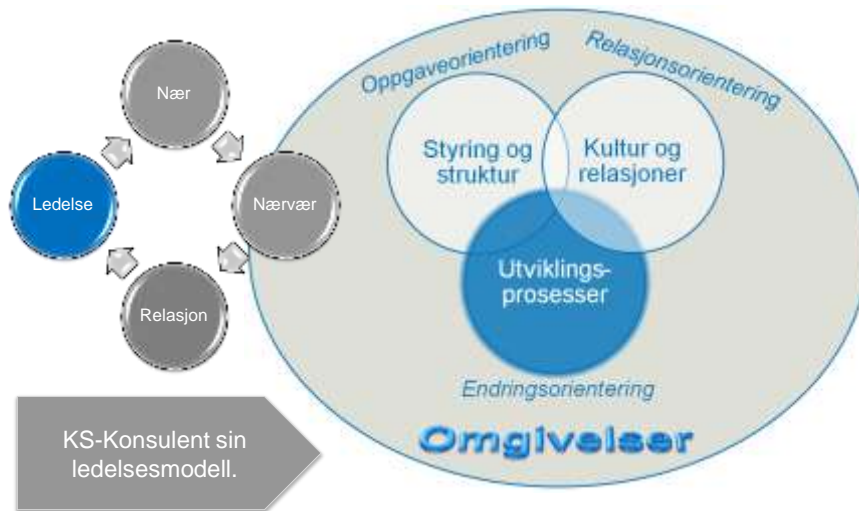
Sagt om relasjon:

«Vi blir kjent med oss selv i møte med andre»

«Den som ikke kjenner seg selv, kan ikke være menneskekjenner.»

«På seg selv kjenner man andre»





- ***Organisasjon er mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå et mer eller mindre klart definert mål.***

**«Ledelse er å nå
organisasjonens
mål sammen og
gjennom sine
medarbeidere.»**



KS KONSULENT

Hvis vi skreller vekk alt og jakter på
kjerneoppgaven, for eksempel i en barnehage...

- Økt kvalitet for hvert
enkelt barn!



Hva kjennetegner ledelse av
barnehager som sikrer denne
kvaliteten?



KS KONSULENT

Ledelse gjør en forskjell!



*Diskuter denne påstanden:
Summen av hver enkelt ansatt
sitt kompetansebidrag er
styrken i en organisasjon!*



Hva slags ledelseskompetanse kreves for å ivareta og forvalte det vi nå kan definere som den menneskelige kapital?



Kanskje en definisjon av **ledelse** ligger gjemt i selve ordet?



LE DEL SE!

- LE
- DEL
- SE



Le

- DEN VENNLIGE HUMOREN SOM RESSURS FOR GODT ARBEIDSMILJØ OG FOR KREATIVE PROSESSER!



Humorolog og skoleleder
Jakob – Øivind Reinertsen

Humor opprettholder og forsterker relasjoner.
Thomas Nordahl 4. april 2011



Del!



- Felles kultur for...
- Deling og refleksjon
- Taus til eksplisitt kunnskap
- Kunnskapsbygging
- Møteplasser
- Lærende organisasjon

 KS KONSULENT

Se!

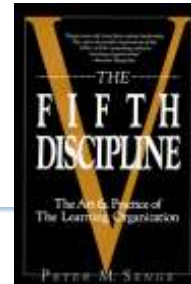
- Hverandre
- Personene
- Egenskapene
- Kompetansen
- Mulighetene
- Mangfoldet
- Retningen
- Helheten
- Den andres perspektiv
- Perlen i et menneskeskall.
- Talentene



 KS KONSULENT



Hvis jeg kunne se gjennom din synsvinkel, og du gjennom min, så ville vi begge se noe som vi ikke kunne sett på egenhånd. (Peter Senge)

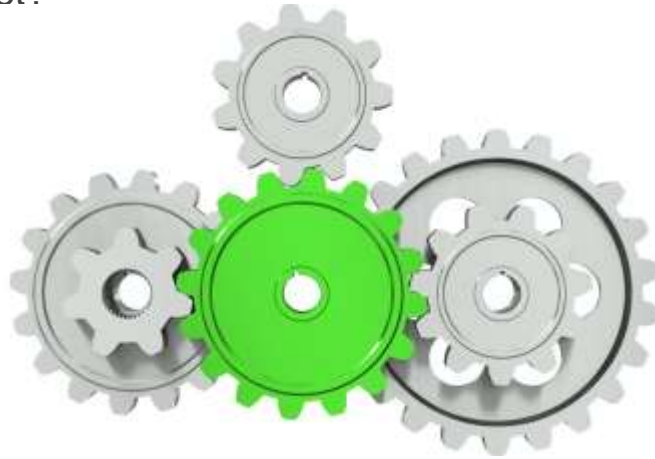


En lærende organisasjon

- En lærende organisasjon er i følge Peter Senge organisasjoner der deltagerne jevnlig utvikler evnen til å skape ønsket resultat, der nye og ekspansive tankesett blir fremelsket, der kollektive ambisjoner får spillerom, og der menneskene kontinuerlig lærer mer om hvordan en lærer sammen.



Hvordan få den enkelte medarbeider til å oppleve sitt viktige bidrag til helheten, og ta ansvar for å fylle det?



KS KONSULENT



KS KONSULENT

Motivasjon?





- De som makter å finne frem til indre motivasjon, presterer bedre enn dem som er motivert ut fra ytre faktorer, som for eksempel lønn og prestisje
Indre motivasjon er drivkraften som utløser både tilfredshet, glede og mening når du utfører arbeidsoppgavene dine.



forskning.no 16. september 2009

Utsendingssteder kultur samfunn helse jord og skog miljø

Finne fram bakgrunn debatt forskeren forteller kommentar

Motivasjon slår lønn

Indre motivasjon er viktigere enn lønn og prestisje - også i rutinejobber, viser ny studie av kommunalt ansatte.

Audun Pambrot
Spesialrådgiver
Forskningskommunikasjon
Mandag 31. august 2009
kl. 09:00

I samarbeid med
Handelsnyttizelen BI

Hederbedere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, skaper de beste resultatene.

De er indre motiverte, i motsetning til de som først og fremst ser jobben som et middel til å oppnå noe, som for eksempel lønn og prestisje.

Når det er jobben i seg selv som skal motivere, er det nærliggende å tenke seg at indre motivasjon er en luksus som er forbeholdt medarbeidere med høy utdanning og utfordrende og morsomme arbeidsoppgaver. Men indre motivasjon er like viktig i rutinejobber.

(Foto: Gullerhus)



forskning.no 18. september 2009

Selvbestemmelse gir økt motivasjon

Organisasjonsforskeren har også undersøkt hva det er som kjennetegner arbeidstakere med høy indre motivasjon.

Kuvaas viser at høyt indre motiverte medarbeidere opplever størst grad av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgaven på sin egen måte.

De høyt motiverte medarbeiderne opplever at lederne deres styrker deres følelsen av å være kompetent i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling.

Utstrakt samhandling med kolleger virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon.

Råd til kommunene

BI-forskeren presenterer ny kunnskap om skader til og effekter av indre motivasjon og gode arbeidsrelasjoner blant offentlige ansatte.

Mer selvbestemmelse på jobben kan være godt egnet som jobbmotivasjon også for ansatte uten det vi vanligvis forbinder med veldig spennende jobber, foreslår han.

Kuvaas advarer mot den utstrakte bruken av målstyring og detaljerte kontroll- og rapporteringsregimer som har fulgt i kjølvannet av den såkalte New Public Management-bølgen som har skiftet inn over kommunesektoren.

Mer kontroll og rapportering vil neppe ha positive effekter på medarbeidernes motivasjon og prestasjoner, svarer tvert i mot, påpeker Kuvaas.



Per Arne Kuvaas

Frihet til å planlegge
Utstrakt samhandling



KS KONSULENT



Søk i idebanken

- > Om idebanken
- > Om bidragsvender arbeidstiltak
- > Materialer fra idebanken
- > Materialer fra andre
- > Vikersundtattestempler
- > Årsbø
- > Foreningsundersøkelser
- > Læringsveiledning
- > Sær utvalgt

Regnbuen barnehage: Alle har noe å tilføre

Pedagogisk fagutdanning eller ikke – i Regnbuen barnehage har alle ansatte noe å tilføre og alle blir hørt. Ingen som jobber i barnehagen er ufaglært. Assistent er for lenget kastet på skraphaugen og uttatt med pedagogisk medarbeider.

Utdannelsesartikkel om inkluderende arbeidstiltak
 Tattest og foto: David Strupe
 Publisert: 21.01.08

Tilbakemelding fra Regnbuen Barnehage

– Det er inspirerende og utfordrende å jobbe med barn. Jeg får stadig nye oppgaver som jeg ikke stikker meg etter. Selv om jeg ikke har pedagogisk fagutdanning blir jeg hørt. Jeg opplever at min kunnskap er viktig og at jeg har noe å tilføre, sier Kari Torildsen.

Hun er pedagogisk medarbeider med 20 år bak seg i barnehagen. Da hun ble syk på forsvinneren, var nettopp følelsen at å bli utestengt en veldig motstandsreaksjon for å komme seg tilbake på jobb. Mens hun var sykmeldt benyttet Torildsen seg av tilbudet om behandling. Hun fikk anledning til å løse oppgaver og måtte stor forståelse fra kolleger.

– Jeg er litt villig berøst på de tingene som skaper situasjonen i stedet for at jeg latter barna klåber da opp når lærer ting selv osv. Det tar litt lenger tid, men det gir resultater, sier Torildsen.

En rolig leder
 Svanhild Lund, pedagogisk leder på afdeling B14, er Kari Torildsens leder.

– Gjennom Karies periode erme har hele avdelingen blitt mer berøst på hvordan vi kan omgå situasjon. Vi er blitt berøst til å tilsette det fysiske arbeidsmiljøet og til å bruke hjelpemidler. Og ikke minst være tilgjengelige og la barna sitte mer selv, sier Lund.

Hun fremmer stabile medarbeidere med høy faglig nivå og som over tid har opparbeidet et sterkt eierforhold til arbeidsplassen.

– Folk er med både i faglige og sosiale netter. Det skaper trygghet og vilje til å strekke seg langt. Målet er julegull av resultat. Folk tar seg og gir, de er snelkonnende og opptatte av å se hverandre og oppmuntre hverandre, sier Lund.

FAKALT

- > Fagstoff
- > Prosjektveiledning
- > Prosjektutvalg

Ute Vær Vær

- > Nyheter/utviklingen
- > Rapport
- > Om Vær Vær Vær

Psykisk helse


- > Deilig

Villem B

- > Villem B



Foto av Kari Torildsen, pedagogisk medarbeider, og Svanhild Lund, pedagogisk leder, sammen med barna på arbeidstid.



KS KONSULENT

Nærværsfaktorer og fraværsfaktorer

- *Nærværsfaktorer* omhandler opplevelse av mening i arbeid, å lykkes sammen med andre, betydningsfull rolle, mestring av utfordringer, tilhørighet, lojalitet, yrkesstolthet, ansvar, å kunne utnytte egne forutsetninger, å bli sett av leder og omsorg for hverandre.
- *Fraværsfaktorer* omhandler sviktende helse og manglende mestring, uforsvarlig eller belastende miljø – psykisk – fysisk og sosialt, usikkerhet, uforsvarlige eller uinteresserte ledere, uforutsigbar og uklar organisasjon.

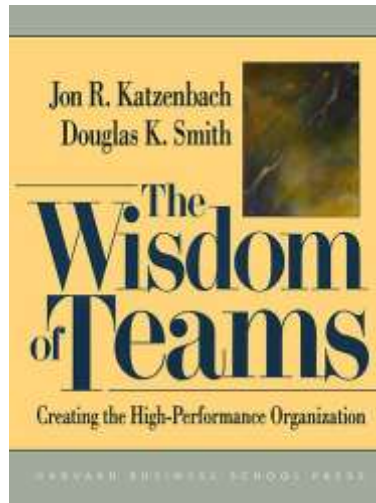
Den gode arbeidsgiver

- De arbeidsgivere som er i front om fem år har gjort fremskritt med hensyn til å møte menneskers individuelle behov og forstå seg på hva som driver enkeltindivider og grupper.
- Trenden går fra kollektiv til individ

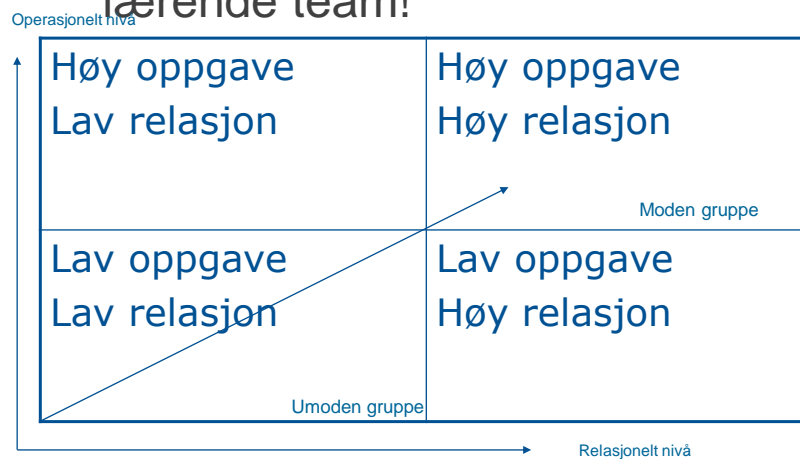
*Magne Lerø, redaktør, Ukeavisen
Ledelse*

Hvordan tilrettelegge for å utnytte det potensialet som ligger i den enkelte medarbeider?





Fra samarbeidende team til lærende team!





Modenhhet

- Å utnytte hverandres forskjellighet.
- Utnytte hverandres kompetanse
- Kompetansemobilisering
- Skape resultater basert på
 - Gjensidig tillit
 - Trygghet
 - Dialog
 - Respekt
 - Kunnskap
 - Samspill
 - Refleksjon og gransking



Teamet

- Har
 - En felles forståelse for oppdraget
 - En meny av ferdigheter som de vet hva er
 - Trygghet for hverandre som person og profesjon
 - Samme ansvarlighet for målet
 - En holdning til teamet som går ut på at hvis en av oss feiler, feiler vi alle
 - Har medlemmer som er dypt bundet til hverandres utvikling og suksess

Å lede et team

- Rolleavklaringen – pådriver for læring..
- Ansvar for retning
- Forståelse for kriterier for å løfte team mot høyere grad av utførelse
- Finne balansen mellom oppgave og relasjon
- Sikre bredden av ferdigheter hos medlemmene
- Skape kultur for samhandling
- Gjøre det uutalte utalt og det usagte sagt.
- Være bevisst egen rolle
- Jakten på teamets ulike energier, kompetanse og talenter
- Sikre en felles forståelse for oppdraget



KS KONSULENT

Velkommen til avdelingsteam tirsdag 10-11 😊

- Før møtet leser du igjennom avsnittet i årsplanen om språk og begrepsutviklingen i vår avdeling og kapittel 3.1 i rammeplanen side 40 og 41 😊
- På læringskvarten denne uken får alle vi fire på avdelingen 2 minutter hver til å legge frem hva vi opplever av kvalitet rundt språk og begrepsopplæringen på vår avdeling. Vi reflekterer rundt innspillene med fokus på det vi opplever vi lykkes med.
- Jeg tar med meg innspillene til lederteamet på torsdag!
- Resten av sakslisten til teammøte ligger på vårt digitale avdelingsrom.
Jeg ser spesielt frem til ditt innlegg 😊 Velkommen!



KS KONSULENT

Refleksjonsoppgave!



- Hva slags regi ville du hatt på dette teammøtet?



- Hvilke grep ville du gjort for å utvikle en slik delingskultur?



KS KONSULENT

Lærende skole – lærende møter!

*Kunnskapsbygging og kollektiv læring fører til samarbeidende skoler.
Samarbeidende skoler er best på resultater!*

- Ledelsen forbereder møtet
 - saklisten er gjort kjent
 - eventuelt forarbeid er gjort kjent
 - problemstillingen er gitt på forhånd
- Alle møter presis
- Alle er forberedt:
 - lest saklisten
 - gjort eventuelt forarbeid
 - har med aktuelle papirer og noe å notere på
- Diskusjoner foregår ved rekkeframlegg:
 - ett eller to punkt pr person
 - replikker først etter hele runden
 - argumenter FOR før argumenter MOT
 - heller prioritering enn avstemming:
 - prioriter alle forslagene fra 1 – 10...
 - velg ut hva vi skal heller enn hva vi ikke skal...



KS KONSULENT

Et stillas rundt medarbeidere



Myndiggjøring fremmer nærvær Medarbeiderens synsvinkel

- Jeg opplever at jobben er viktig og interessant (oppgaven)
- Jeg opplever at jeg har ansvar, innflytelse og er viktig i organisasjonen (rollen)
- Jeg opplever at jeg mestrer, får brukt min kompetanse, og at det er mulig å gjøre en god jobb (rolle og organisasjon)
- Jeg har kollegaer og leder som støtter (organisasjon)



En jobb med klare tilbakemeldinger.....?

”Vi hadde vært inne og spist og skulle ut å leke igjen. De fleste var på vei ut. Da så jeg en av de store jentene streve med glidelåsen. Raskt og med ryggen mot de andre viste jeg henne et glidelåsknep. Etter noen forsøk lærte hun det. På vei ut snur hun seg og sier:
 - Du er grei du. Ikke sånn over-grei som en prest. Bare vanlig kjempegrei.”

Sigbjørn, førskolelærer i Hauketo barnehage



KS KONSULENT

Ha fokus på Medarbeiderskap

- «**Employability-orientering**»
 - Handler om medarbeidernes **egen holdning** til kontinuerlig læring og utvikling, og tilpasning til krav i nåværende jobb og arbeidsmarked – ønske om å øke sin verdi i organisasjonen og på arbeidsmarkedet
- «**Employability-aktiviteter**»
 - Frivillig og eventuelt egeninitiert **innsats for å utvikle seg / gjennomføre tiltak** for å utføre nåværende jobb bedre eller for å kvalifisere seg for mer krevende jobber innenfor eller utenfor egen organisasjon

Linda Lai, 2011



KS KONSULENT

Godt medarbeiderskap ...

Hvordan kan ledelse fremme godt medarbeiderskap?

1. Viser høy etisk standard og har faglig integritet.
2. Bidrar aktivt i målprosesser og kommer med løsningsforslag.
3. Sier i fra til leder på en konstruktiv måte når han eller hun er uenig.
4. Arbeider lojalt for å nå politiske og administrative mål når vedtak er fattet.
5. Bruker egen fagkompetanse og ressurser til det beste for brukere og innbyggere.
6. Tar beslutninger innenfor områder han eller hun har kompetanse på i forståelse med leder.
7. Utfører oppgavene ut fra en helhetsforståelse og samarbeider aktivt med andre.
8. Tar initiativ til utvikling av organisasjonen.
9. Tar ansvar for egen læring, personlig utvikling og deler kompetanse med andre.
10. Bidrar aktivt til et godt arbeidsmiljø.



KS KONSULENT

regjeringen.no Regeringen Stoltenberg II Departementene Tema i-Å Nettredaktør Hjelp Kontakt

KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

Søi iaa Kommunal- og regionaldepartementet
Søi på hele regjeringen.no

DelTIPS Liteeff. 400 Latt til berøket

Departementets forsida
Forsida
Om programmet
Samlinger og prestasjoner
Deltakerkommuner - etter alfabet
Gode eksempler
Filmer
Verktøykasse
Emner

Du er her: regjeringen.no / Kommunal- og regionaldepartementet / Kvalitetskommuneprogrammet / Gode eksempler / Ser resultater av sykefraværarbeid

Ser resultater av sykefraværarbeid

Inngått av arbeidstake til renholderne i Våkdal har gjort underverker for sine rygger og bein, mener Elin Sandnes. Til venstre, Liv Hellen Midtun, Lill Eirik Larsen og Renate Helgeson Jordal.

Et Kristine Korsmo (baket og foto)

Den lille kommunen på 4.100 innbyggere har hatt en nedgang i sykefraværet med 20,8 prosent på to år siden de ble med i Kvalitetskommuneprogrammet. Våkdal er en av tiåtte innvals kommuner som har hatt særlig suksess på sykefravær. Kommunen hadde et sykefravær på 1,0 prosent i løpet av 1. kvartal i år, mot 11 prosent i samme periode i fjor. Kommunen har 500 ansatte.

– Vi er veldig fornøyd med den fine nedgangen, forteller Linda Fossmark, som er ansatt i full stilling for å arbeide med prosjektet. Stillingen er delvis finansiert av NAV.

Regjeringen.no | Regjeringen Støttenberg II | Departementene

KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

Søk i alle kommunal- og regionaldepartementet
Søk på hele regjeringen.no

Departementets forsida

Ser resultater av sykefraværsarbeid

– Vi måtte redusere budsjettet med 2 millioner kroner og kuttet flere stillinger. I prosessen med å legge om ble det enda mer negativt en periode. Plutselig snudde det, forteller han. Nå er sykefraværet på 6,5 prosent blant renholderne, mens enheten, som også inkluderer drift, er helt nede i et sykefravær på 4,6 prosent. På de samme årene er arbeidsstokken redusert fra 44 til 20 personer.

Før renhold ble en egen enhet, følte de ansatte seg usynlige. De jobbet om kvelden, og de fleste hadde deltidstillinger. Elin Sandnes har gått opp i full stilling.

– Jeg synes det går helt fint. Jeg tror nok det kan være tyngre å jobbe i pleien, for eksempel, sier hun. Med egen leder på renhold, ble det plutselig noen som hadde øye bare for dem. I starten brukte Søndergaard mye tid på å se hvordan de jobbet.

– Mange jobbet fryktelig tungt og nærmest på autopilot. For eksempel var det en ansatt som tørket støv i den samme vinduskarmen tre dager på rad. Jeg spurte om det virkelig var nødvendig, sier han.

Innvik av arbeidssite til renholderne i Våkdal har gjort underverk for alle rygger og åren, mener Elin Sandnes, til venstre, Linn Helen Måtur, til Erika Larsen og Renate Hjelgesen Jordal.

Eli Kristine Kjørns (tekst og foto)

Den lille kommunen på 4.100 innbyggere har hatt en nedgang i sykefraværet med 20,5 prosent på to år siden de ble med i Kvalitetskompetensprogrammet. Våkdal er en av få småkommuner som har hatt særlig suksess på sykefravær. Kommunen hadde et sykefravær på 15 prosent i løpet av 1. kvartal i år, mot 11 prosent i samme periode i fjor. Kommunen har 500 ansatte.

– Vi er veldig fornøyd med den fine nedgangen, forteller Linda Fossmark, som er ansatt i full stilling for å arbeide med prosjektet. Stillingen er delvis finansiert av NAV.

Hvilke faktorer har størst innvirkning på lavt fravær ?

- Godt arbeidsmiljø
- Godt lederskap
- Nok fagutdannet grunnbemanning (både kjernepersonell og andre yrkesgrupper)
- Rimelig arbeidsbelastning
- Opplevelsen av å ha tid til å levere tjenester av god kvalitet til beboere og barn
- Opplevelsen av å være en del av et større faglig felleskap der ambisjonen er å skape så gode tjenester som mulig.



Ledelsen og lederen har en nøkkelrolle

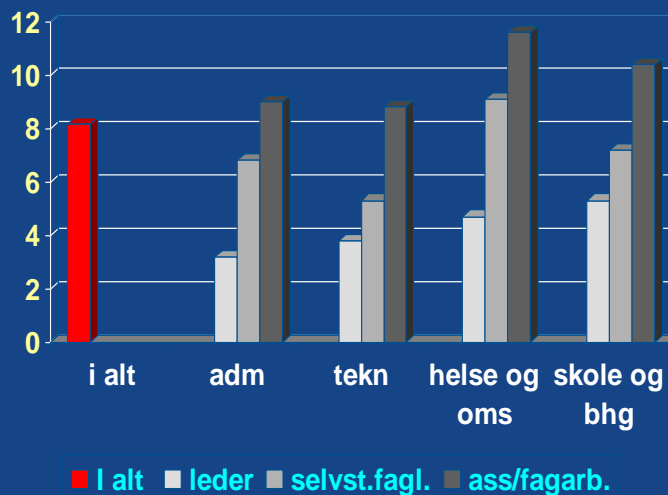
Lederutvikling

- Relasjonsledelse
 - Utfordre, stille krav og støtte medarbeidere
 - Se – kjenne og anerkjenne
- Organisasjonskulturen
 - Fokus på verdier og holdninger
 - Rollemodell
- System og rutiner
 - Være med å utvikle og følge opp rutiner



”Do you know your employees?
Do you love them?”

Sykefravær kommunesektoren (% av mulige arb.dager)



Carl Rogers(1902-1987)



Relasjonen mellom leder og medarbeider er en avgjørende faktor for hvor produktiv medarbeideren er.

En større undersøkelse viser at **menneskeorienterte ledere er høyproduktive** sammenlignet med de produksjonsorienterte som er lavproduktive.

En leder øker sin innflytelse ved deling av makt.

Dette betyr større fokus på bruk av team, kollegaer og medarbeidere i utøvelsen av ledelse.

Jan Spurkeland



KS KONSULENT

Relasjonsledelse

- Relasjonskompetanse: Evne til å opprette, utvikle, vedlikeholde og reparere relasjoner til andre.
- Relasjonsledelse: Å fremme måloppnåelse gjennom gode relasjoner.
 - Dialog
 - Myndiggjøring
 - Coaching/veiledning
 - Instruksjon



Forskningsresultater Relasjonskompetanse

Omfang:

- 900 medarbeidere(respondenter) evaluerte nærmeste leder (ca 200)
- Ulike organisasjoner og ledemivå.

Hovedfunn i undersøkelsen:

- Det er sterk sammenheng mellom en leders relasjonskompetanse og vedkommendes resultatoppnåelse
- Kvinner oppnår høyere score på samtlige 14 dimensjoner. 9 av disse er signifikante forskjeller. Størst forskjell: Emosjonell modenhet.

Kilde: Jan Spurkeland



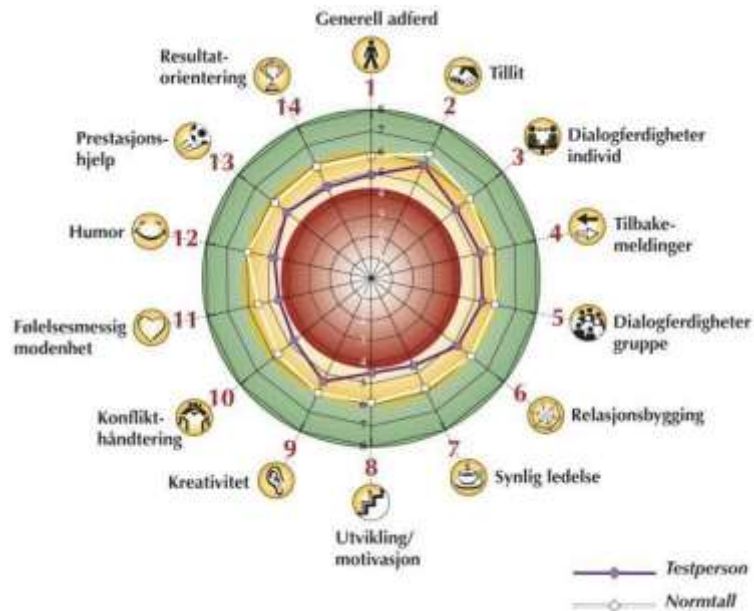
KS KONSULENT



KS KONSULENT



KS KONSULENT



Jan Spurkeland

Vi har reflektert rundt – det å være nær
 – nærvær – relasjon – lederskap –
 forskning på hva som fremmer nærvær
 – ledelse som fremmer nærvær –
 medarbeiderskap som fremmer nærvær
 -
 organisasjonsstrukturer som fremmer
 nærvær –
 kulturer som fremmer nærvær –
 kompetanse som fremmer nærvær

Mer refleksjon?



Syk av sykefravær

- Man blir ikke friskere av å være sykmeldt
- Skal fraværet ned, må vi akseptere at sydom er en del av livet – også i arbeidslivet.
- Og myndighetene må slutte å basere sin innsats på synsing.

SYKEFRAVÆR

“Du blir ikke frisk av å være sykmeldt”

Man blir ikke friskere av å være sykmeldt. Skal fraværet ned, må vi akseptere at sydom er en del av livet – også i arbeidslivet. Og myndighetene må slutte å basere sin innsats på synsing.

Arbeid og psykisk helse

Arbeid og psykisk helse

Arbeid og psykisk helse



PÅ SOREM: Soremer kan oppstå på grunn av overbelastning eller dårlig ergonomi. (Illustrasjon)