



Tingvoll kommune

Strategisk kompetanseplan 2023-2026

VEDTATT:
ADMINISTRASJONSUTVALGET 31.08.2023

Forord

En bevisst, systematisk og strategisk satsing på kompetanse er avgjørende for at kommunen skal lykkes som arbeidsgiver, samfunnsutvikler og tjenesteyter. Derfor utvikler vi vår strategiske kompetanseplan som verktøy for kvalitet i tjenestene.

Kompetanseplanen bygger på arbeidsgiverstrategien som kommunestyret vedtok i 2023.

Jeg ønsker ledere og ansatte lykke til med kompetansearbeidet.

Odd-Arild Bugge
Kommunedirektør



Innhold

1	MANDAT	4
2	FORANKRING OG AMBISJONER	4
3	HVA ER KOMPETANSE?	5
3.1	Former for kompetanse	5
4	HVA ER STRATEGISK KOMPETANSELEDELSE?	6
4.1	Fra planlegging via iverksetting av tiltak til evaluering og oppfølging	6
5	KOMPETANSEPLANLEGGING	7
5.1	Mål og strategi for Strategisk kompetanseplan	7
5.2	Kompetanseanalyse	7
5.2.1	Kompetansekrav, kompetansebeholdning og kompetansebehov	7
5.3	Våre kompetansebehov – tiltaksplaner	8
5.3.1	<i>Nærmere om kompetanseutvikling gjennom læring</i>	9
5.4	Implementering, evaluering og oppfølging	10
5.5	Mandat for sektorvise kompetanseplaner	11
5.6	Tiltaksplan	12
6	VEDLEGG	13

1 Mandat

Kommunedirektøren nedsatte i januar 2023 en prosjektgruppe¹ for arbeidet med Strategisk kompetanseplan med dette mandatet:

Prosjektgruppen skal:

- Utarbeide et forslag til overordnet kompetanseplan (felles for alle enheter)
- Lage et opplegg for arbeidet med sektorvise kompetanseplaner
- Avsette nødvendige ressurser til prosjektet, sikre prosjektets fremdrift, samt ivareta mål og føringer for prosjektet
- Utføre praktiske oppgaver, som deltakelse i workshops

Prosjektleder/sekretariatet skal:

- Gjennomføre prosjektet, lede prosjektgruppen og rapportere til kommunedirektøren

Kommunedirektøren skal:

- Innarbeide økonomiske konsekvenser i økonomiplanen

Strategisk kompetanseplan skal rulleres annet hvert år i tilknytning til budsjettprosessen, og det skal rapporteres årlig til politisk nivå gjennom årsrapporten.

2 Forankring og ambisjoner

Kommunestyret har bestemt at Tingvoll kommune skal utarbeide en strategisk kompetanseplan. Kompetanseplanen er forankret i kommunens verdigrunnlag², og skal være et verktøy for å virkeliggjøre kommunens arbeidsgiverstrategi³:

«Økokommunen Tingvoll er en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere.

Vi arbeider systematisk for å sikre at kommunen beholder, utvikler og anskaffer den kompetanse som er nødvendig for å gi kvalitet i tjenestene».



Strategisk kompetanseplan 2023-2026 er utarbeidet gjennom et **tverrsektorielt samarbeid** der både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden har vært representert i prosjektgruppen, og gjelder for **alle** enhetene i kommunen. Planen er videre en **veileder** for arbeidet med sektorvise kompetanseplaner innenfor teknisk, oppvekst, kultur, folkehelse, helse, omsorg, stab og støtte.

Kunnskapsgrunnlaget for arbeidet med den strategiske kompetanseplanen er hentet fra relevant forskning (Lai, L. 2021) *Strategisk kompetanseledelse*, og Kommunesektorens interesseorganisasjon

¹ Prosjektgruppens sammensetning: Kommunalsjef for Oppvekst og kultur, kommunalsjef for Helse og omsorg, enhetsleder for Næring, plan og teknisk, stabssjef for personal, økonomi, service og IT og hovedtillitsvalgt fra Fagforbundet. Prosjektleder: Personalrådgiver. Kommunedirektøren har også deltatt i prosjektgruppemøtene.

² Verdier og etisk reglement, vedtatt av kommunestyret i 2018.

³ Arbeidsgiverstrategi, vedtatt av kommunestyret i 2023.

(KS) sitt verktøy for strategisk kompetanseplanlegging. Videre har prosjektgruppen hatt stor nytte av å se på andre kommuner sine planer for arbeidet med strategisk kompetanseledelse.

3 Hva er kompetanse?

Skal vi lykkes med kompetanseplanlegging og treffsikre tiltak, må vi ha en felles forståelse av hva vi mener med kompetanse.

Whenever you are asked if you can do a job, tell'em "Certainly, I can!" Then get busy and find out how to do it. – Theodore Roosevelt

Ifølge Linda Lai (2021) illustrer sitatet over kjernen i kompetanse: Kompetanse handler om **potensial**. Det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser.

Vi legger denne forståelsen til grunn når vi i arbeidet med Strategisk kompetanseplan definerer **kompetanse** slik:

«de samlede kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål".



Kompetanse	handler om
Kunnskaper	å vite og å kjenne fakta
Ferdigheter	å kunne gjøre
Holdninger	meninger, innstillinger og verdier
Evner	grunnleggende egenskaper og forutsetninger for å kunne løse en oppgave eller tilegne seg nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger

3.1 Former for kompetanse⁴

Kunnskaper

- Fagkompetanse
- Organisasjonskompetanse
- Brukerkompetanse
- Forbedringskompetanse

Ferdigheter

- Lederkompetanse
- Mestringskompetanse
- Relasjons- og samarbeidskompetanse
- Digital – og teknisk kompetanse

Holdninger

- Kompetanse om verdier og etisk reglement

⁴ Se punkt 6 (vedlegg) for nærmere definisjoner av disse kompetanseformene.

Evner

- Evnene våre kommer til uttrykk når vi bruker kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å yte gode tjenester til innbyggerne, og når vi virkeliggjør kommunens mål om miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft.

Til refleksjon i enhetene

- Hva legger vi i begrepene kunnskaper, ferdigheter, holdninger og evner?
- Hvilke kompetanseformer må vi ha i vår sektor/enhet?
- Hva er på plass og hva må prioriteres fremover?

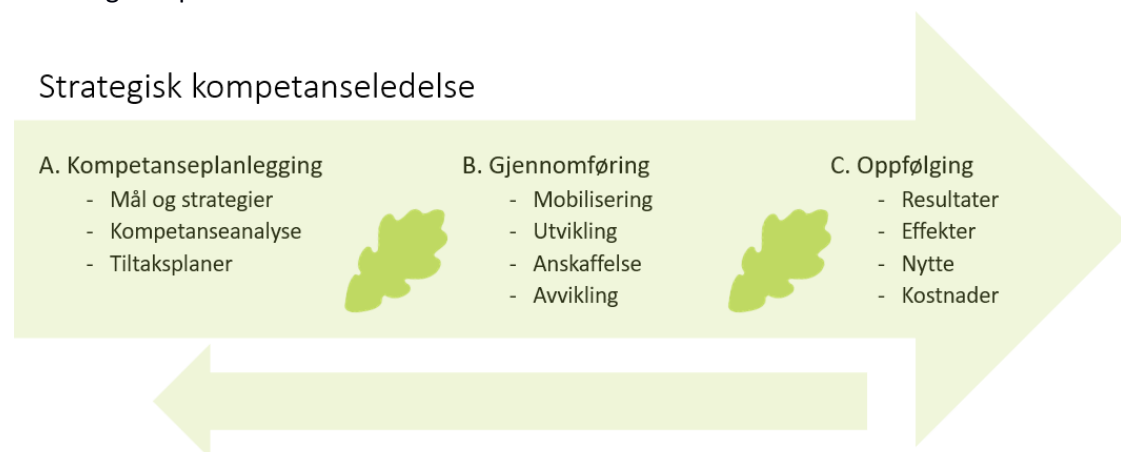


4 Hva er strategisk kompetanseledelse?

Strategisk kompetanseplanlegging handler om at det må være en rød tråd fra kommunens overordnede mål til den enkelte ansattes kompetanse og kompetansebehov. Å ha relevant kompetanse, og å få bruke kompetansen sin, er viktig for motivasjon, mestring og selvstendighet i arbeidet. Det legger til rette for å kunne mestre omstilling til bærekraftige tjenester og for å hindre frafall fra arbeidslivet.

4.1 Fra planlegging via iverksetting av tiltak til evaluering og oppfølging

Konkret betyr strategisk kompetanseledelse planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak, som en kontinuerlig prosess. Strategisk kompetanseledelse skal sikre at kommunen har og bruker nødvendig kompetanse for å nå bestemte mål.



Figur 1.1 Strategisk kompetanseledelse som en vedvarende prosess (Jf. Linda Lai, 2021:15).

5 Kompetanseplanlegging

5.1 Mål og strategi for Strategisk kompetanseplan

For at kompetanseledelse skal være strategisk, må den være basert på strategiske analyser, og ha definerte mål å lede mot.

Kommunens arbeidsgiverstrategi sier: "Ansatte er, med sin kompetanse og arbeidskapasitet, den største og viktigste ressursen for å virkeliggjøre kommunens mål om miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft».

Hovedmålet med Strategisk kompetanseplan er definert i arbeidsgiverstrategien⁵:

«Økokommunen Tingvoll er en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere.

Strategien for å nå hovedmålet er at *«Vi arbeider systematisk for å sikre at kommunen beholder, utvikler og anskaffer den kompetanse som er nødvendig for å gi kvalitet i tjenestene».*

5.2 Kompetanseanalyse

Mange forhold påvirker hvordan vi skal jobbe med kompetanse. Endringer i samfunnsoppdraget og demografien, endringer i tjenestetilbudet og samarbeidsformer, endringer i tilgang til arbeidskraft og økonomiske ressurser, tilbakemeldinger gjennom bruker- og medarbeiderundersøkelser, samt forhold knyttet til de ansatte som vakanser, deltidsstillinger og alderssammensetning. For å kunne arbeide systematisk med å *«sikre at kommunen beholder, utvikler og anskaffer den kompetanse som er nødvendig for å gi kvalitet i tjenestene»* bør en ha kjennskap disse forholdene.

Tips

[Kommunesektorens arbeidsgivermonitor](#) er en statistikkpublikasjon som beskriver utviklingen og tilstanden på aktuelle arbeidslivstema i kommunesektoren. Monitoren har også nøkkeltall for hver enkelt kommune.



5.2.1 Kompetansekrav, kompetansebeholdning og kompetansebehov

Sektorene skal gjennomføre kompetanseanalyser. Formålet er å ha et best mulig **kunnskapsgrunnlag** i arbeidet med å sikre at kommunen beholder, utvikler og anskaffer den kompetanse som er nødvendig for å gi kvalitet i tjenestene til beste for brukerne og lokalsamfunnet. Kompetanseanalysen deles inn i tre hovedaktiviteter:

Våre kompetansekrav - kompetansebeskrivelser

Vi må sikre at vi har kunnskap om innbyggernes faktiske behov, og at det er samsvar mellom kompetansen vi har og oppgavene vi skal løse. Enhetslederne skal ha **kompetansebeskrivelser** for sine avdelinger. Kompetansebeskrivelsene skal vise hva vi trenger for å nå hovedmålet i arbeidsgiverstrategien om å være *«en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere»*. Kompetansebeskrivelsene skal være tilgjengelige i ansattportalen.

⁵ Arbeidsgiverstrategi, vedtatt av kommunestyret i 2023.

Vår kompetansebeholdning - kartlegging

For å få oversikt over kompetansebeholdningen skal enhetene benytte **Visma Enterprise HRM** som kartleggingsverktøy. Verktøyet er mest hensiktsmessig for å få en oversikt over kunnskaper knyttet til formal- og realkompetanse (utdanning og relevant erfaring). Alle fast ansatte skal registrere eller oppdatere sin CV i systemet, og nyansatte skal bli orientert om dette ved tiltredelse.

Medarbeidersamtaler

Når det gjelder andre former for kompetanse, som ferdigheter, holdninger og evner, skal ledere med personalansvar bruke **årlige medarbeidersamtaler** til å sette søkelyset på faglig og personlig utvikling, evaluere effekt av tidligere læringstiltak og vurdere om det er behov for kompetanseheving på kort eller lang sikt. Dette skal dokumenteres gjennom **oppfølgingsplaner**.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har vedtatt å bruke KS's 10-FAKTOR for gjennomføring av medarbeidersamtaler. Enhetsledere rapporterer på at årlige medarbeidersamtaler er gjennomført.

Medarbeiderundersøkelser

Videre skal det gjennomføres medarbeiderundersøkelser (10 faktor) annet hvert år⁶ i Tingvoll kommune. **10-FAKTOR**⁷ er et forskningsbasert verktøy for å måle 10 faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater – og som påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Bruk av kompetanse, kompetanseutvikling, tiltro til egen kompetanse og klima for samarbeid er sentrale faktorer som måles. Vi bruker resultatene fra denne undersøkelsen til å diskutere kompetanseutvikling, klima for samarbeid og læringskultur i egen enhet. [KS' Veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling](#)

5.3 Våre kompetansebehov – tiltaksplaner

Til refleksjon i enhetene:

På bakgrunn av definerte oppgaver, kompetansebeskrivelser og kartlegging av kompetanse skal sektorene/enhetene vurdere strategier og tiltak knyttet til (Jf. figur 1.1):

Mobilisering

Kompetanse bidrar først til måloppnåelse og verdiskapning når den blir brukt på en relevant måte.

- Hvordan kan kompetansebeholdningen brukes bedre gjennom ledelse og organisering av arbeidet?

Utvikling

Med kompetanseutvikling siktes det her til målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer.

- Hvordan skal vi jobbe med omstillings- og utviklingsevner?
- Hva kan og bør utvikles gjennom interne/eksterne opplærings- og utviklingstiltak?
- Hva skal prioriteres av videreutdanning for å svare ut lovkrav og statlige forventninger til tjenestene?

Anskaffelse



⁶ AMU vil vurdere tredje hvert år.

⁷ Se punkt 6 (vedlegg) for en nærmere beskrivelse av de 10 faktorene.

Anskaffelse av kompetanse kan skje på flere måter, blant annet gjennom rekruttering av nye medarbeidere, ved tjenestesamarbeid med andre kommuner eller ved å kjøpe tjenester fra leverandører.

- Hvilken kompetanse bør anskaffes - og hvordan gjør vi det?

Avvikling

Noen ganger kan det være nødvendig med tiltak for å avvikle overflødig kompetanse.

- Hvordan avvikler vi kompetanse som er på feil sted eller på feil nivå?

5.3.1 Nærmere om kompetanseutvikling gjennom læring

Det finnes en omfattende faglitteratur om læring, og mange ulike definisjoner. Her vil vi legge til grunn en forståelse av læring som det å **tilegne seg ny eller endret kompetanse** i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Jf. [Hva er kompetanse?](#)). Fokuset vårt er målrettede tiltak for å oppnå læring og skape gode læringsarenaer. Det blir viktig å vurdere **alternative læringsformer** for å kunne foreta gjennomtenkte valg ut fra egne ressurser og brukernes behov.

«Ofte velges metoder for kompetanseutvikling ut fra mangelfulle kriterier [...] For eksempel har kompetanseutvikling tradisjonelt vært sterkt assosiert med kurs, gjerne i form av eksterne profesjonelle tilbydere. De siste årene har det imidlertid vært en helt klar trend i retning av at stadig flere ser verdien av intern skreddersydd kompetanseutvikling, der en trekker på egne ressurser [...] Det er også en stadig større erkjennelse blant mange at uformell, intern læring som skjer i selve arbeidssituasjonen har uvurderlig verdi, og at det er viktig å tilrettelegge for deling av kompetanse gjennom å stimulere til det som kalles mestringssklima blant medarbeiderne» (Lai, 2021:17).

Arbeidsplassen skal være vår viktigste læringsarena. Gode kombinasjoner av egne erfaringer, tilbakemeldinger fra andre og faglig påfyll kan bidra til mestring, trygghet og faglighet for den enkelte og gi læringseffekter for arbeidsmiljøet i sin helhet.

Våre læringsaktiviteter skal basere seg på **70-20-10-modellen**. Modellen er basert på anerkjent forskning, og bygger på prinsippet om at vi lærer gjennom en kombinasjon av uformelle og formelle situasjoner, samt gjennom interaksjon med andre. I sin kortform tilsier teorien at rundt:

- 70 % av det vi lærer på arbeidsplassen kommer fra egne utførte arbeidsoppgaver
- 20 % skjer i relasjon med andre mennesker
- 10 % skjer gjennom formell læring som kurs og seminarer

Å definere og anerkjenne de læringsarenaene som finnes innad i kommunen, skal være en viktig del av kommunens strategiske kompetanseledelse.⁸

Til refleksjon i enhetene:

- a) Hvilke læringsarenaer benyttes i dag?
- b) Hvilke læringsaktiviteter skal prioriteres/planlegges fremover med utgangspunkt i 70-20-10-modellen?



⁸ Se punkt 6 (vedlegg) for eksempler på læring etter 70-20-10-modellen.

5.4 Implementering, evaluering og oppfølging

Det skal være en direkte kobling mellom mål og strategi for Strategisk kompetanseplan og hvordan vi jobber videre med tiltak, evaluering og oppfølging i sektorene/enhetene.

Hovedmål: «Økokommunen Tingvoll er en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere.

Hovedstrategi: Vi arbeider systematisk for å sikre at kommunen **beholder, utvikler og anskaffer** den kompetanse som er nødvendig for å gi kvalitet i tjenestene».

Tiltak

Oppgave til enhetene:

Med utgangspunkt i kompetanseanalysen:

- Hvilke tiltak (mobilisere, utvikle, anskaffe og avvikle) skal iverksettes for å realisere hovedmålet i Strategisk kompetanseplan?

Sektorene/enhetene skal fylle ut vedlagt skjema for tiltaksplan i arbeidet med de sektorvise kompetanseplanene.



Evaluering

Kirkpatrick's evalueringsmodell – Ulike evalueringsnivå:

Nivå	Spørsmål	Eksempel på metode
Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?	Medarbeidersamtaler
Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?	Medarbeidersamtaler
Bruk	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse brukt i praksis?	Medarbeidersamtaler
Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål?	Brukerundersøkelser Brukertilfredshet

Læring på organisasjonsnivå

Til refleksjon i strategisk ledergruppe:

Hvordan bruke Strategisk kompetanseplan for å løfte læring fra det individuelle til det strategiske nivået i kommunen?



Strategisk kompetanseplan skal rulleres annet hvert år i tilknytning til budsjettprosessen. I den sammenhengen legges den ut på høring gjennom ansattportalen og det gjennomføres dialogmøter med tillitsvalgte.

5.5 Mandat for sektorvise kompetanseplaner

- Sektorene i kommunen (teknisk, oppvekst, kultur, folkehelse, helse, omsorg, stab og støtte) skal med utgangspunkt i *Strategisk kompetanseplan* lage egne kompetanseplaner
- **Sektorvise kompetanseplaner skal inneholde følgende:**
 - Oversikt over *kompetansekrav* i form av kompetansebeskrivelser
 - Oversikt over *kompetansebeholdning* etter gjennomført kartlegging
 - Oversikt over *kompetansebehov* med utfylt [tiltaksplan](#)
- **Kommunalsjefene skal:**
 - Lede / koordinere kompetansearbeidet innenfor sin sektor, sørge for nødvendige ressurser og fremdrift, samt ivareta mål og føringer for arbeidet
 - Rapportere årlig til politisk nivå gjennom årsrapporten
- **Enhetsledere skal:**

Lede og gjennomføre kompetansearbeidet innenfor sin enhet, og rapportere tilbake til sin leder
- **Medarbeidere skal:**

Delta i kompetansearbeidet ved å registrere kompetansen sin i Visma Enterprise HRM og delta i workshops
- **Kommunedirektøren skal:**

Innarbeide økonomiske konsekvenser i økonomiplanen

Arbeidet med de *sektorvise* kompetanseplanene starter høsten 2023 og skal være ferdigstilt innen juni 2024. Planene rulleres i samråd med tillitsvalgte annet hvert år i tilknytning til budsjettprosessen.



5.6 Tiltaksplan

Mål: «Økokommunen Tingvoll er en attraktiv arbeidsgiver med stolte og engasjerte medarbeidere som skaper gode resultater til beste for våre innbyggere».

Strategi: " Vi arbeider systematisk for å sikre at kommunen beholder, utvikler og anskaffer den kompetanse som er nødvendig for å gi kvalitet i tjenestene».

Skjema til utfylling i enhetene:

Funn (fra kompetanse-analysen)	Type kompetanse (mobilisere, utvikle, anskaffe og avvikle)	Målgruppe	Tiltak	Forventet effekt	Kostnader (penger, timer, annet)	Evaluering og rapportering	Ansvar



6 Vedlegg

Litteratur

Kunnskapsgrunnlaget for arbeidet med *Strategisk kompetanseplan 2023-2026* er hentet fra relevant forskning (Lai, L. 2021) *Strategisk kompetanseledelse* og KS ´verktøy i strategisk kompetanseplanlegging:

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/veileder-for-lokalt-arbeid-med-kompetanseutvikling/>

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/verktoy---strategisk-kompetanseplanlegging/>

Kompetanseformer

Kompetanseformene som det blir vist til her, kan relateres til de 10 faktorene i medarbeiderundersøkelsene (rød tekst).

Kunnskaper

- **Fagkompetanse:** Jeg holder meg faglig oppdatert og bruker min formal- og realkompetanse (indre motivasjon og bruk av kompetanse).
- **Organisasjonskompetanse:** Jeg kjenner Tingvoll kommune og det offentlige systemet. Jeg forstår rollen min, og arbeider for fellesskapets beste i tråd med lover, regler og politiske vedtak (rolleklarhet).
- **Brukerkompetanse:** Jeg setter søkelys på oppgave og måloppnåelse for å sikre nødvendige og tilstrekkelige tjenester. Jeg vet hvem jeg leverer tjenester til, kjenner deres utfordringer og behov og leter etter beste praksis (prososial motivasjon).
- **Forbedringskompetanse:** Jeg reflekterer over egen praksis, og tar initiativ til kontinuerlig forbedring og innovasjon (relevant kompetanseutvikling).

Ferdigheter

- **Lederkompetanse:** Jeg kommuniserer tydelige forventninger, gir støtte og konstruktive tilbakemeldinger, og jobber systematisk med nærværet (mestringsorientert ledelse).
- **Mestringskompetanse:** Jeg har tiltro til egen kompetanse, og tar imot utfordringer som leder gir meg. Jeg setter søkelys på selvledelse og sørger for god egenomsorg (mestringstro, fleksibilitetsvilje).
- **Relasjons- og samarbeidskompetanse:** Jeg samarbeider, er positiv og lyttende, og jeg har et bevisst forhold til mitt kroppsspråk. Jeg bidrar til medskapning og medansvar (mestringsklima).
- **Digital – og teknisk kompetanse:** Jeg tilegner meg, nyttiggjør og deler kunnskap om verktøy, teknologi, metoder, prosesser og utstyr (relevant kompetanseutvikling).

Holdninger

- **Kompetanse om verdier og etisk reglement (prososial motivasjon):**
- Jeg er profesjonell, imøtekommende og løsningsorientert
- Jeg gjør mine kollegaer gode, er inkluderende og hindrer utenforskap
- Jeg fremsnakker egen arbeidsplass og kommunen, og bidrar til et godt omdømme

Evner

Evnene våre kommer til uttrykk når vi **braker** kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å yte gode tjenester til innbyggerne, og når vi virkeliggjør kommunens mål om miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft.

10-FAKTOR medarbeiderundersøkelser

Ved å koble de ti faktorene til ulike kompetanseformer ([LENKE.](#)) kan resultatene av 10-faktor undersøkelsene brukes til å kartlegge kompetansen og bruk av kompetanse i enhetene.

10 faktorer:

 <p>1. Indre motivasjon «Motivasjon for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende» (jobbmotivasjon).</p>	 <p>4. Bruk av kompetanse «Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte» (kompetansemobilisering).</p>	 <p>7. Relevant kompetanseutvikling «Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeidere 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».</p>	
 <p>2. Mestringstro «Gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse, og muligheter til å mestre utfordringer i jobben» (subjektiv mestringsevne).</p>	 <p>5. Mestringsorientert ledelse «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».</p>	 <p>8. Fleksibilitetsvilje «Medarbeidernes villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav».</p>	
 <p>3. Autonomi «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» (jobbautonomi).</p>	 <p>6. Rolleklarhet «Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert».</p>	 <p>9. Mestringsklima «I mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best»</p>	 <p>10. Prososial motivasjon Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre (prososial motivasjon), er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter».</p>

70-20-10-modellen - eksempler på læring gjennom:

70 % Egen erfaring	20 % Tilbakemelding fra andre	10 % Kurs, etterutdanning o.l.
<ul style="list-style-type: none">• Refleksjon over egen praksis• Utprøving av andre måter å løse oppgavene på• Løsning av nye oppgaver• Bruk og deling av kunnskap om verktøy, teknologi, metoder, prosesser og utstyr	<ul style="list-style-type: none">• Tilbakemeldinger fra leder/kollega• Fadder-/mentorordning• Nettverk• Eksterne veiledere• Samspill med brukergrupper, studenter eller andre	<ul style="list-style-type: none">• Kurs og seminarer• Etter- og videreutdanning• Faglitteratur