Ledelse til frokost: Prestasjonsledelse

Ledelse til frokost: Prestasjonsledelse

Anders Dysvik

- Professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI
  - Ph.D. i organisasjon og ledelse fra Handelshøyskolen BI
  - Hovedfag pedagogikk fra Universitet i Oslo
  - Krigsskole, operativ linje fra Luftforsvaret med 7 års ledererfaring
- En rekke internasjonale publikasjoner innenfor HRM og organisasjon og ledelse
- Foredragsholder og rådgiver for offentlige og private virksomheter

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.

Mestringsorientert ledelse er ikke én fastlåst måte å lede på, men kan praktiseres på mange ulike måter, avhengig av den enkelte leders personlighet og stil.

- Eksempel på måleindikator:

- Min nærmeste leder gir meg nyttige råd og støtte slik at jeg kan forbedre meg.

Kilde: https://www.10faktor.no/oversikt-over

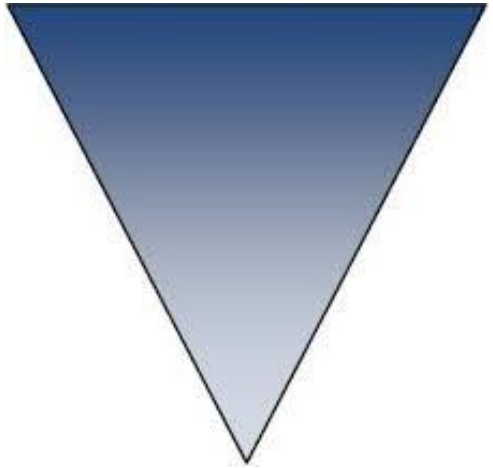
Radikal endring på Søbakken sykehjem

<u>2008 - Februar 2011:</u>

Forvirring og konflikt, ustabilt, flere endringer i ledelse, lav lokal anseelse, knappe ressurser, fratatt vanskelige pasienter, sykefravær på 21,7%

<u>Endret ledelse fra Februar 2011:</u> Umiddelbar radikal endring, utløsning av energi hos ansatte og en rekke aktiviteter for beboere; sykefravær ned til 2%, Søbakken et samlingssted I bygda: idévulkan!

Bleikeliamodellen



- Det viktigste som skjer på et sykehus er møtet mellom pasient og helseansatte
- Alle andre ved et sykehus skal jobbe for at forholdene ligger best mulig til rette for at dette møtet blir så bra som mulig
- Kuttet i antall administrative ledere, økt antall fagpersoner
- Eget plunder og heft-prosjekt
- For å få til dette, må de ansatte ha trygghet og tillit

Kilde: http://www.dn.no/magasinet/2016/01/22/2128/Arbeidsliv/slr-alarm-om-represalier-og-hard-hr

Per Solli

«Da han samlet de ansatte i kantinen, reiste en lærer seg opp: «Rektor må skaffe bedre elever til skolen.»
Solli er en mann med temperament, han kan blåse seg opp. Det gjorde han nå.
Han spurte hva en slik holdning egentlig sa om hvordan denne skolen møtte elevene sine.
– Ja, man får jo litt gøyale bilder i huet, ler han nå.
– Skal du bruke lasso på elevene, eller binde henda bak ryggen på dem? Det går ikke, vet du.
Helt håpløst. Det du sier til elevene du allerede har, er at de ikke er bra nok.
Den eneste farbare veien er å si at «vi har de elevene vi har. Vi skal være den beste skolen vi kan for dem»»

https://www.aftenposten.no/a-magasinet/i/0n0r8o/per-solli-en-poenker-paa-rektors-kontor?spid_rel=2

Har du opplevd dette?

- Tenk på en leder du har hatt tidligere som fikk deg til å ønske å være på jobben og ønske om å «gi noe ekstra»
- Hva gjorde personen?
- https://www.menti.com/7h75h6vdi7

Kristine Borvik
https://www.op.no/jobb/ildsjelene-pa-sobakken/s/1-85-6458335

Tre viktige lederatferder

- Oppgaveorientering
- Relasjonsorientering
- Endringsorientering

https://www.youtube.com/watch?v=tvaQhHhgU58

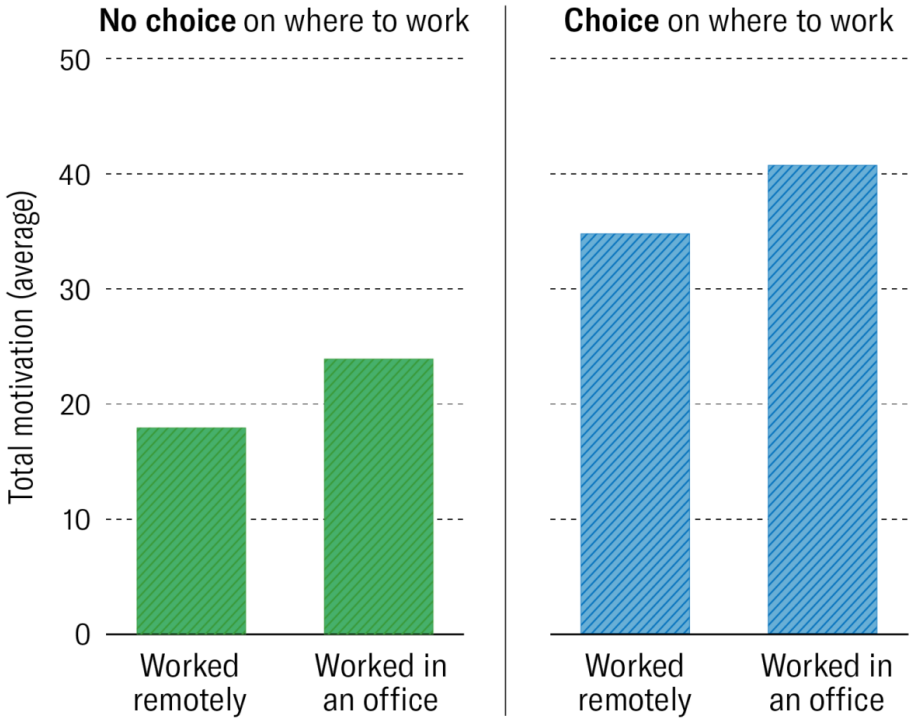
Digital ledelse

- Påvirke virtuelle team gjennom samhandling
  - Veiledning, skaffe til veie ressurser, utvikle høykvalitetsrelasjoner
- Skape felles virkelighetsoppfatning
  - Redusere rolleusikkerhet, stille oppklarende spørsmål, lytte til tilbakemeldinger fra teammedlemmene
- Bygge tillit mellom medlemmene
  - Tidlige og hyppige møter med medlemmene, legge til rette for så rik kommunikasjonsflate som mulig, synkron kommunikasjon, fremme samarbeid på tvers for å redusere sannsynligheten for konflikter
- Involvering og ansvarliggjøring
  - Tone ned hierarkisk kontroll, legge tilrette for initiativ og jobbsnekring innenfor avklarte rammer og forventninger
- Oppgaveavhengighet og -kompleksitet
  - Når begge øker blir faktorene nevnt ovenfor viktigere å hensynsta

Kilde: Liao 2017

Employees Who Work Remotely Are Less Motivated

In measuring motivation, employees who worked remotely were less motivated, and those who had no choice about it were the least motivated of all.



Note: Total motivation is based on a survey of 9,700 U.S. workers. Respondents were asked six questions about their motives for work; their answers were assigned a value using a 1–7 scale. The results were synthesized on a scale of –100 to +100 points. Motives are weighted according to the impact they have on performance.

Source: *Primed to Perform,* by Lindsay McGregor and Neel Doshi

Kilde: McGregor & Doshi 2020

Råd for motivasjon og trivsel på hjemmekontoret

- Gi rom for selvbestemmelse, medbestemmelsesrett og valgfrihet i arbeidet.
- Inviter til deling av kunnskap, ideer og meninger.
- Vær støttende og vis at du bryr deg om dine kollegers og medarbeideres velvære.
- Inviter og oppmuntre til sosial deltagelse (om det så er digitalt).
- Gi positive, konstruktive og spesifikke tilbakemeldinger når mulig
- Gi rom for læring av interessante nye ferdigheter på jobb.
- Oppmuntre til og tilrettelegge for at balansen mellom jobb, familie og fritid blir ivaretatt. Det er avgjørende for den enkeltes velvære og for å forebygge utbrenthet.
- Spør kollegaene og medarbeiderne dine om hva de opplever som viktig for å ivareta deres motivasjon, selv fra et «påtvunget» hjemmekontor.

Kilde: Nerstad 2020

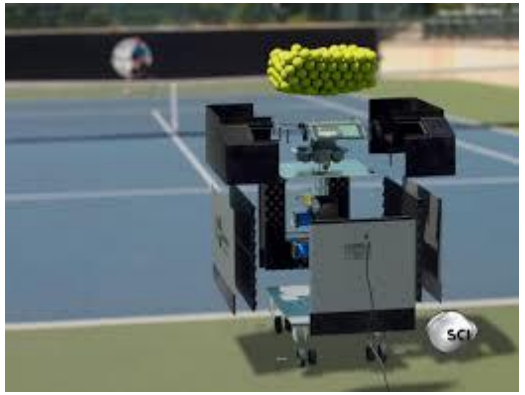
Hva ledere mener og hva ansatte opplever

- Ledere mener selv at de bruker mer tid på å følge opp ansatte enn de ansatte faktisk opplever
- Dette understøttes av observasjoner av lederes faktiske tidsbruk sammenlignet med hva ledere tror de bruker tiden på
- Dette kan forklare hvorfor ledere mener å praktisere tillitsbasert ledelse, mens de ansatte opplever den samme lederen som fraværende

Komaki, J. L., Zlotnick, S., & Jensen, M. (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(2), 260-269.

Mangel på tid og ressurser til å utøve ledelse..

- Og dermed tar vanen over
- Imiterer andre ledere
- Tror på bestemte verktøy
- Tror de er bedre til å lede enn det ansatte opplever
- Følger trender i tiden
- Tar takknemlig imot tilgjengelige verktøy fra konsulenter med varierende kompetanse



Pfeffer, J., & Sutton, R. I. 2006. Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hva kjennetegner flertallet av dine medarbeidere eller kolleger?

- Alternativ Y
  - motiverte av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
  - 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

Dersom teori-X er en dårlig beskrivelse, hvorfor

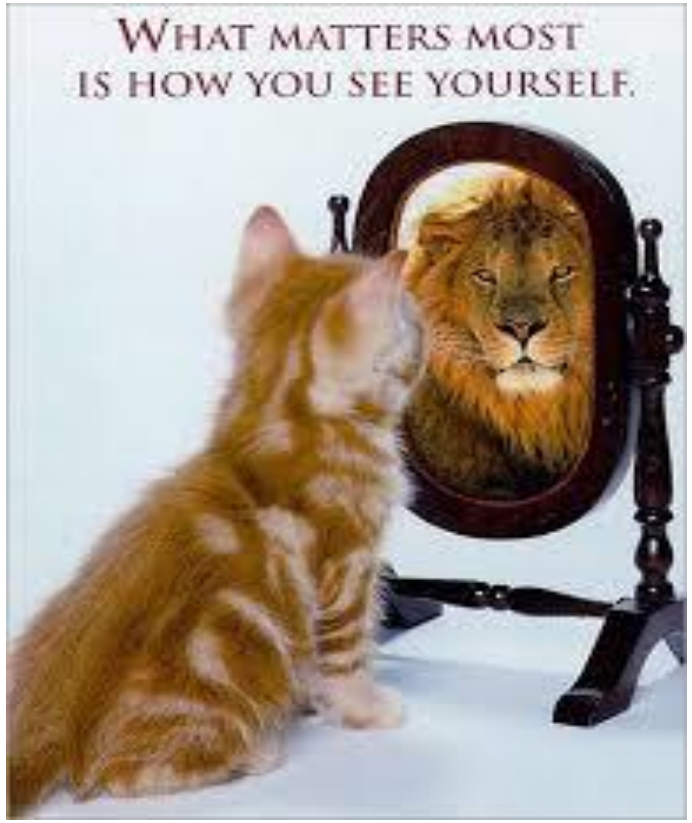
- brukes teorier i tråd med teori-X som utgangspunkt for definisjonen av ”god selskapsstyring”?
- preges mange reformer i offentlig sektor av perspektiver i tråd med teori-X og ikke med teori-Y?
- opptrer mange ledere som om flertallet av de ansatte er mest i tråd med teori-X?
  - varianter av prestasjonsbasert belønning
  - detaljert målstyring
  - overdreven kontroll og krav om rapportering som gjør det vanskelig å få gjort jobben og som samtidig sender et budskap om mistillit!

Hva synes du best beskriver deg selv?

- Alternativ Y
  - motivert av selve jobben, stor ansvarsfølelse, egeninteresse synlig kun i forhandlingssituasjoner
  - 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

Dine kolleger kan bli det du tror de vil bli!



Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly, 3(4), 271-305.*

Støttende ledelse

Forskning på leder-medarbeider-relasjoner (LMR)

- En metaanalyse av 85 uavhengige utvalg viser at jo bedre LMR desto
  - bedre arbeidsprestasjoner
  - høyere tilfredshet med ledelse
  - høyere generell tilfredshet
  - høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
  - mindre rolleuklarhet og mer rolleklarhet
  - lavere turnoverintensjon

Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82(6): 827-844.*

Forskning på leder-medarbeider-relasjoner II

- En annen metaanalyse av 50 uavhengige utvalg viser at jo bedre LMR desto mer ekstrarolleatferd
- En tredje metaanalyse av 290 uavhengige utvalg viser *i tillegg* at jo bedre LMR desto større opplevd rettferdighet og lavere faktisk turnover
  - og den viktigste kilden til gode LMR er **tillit** til medarbeideren

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92(1): 269-277.*

Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. & Ferris, G.R. (2011). A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management,* 38(6): 1715-1759.

Forskning på LMR III

- En fjerde metaanalyse av 3000 uavhengige enkeltstudier med nesten en million observasjoner viser det samme som de foregående analysene og understøtter betydningen av høykvalitets LMR

Gottfredson, R & Aguinis, H. 2016. Leadership behaviors and followers performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. Journal of Organizational Behavior. DOI: 10.1002/job.2152

Forskning på LMR IV

- En siste oversiktsanalyse viser at jo mer de ansatte opplever høy kvalitet på relasjonen til sin leder, desto færre symptomer som angst, depresjon, frustrasjon, frykt, mentale helseplager, og stress

Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. 2017. Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occuptational health perspective. Journal of Organizational Behavior. DOI: 1002/job.2124

Finnes det noe mer skadelig enn fravær av ledelse?

Ja, urettferdig ledelse

- Longitudinell studie fra 1985 til 1999 av nesten 6500 medarbeidere
- Medarbeidere som gir sin nærmeste leder høy skår på mellommenneskelig rettferdighet hadde 30 prosent lavere sannsynlighet for å dø av eller oppleve ikke-dødelige hjerte- og karlidelser
- Statistisk kontrollert for tradisjonelle medisinske risikofaktorer, demografiske variabler og psykologiske jobbelastninger

Kivimäki et al. (2005)

§ 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.