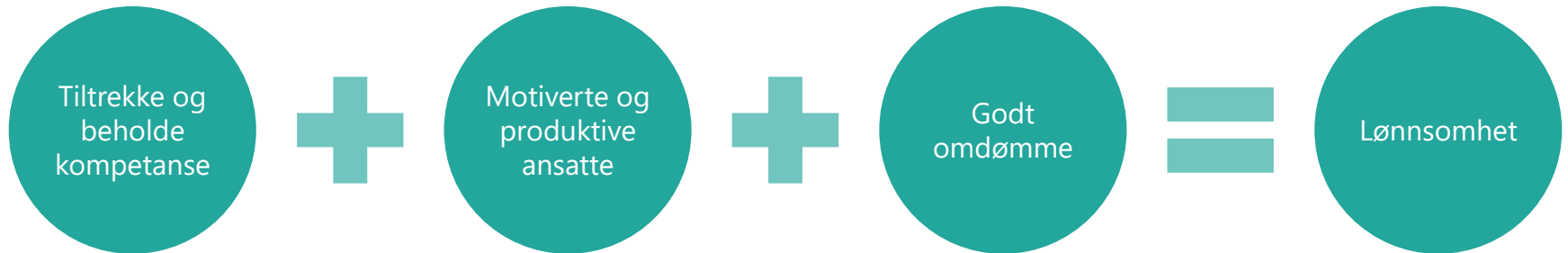




Hva er viktig for dagens medarbeidere?

- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7471586/>

Hvorfor være en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?



Great place to work!

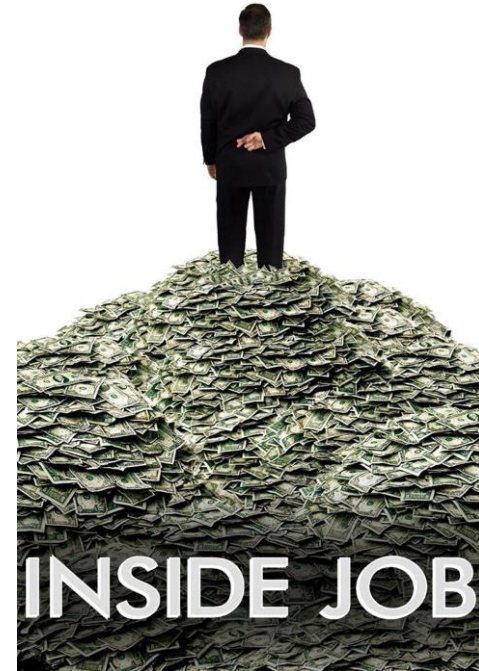


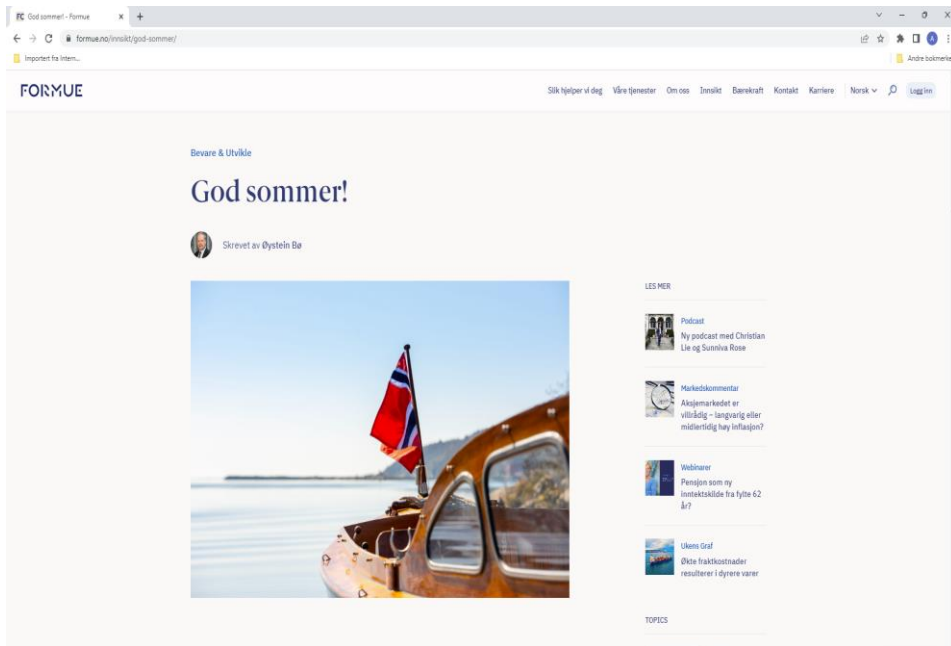
- I perioden 1984 til 2011 hadde børsnoterte selskaper på listen over de 100 beste selskapene å jobbe for i USA mellom 2,3 og 3,8 % høyere årlig avkastning enn andre sammenliknbare selskaper
- Kontrollert for tidligere avkastning og en rekke andre selskaps- og industriegenskaper
 - tilsier at motiverte og lojale medarbeidere fører til meravkastning

En replikering og utvidelse (1984-2020)

«The estimated alphas are positive in almost all periods within our sample (with no upward or downward trend) and are particularly large in “bad” times such as in the crisis period of 2008-2009. Overall, our results suggest that the stock market still undervalues employee satisfaction, which seems to have the greatest value in “bad” times”

Kilde: Boustanifar & Kang 2021





«Takket være våre lojale kunder, svært dyktige medarbeidere og langsiktig satsing på teknologi har Formuesforvaltning hatt anledning til å holde seg til planen vi hadde lagt for året 2020. Vi har ikke permittert noen av våre ansatte. Tvert imot har vi gjort flere nye ansettelser.»

Øystein Bø, 7. juli 2020

Intendert versus implementert HR



- Ledere og medarbeidere i samme organisasjon har forskjellige opplevelser av HR
- Medarbeidernes opplevelse er det som betyr noe for deres atferd, motivasjon og holdninger
- Skal en fange opp hvordan HR virker bør en derfor inkludere medarbeiderne

Nishii et al. (2008)



- HR-attribusjoner blant mer enn 4200 medarbeidere i 362 butikker i en supermarkedkjede
- Jo mer medarbeiderne attribuerte kjedens HR til et ønske om å levere god kvalitet og å utvikle medarbeiderne, jo høyere jobbtilfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse
- Jo mer medarbeiderne attribuerte kjedens HR til et ønske kostnadsreduksjoner og det å "utnytte" medarbeiderne, jo lavere jobbtilfredshet og affektiv organisasjonsforpliktelse
- Jo høyere jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, jo høyere aggregert ekstrarolleatferd (på butikknivå) og jo bedre kundeservice (på butikknivå)

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

abelia



5 råd for å få en eksperimenterende tilnærming til endring

1. **Skap trygghet for eksperimentering blant de ansatte.** Vis risikovilje og mot fra ledelsen, lag kultur for å gjøre og lære fra feil – men ha også åpenhet rundt utfordringer med å eksperimentere på bestemte områder.
2. **Lag rammer for nytenking.** Inviter ansatte, kunder og samarbeidspartnere til å diskutere nye tanker og ideer. Bli kvitt sosiale og tekniske barrierer som kan hindre utprøving.
3. **Prøv nye måter å jobbe på og lær av erfaringer.** Evaluer jevnlig, aksepter feil så lenge hensikten bak eksperimentet er å skape forbedringer og man har forberedt seg godt, og del læringspunkter.
4. **Lag strukturer for å være i forkant.** Sett sammen tverrfaglige og mangfoldige team som gir nye perspektiver og bidrar til å tidlig oppdage nye behov både blant arbeidstakere, kunder og samfunnet.
5. **Ta små skritt.** Ha fokus på målet og ikke metoden. Framfor å vente på større endringsprosesser, gå steg for steg og feire små seire samtidig som man reflekterer over hvilke eksperimenter som fungerer og ikke fungerer.

5 råd for å utøve tillitsbasert ledelse

1. **Tør å stole på dine ansatte.** Gi ansatte stor grad av selvstendighet og frihet (autonomi) i utførelsen av sine arbeidsoppgaver innenfor avklarte mål og forventninger.
2. **Bli kjent med dine ansatte.** Skap en gjensidig god relasjon, bygget på respekt og interesse i hverandres fagområder. Gå foran og skap en god omgangsform. Sørg for bevisst og åpen kommunikasjon.
3. **Fokuser på prestasjoner og ikke resultater.** Jobb for at den ansatte skal bli den beste utgaven av seg selv, gjennom positiv forsterkning og veltilpassede mål, anerkjennende tilbakemeldinger og felles refleksjoner om hvordan den ansatte kan mestre og trives enda bedre.
4. **Begrens kontroll- og styringssystemer.** Håndter avvik spesifikt - ikke med generelle tiltak.
5. **Legg til rette for lederutvikling.** Gi rom og tid til å utvikle og diskutere lederrollen for å bygge trygge ledere som har gode relasjoner til sine ansatte.

5 råd for å legge til rette for mangfold og inkludering

1. **Sett mål for mangfold og inkludering.** Lag en strategi med tydelige mål for mangfold. Strategien må være en integrert del av selskapets øvrige strategi. Den bør inneholde beskrivelse av hva mangfold betyr, hvorfor det er viktig i vår virksomhet og strategien bør tydeliggjøre sammenhengen mellom mangfold og verdiskapning hos oss.
2. **Sørg for forankring i alle ledd.** Det er avgjørende for å lykkes med mangfoldsarbeidet at strategien er forankret hos toppledelsen og styret og forstått i resten av organisasjonen, og at ansvaret for oppfølging blir plassert.
3. **Tenk mangfold under hele rekrutteringsprosessen.** Velg bl.a. utlysningstekst, bilder, kompetansekrav og seleksjonsprosesser som fremmer mangfold. Jo mer strukturert rekrutteringsprosessen er, dess mindre vil den påvirkes av ubevisste preferanser og fordommer.
4. **Skap en inkluderende kultur.** Verdien av mangfold kommer ikke før du som leder greier å skape en inkluderende kultur hvor mangfoldet trives og føler seg verdsatt. Alle i virksomheten bør ha kunnskap om ubeviste fordommer, og hvilke ord og væremåter som kan oppfattes ekskluderende.
5. **Jobb systematisk og langsiktig.** Mål effekt, evaluer resultat og utvikle forbedringstiltak. Slik ser man om man når målene, og om man må forbedre innsatsen.

5 råd for å tilby arbeid med mening

1. **Kommuniser bedriftens verdier.** Vis hvordan virksomheten konkret bidrar til et miljømessig, økonomisk og sosialt bærekraftig samfunn. Bruk gjerne relevante bærekraftsmål. Sørg for etiske retningslinjer for driften gjennom hele verdikjeden.
2. **Vis betydningen av alles arbeid.** Ha en god kontinuerlig dialog med den enkelte ansatte hvor man sammen diskuterer hvordan den enkeltes arbeid bidrar til virksomhetens mål.
3. **Undersøk hva som driver de enkelte ansatte.** Finn ut hva som oppleves som meningsfullt for den enkelte ansatte og søk å tilrettelegge jobben i tråd med dette.
4. **Vær pådrivere.** Tør å ta valg som utelukker aktiviteter som går på tvers av virksomhetens verdier. Inviter de ansatte til å delta i diskusjonen om og utformingen av de etiske og samfunnsmessige valgene. Dette vil kunne lede til et sterkere eierskap.
5. **Ha et brukerperspektiv.** Møt kundene/brukerne og spør dem om hva produktet/tjenesten betyr for dem og diskutere svarene sammen med de ansatte. En tilleggsaktivitet kan være at de ansatte tar rollen som brukere av produktet gjennom simuleringsøvelser eller faktisk bruk. Da er det viktig at den ansatte får hjelp til å sette seg inn i brukerens situasjon.

5 råd for å skape et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet

1. **Bygg fellesskap.** Sett av tid til at du og de ansatte blir kjent med hverandre. Dette skaper et godt grunnlag for psykologisk trygghet.
2. **Sett scenen.** Kommuniser at du trenger at alle deler sine erfaringer og kommer med innspill for at vi som organisasjon skal kunne lykkes. Vær veldig tydelig på at formålet med erfaringsutveksling er læring og ikke hvem som har gjort hvilke feil. Vis hvordan du bruker innspillene i utviklingen av organisasjonen.
3. **Inviter medarbeiderne til å delta.** Vær nysgjerrig, still spørsmål og be om både positive og negative tilbakemeldinger. Still gjerne spørsmål av typen «Har vi oversett noe?». Sørg for at alle blir hørt.
4. **Lytt konstruktivt.** Møt forslag og meninger på en god måte. Vis takknemlighet for innspill, også når det er kritikk. Still gjerne oppfølgingsspørsmål av typen: «Er det noen som har innspill til hvordan vi kan gjøre dette annerledes fremover?»
5. **Bygg tillit.** Hvis du som leder innrømmer feil og usikkerhet, vil det være lettere for de ansatte å rapportere om feil og endringspotensial uten frykt for straff.

5 råd for å tilrettelegge for en velfungerende fleksibel arbeidsplass

- 1. Legg til rette for fellesskap og læring.** Gi ansatte fleksibilitet, men pass på at den enkeltes ønske om frihet til å velge ikke går på bekostning av teamets behov for fellesskap og nyansattes behov for å bygge relasjoner.
- 2. Skreddersy arbeidsplassen til det fleksible arbeidslivet.** Tilpass arbeidsmetodene, og ta høyde for nye utfordringer og muligheter. Utform kontorlokalene slik at de best mulig støtter sosial samhandling, konsentrasjonsarbeid og hybride møter.
- 3. Arbeid med kultur på arbeidsplassen.** Uansett hvor man jobber, må kulturbygging ivaretas og individet ses der de er. Når vi har færre interaksjoner på kontoret, må kulturutvikling gjøres mer målrettet og knyttes til felles oppgaver.
- 4. Still krav til møteplassene, også digitalt.** Ideer, meninger, bekymringer og problemer må deles ærlig, også digitalt. Legg til rette for at felles tid på kontoret kan brukes slik at vi utvikler nære relasjoner der.
- 5. Tilby en sunn balanse mellom arbeid og fritid.** Legg til rette for selvledelse og tettere oppfølging spesielt med tanke på de som jobber hjemmefra. Sett tydelige grenser for kvelds- og helgearbeid.

5 råd for å investere i kompetanse og ansattes utvikling

1. **Kartlegg fremtidige behov for kompetanse.** Start med virksomhetens mål og strategier. Identifiser relevant kompetanse for å oppnå dette, og sørg for at kompetanseutvikling er integrert del av strategien.
2. **Sett kompetanseutvikling i system.** Prioriter tid til læring og implementering av ny kompetanse i arbeidshverdagen, og gjør det praktisk mulig. Ha arenaer for erfaringsdeling og refleksjon. Bruk gjerne hospitering og mentorordninger.
3. **Skap en kultur for læring.** Oppfordre til å ta i bruk ny kompetanse. Som leder, test selv og gå foran. Sørg for at det lønner seg å dele kompetanse på tvers og at felles måloppnåelse vektlegges høyt. Bruk relevante måleparametre for å sikre at læring skjer og deles.
4. **Ha læringsaktivitet som fast tema.** Kompetanseutvikling er et felles ansvar mellom arbeidsgiver og den ansatte. Tilpass etter individuelle behov og gi støtte slik at læring og utvikling prioriteres.
5. **Ha et langt perspektiv.** Bygg langsiktige relasjoner til de ansatte ved å bidra til kontinuerlig kompetanseutvikling gjennom hele karrieren.

5 råd for hvordan utvikle en plan for lengre arbeidsliv.

1. **Integrer planen i virksomhetens strategi.** Involver tillitsvalgte og ansatte i utvikling av planen. Planen bør identifiserer hindre for et lengre arbeidsliv og hvilke tiltak som kan bidra til å få ansatte til å stå lengre i arbeid. Planen bør også tydeliggjøre sammenheng mellom lengre arbeidsliv og verdiskapning i virksomheten.
2. **Legg til rette for fleksible karriereløp.** Fremme en kultur hvor arbeidstakerne kan lære, bidra og verdsettes gjennom multiple karriereløp, hvor de veksler mellom arbeid, utdanningsløp og nye roller.
3. **Sørg for at seniorenne føler seg verdsatt.** Opplevelse av mestring og verdsetting av kompetanse er nøkkelgrep. Vis at seniorenne er med i virksomhetens fremtidsplaner gjennom systematisk kompetanseutvikling.
4. **Jobb systematisk med å skape et godt arbeidsmiljø og forebygge sykefravær.** Dette bidrar til å få seniorenne til å stå lengre i arbeid.
5. **Legg til rette for fleksibilitet og autonomi.** Også seniorer bør ha fleksibilitet i organisering av arbeidshverdagen og autonomi under jobbutførelsen. Forskning viser at dette er viktige faktorer for hvor lenge seniorenne velger å delta i arbeidslivet.



DOUGLAS MCGREGOR



THE HUMAN SIDE OF
ENTERPRISE
ANNOTATED EDITION

Updated and with new commentary by
Joel Cutcher-Gershenfeld

abela

Hva kjennetegner flertallet av dine abelia medarbeidere eller kolleger?

● Alternativ Y

- motiverte av selve jobben, stor ansvarfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlings situasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å videreutvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål



● Alternativ X

- grunnleggende umotiverte - men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet





Hva synes du best beskriver deg selv? abelia

● Alternativ Y

- motivert av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlings situasjoner
- liker jobben, ønsker å gjøre en god jobb og å videreutvikle sine ferdigheter, bidrar uoppfordret til å nå organisasjonens mål



● Alternativ X

- grunnleggende umotivert - men selger sin arbeidskraft til riktig pris, egeninteresse som hovedmotiv
- misliker egentlig jobben, ønsker å unngå ansvar og er mest opptatt av jobbsikkerhet



Ulike typer av motivasjon

- Ytre motivasjon
 - atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, men i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten
- Indre motivasjon
 - atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører
- Prososial motivasjon
 - bygger på sosial bytteteori (Blau, 1964) og ulike normer for giveratferd eller tilbakebetaling (Gouldner, 1960)
- Viktig skille mellom valgfaterd og jobbprestasjoner

abelia



Betydningen av indre motivasjon blant norske arbeidstakere

Data fra en rekke jobb- og organisasjonstyper

- til sammen over 11242 respondenter fra godt over 100 organisasjoner

Statistisk kontrollert for en rekke forhold

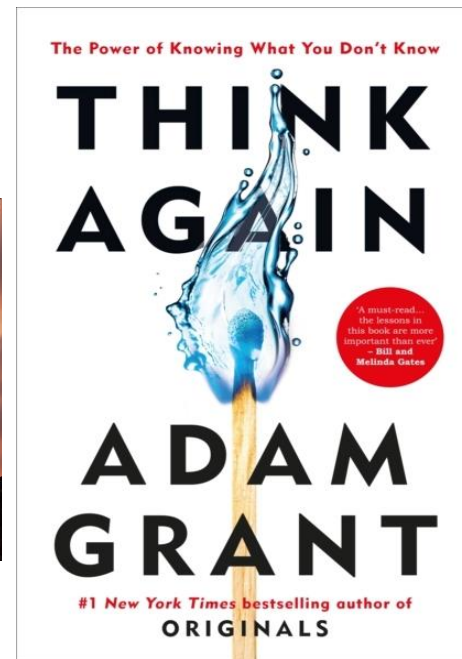
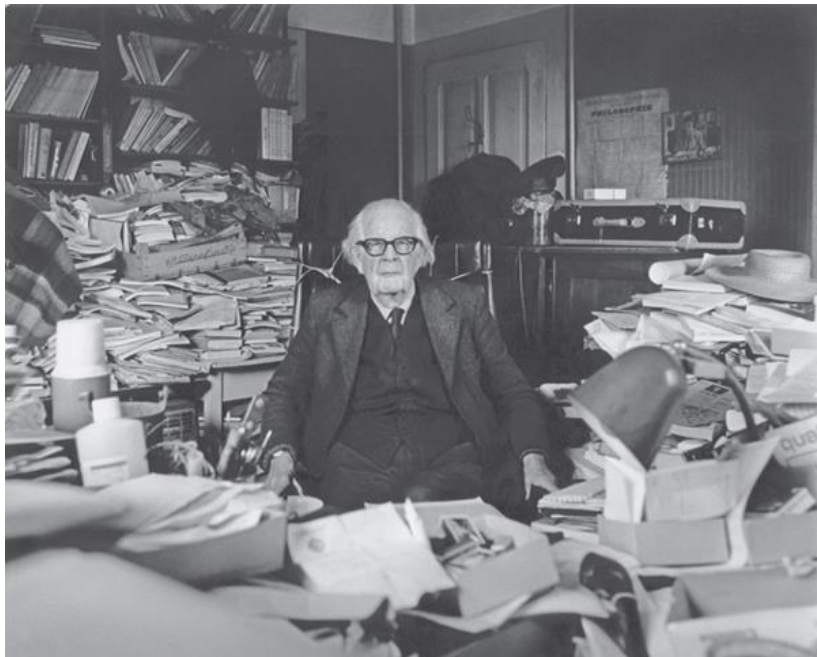
- f. eks. lederansvar, utdanning, fastlønn og variabel lønn

Jo mer indre motivert

- jo bedre arbeidsprestasjoner
- jo høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
- jo lavere turnoverintensjon
- jo mer ekstrarolleatferd
- jo mindre jobbstress og sykefravær

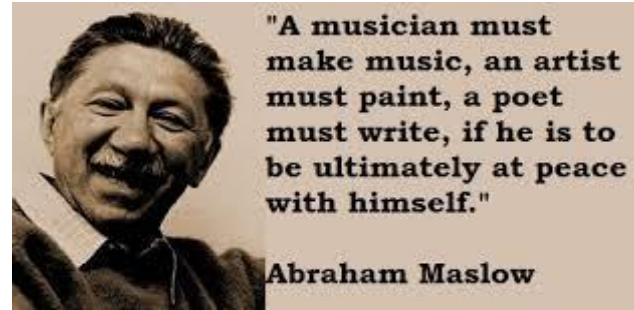
Indre motivasjon og endringsvillighet

abela



Kilde: Grant & Berry 2011

Hva skaper indre motivasjon? abelia



Behovsteori

- behov for autonomi
- behov for kompetanseopplevelse
- behov for tilhørighet

Hvordan tilrettelegge for autonom motivasjon?

Autonomi = fred, frihet og alt gratis?

Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet

Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid

Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet

Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet

Jobben tillater meg å ta egne beslutninger

Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt

Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide.

Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben

Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben

Selvbestemmelsesteori i praksis abelia

- Still åpne spørsmål og inviter til deltakelse vedrørende viktige problemstillinger
- Aktiv lytting og hensyn til den enkeltes egne perspektiver
- Tilby valg innenfor strukturer og klargjør ansvarsforhold
- Gi ekte og positiv feedback som berømmer initiativ og reell ikke-dømmende feedback om problemer
- Minimaliser ytre kontroll som f.eks. instrumentelle belønningssystemer og forhold som skaper intern konkurranse
- Utvikl og del kunnskap for å øke opplevelsen av å besitte kompetanse og autonomi
- Utvid jobber for å skape utfordringer og for å øke involvering og engasjement

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91

§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

- (2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:
- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.