



MOTIVATI®

Hva skjer når du ikke tar deg tid til å lede?

PSLs administrasjonskurs

25. - 27. april 2024

Cecilie Lycke

Motivati deler nyttige tips og råd om ledelse.

Meld deg på vårt nyhetsbrev [HER](#)

Spørsmål / diskusjon



Tid er en knapphetsfaktor for mange ledere

Hvorfor?

Hva kan frigjøre tid?

- Egen tidsstyring – hvor er tidstyvene?
- God organisering av arbeidet
- Delegere ansvar og myndighet
- Legge forholdene til rette for selvledelse
- Motiverte medarbeidere som vet hva de skal levere

Leder som leder andre

- Definisjon på ledelse:
 - «En prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål”, Northouse, 2001
- Posisjonsmakt – arbeidsgivers representant
- Lovgitt styringsrett, AML
 - Rett til å organisere, lede, fordele og kontrollere



FORMELL KONTRAKT

ARBEIDSKONTRAKT

Stillingsbeskrivelse
Arbeidsmål

MEDARBEIDER

LEDER

Anerkjennelse

Å bli vist tillit

Å bli rettferdig behandlet

Forutsigbarhet

Rolleklarhet

Tilhørighet

Jobbtrygghet

FORVENTINGER



PSYKOLOGISK KONTRAKT

**TILLIT
RELASJON**

FORVENTINGER



Lojalitet

Innsats utover et nødvendig minimum

Konstruktivitet/
løsningsorientering

Tilgjengelighet

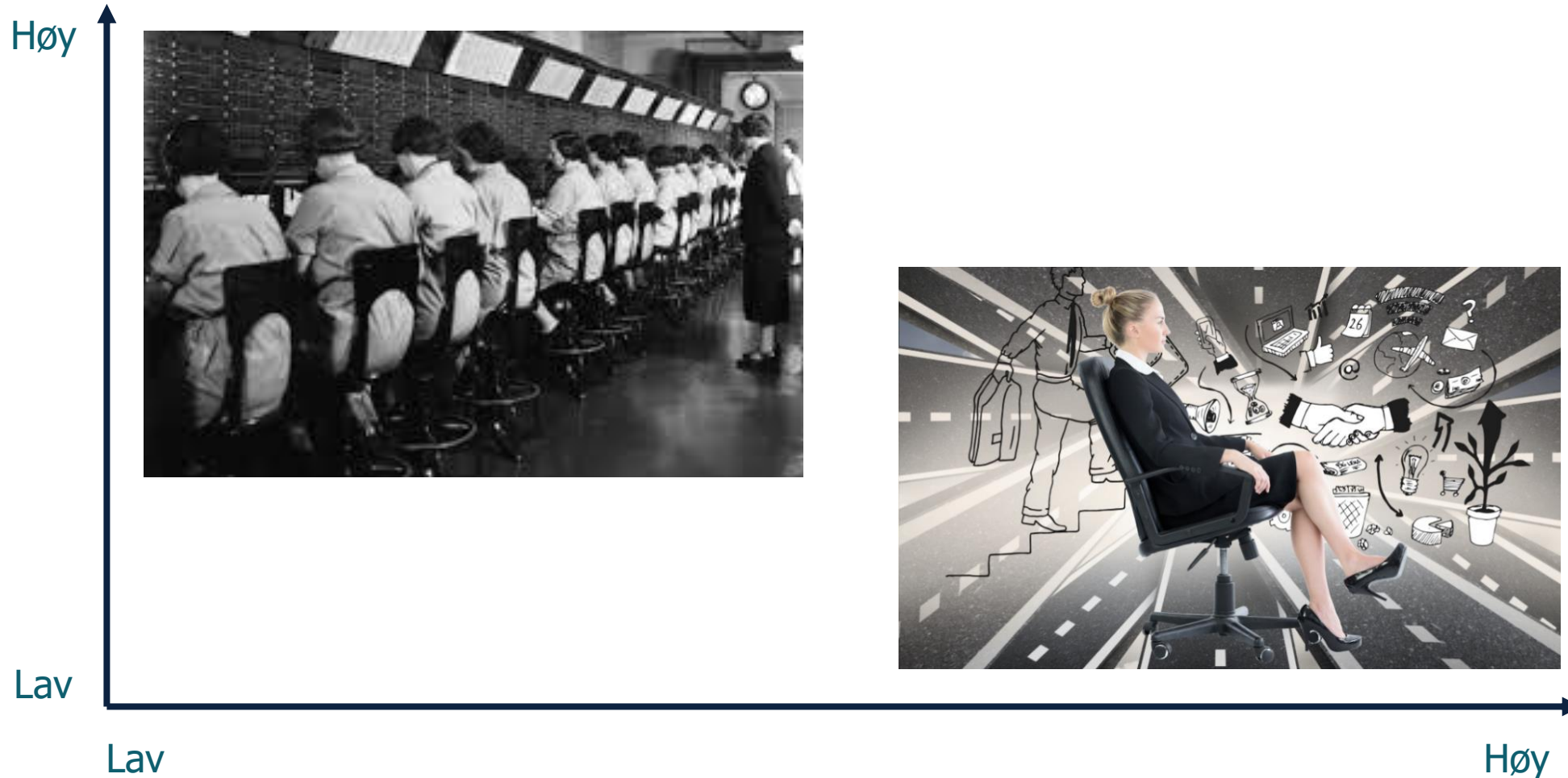
Endringsvillig

Å være leder har endret seg



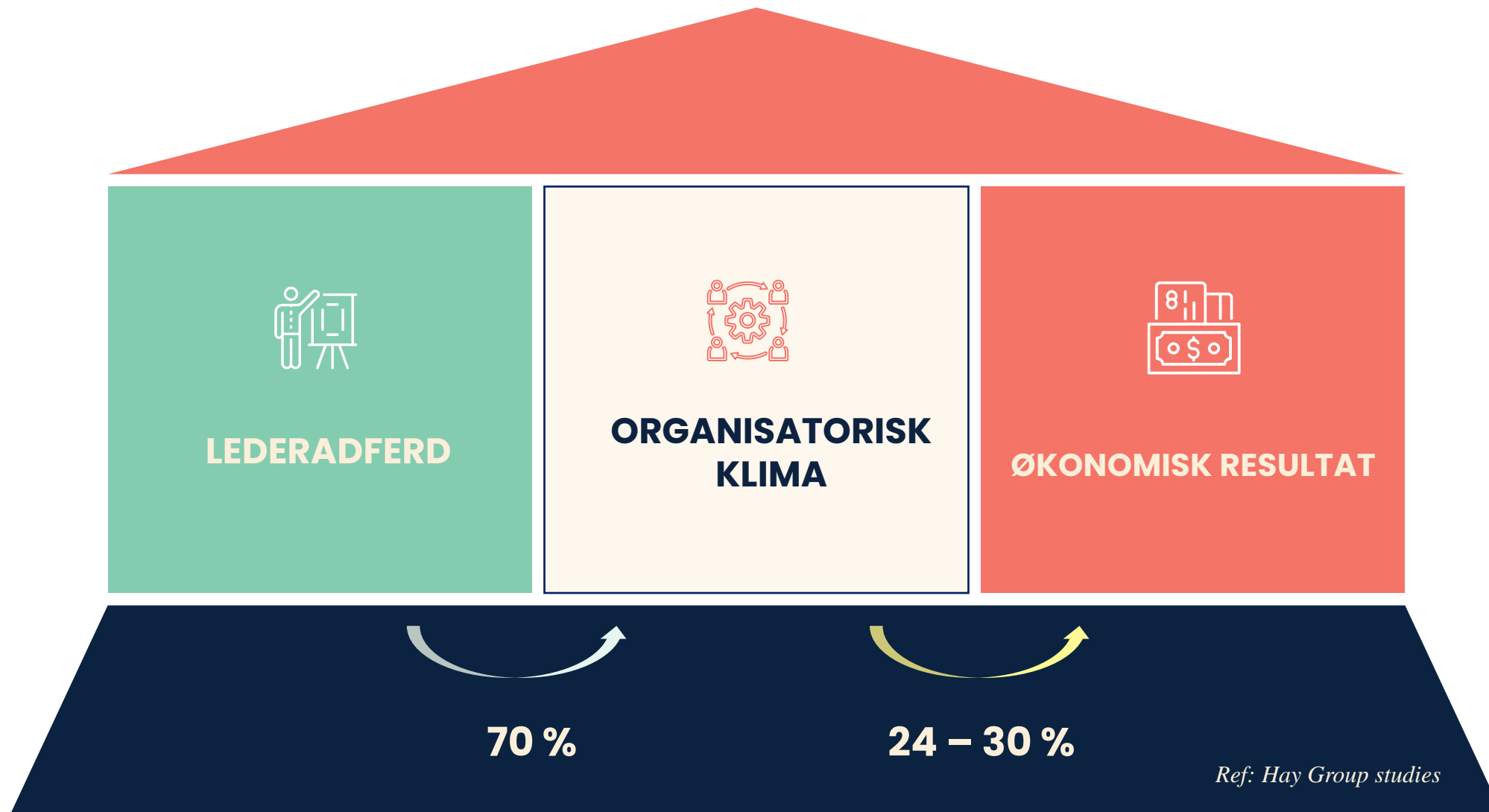
Arbeidsledelse Struktur

Hva tenker dere når dere ser disse to bildene?



Visjon
Lederskap
Selvledelse

LEDERENS BETYDNING



Motivasjonskultur

Prestasjonsklima

- Resultatene som teller
- Kontroll
- Sammenligning av medarbeidere
- Interne konkurranser med ytre belønning



Mestringsklima

- Læring og utvikling står sentralt
- Oppfordring til samarbeid
- Utveksling av tanker og ideer
- Egeninnsats er viktigere enn resultat

(Ames, 1992; Nerstad et al., 2013; Roberts, 2012)

Spørsmål / diskusjon



Er du prestasjons- eller mestringsorientert?

Motivasjonskultur

Prestasjonsklima

- Resultatene som teller
- Kontroll
- Sammenligning av medarbeidere
- Interne konkurranser med ytre belønning



Mestringsklima

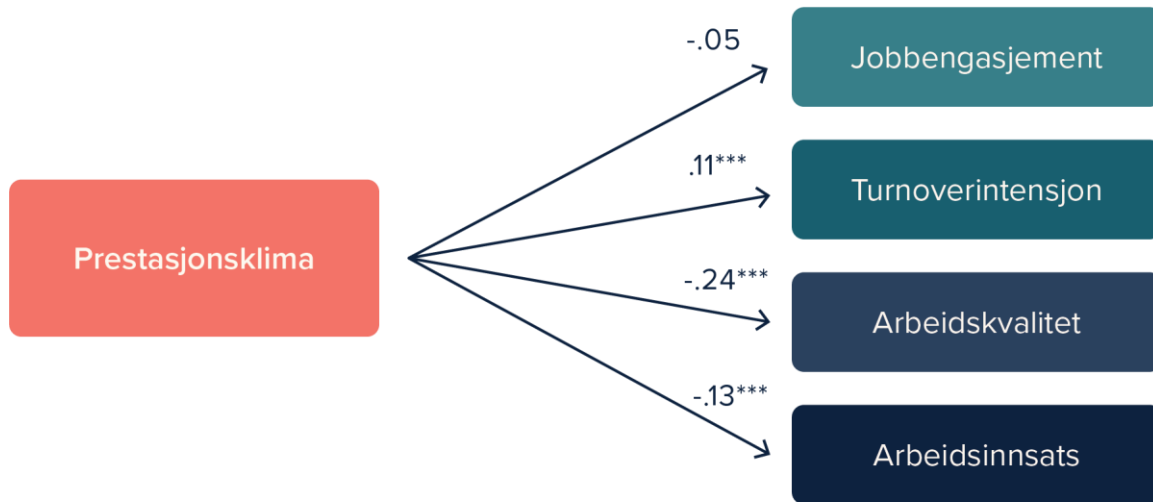
- Læring og utvikling står sentralt
- Oppfordring til samarbeid
- Utveksling av tanker og ideer
- Egeninnsats er viktigere enn resultat

(Ames, 1992; Nerstad et al., 2013; Roberts, 2012)

Hva sier forskningen?

Prestasjonsklima på jobb

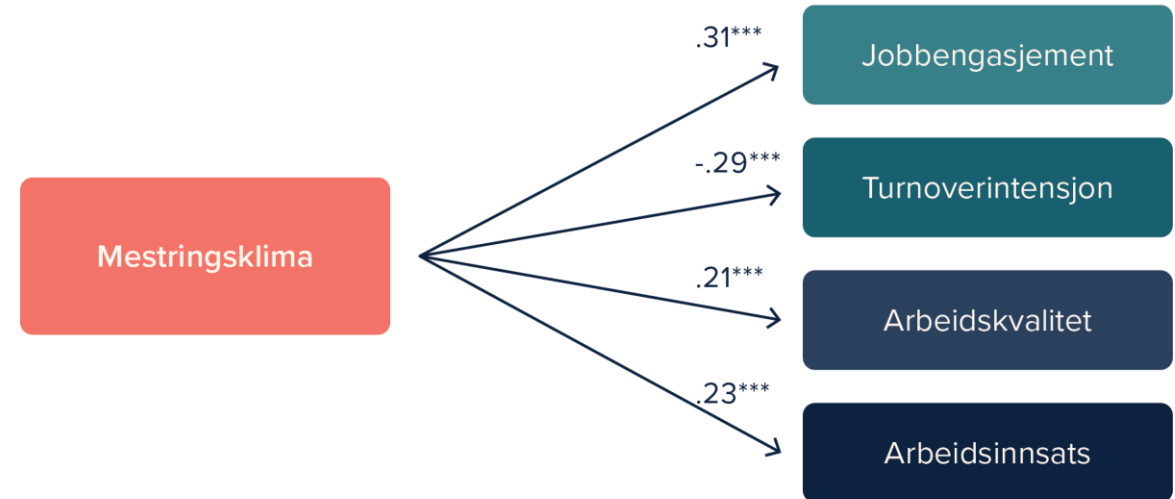
(Nerstad et al., 2013)



(Signifikansnivå: $p < .001$)

Mestringsklima på jobb

(Nerstad et al., 2013)



(Signifikansnivå: $p < .001$)

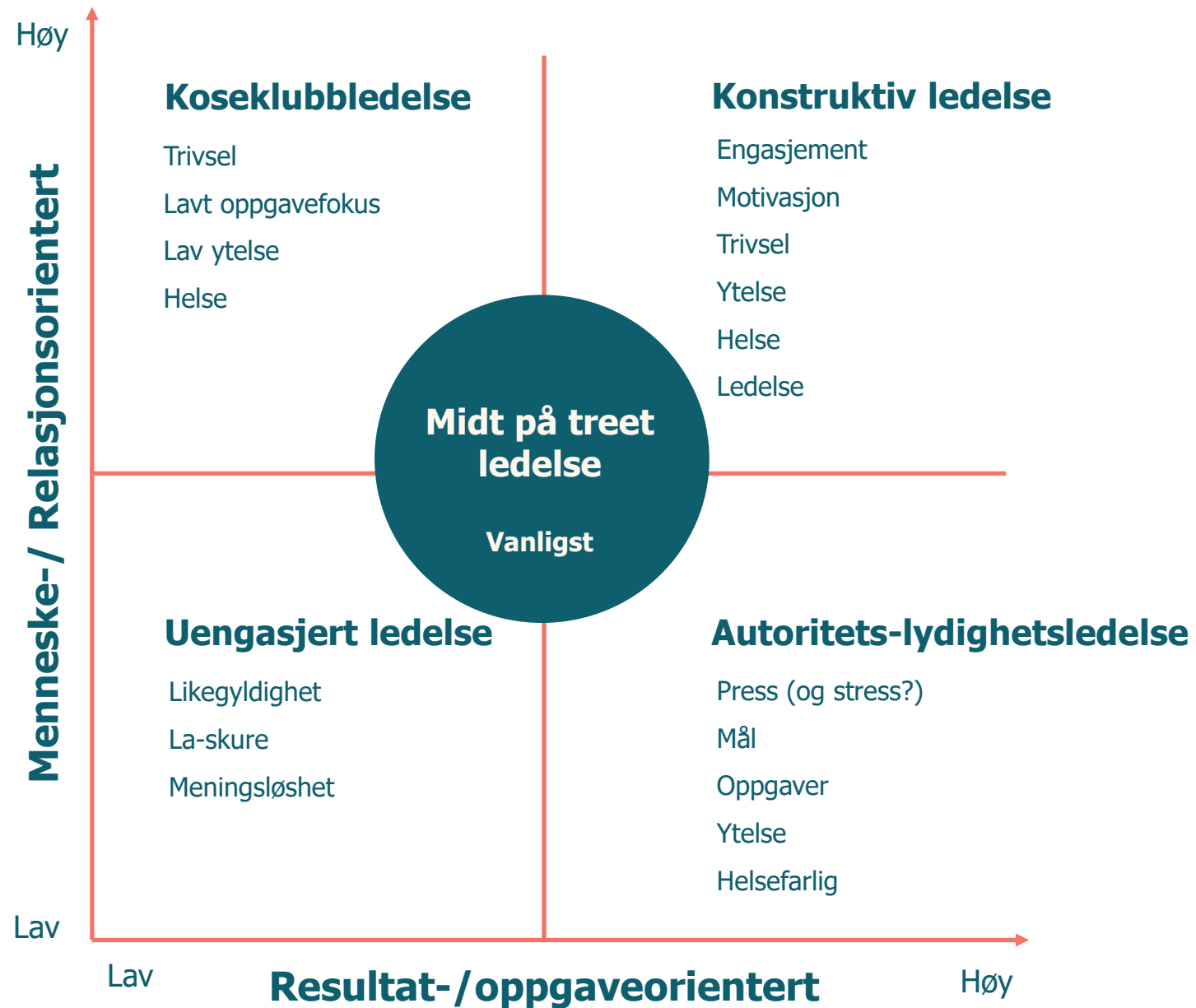
Mestringsorientert ledelse tilrettelegger for selvledelse

Selvledelse er evnen til å lede seg selv gjennom å påvirke egne tanker, følelser og handlinger for å nå egne mål.

- Selvkontroll
- Ansvarliggjøring og myndiggjøring
- Tillit

→ **økt engasjement, mestring, produktivitet og trivsel.** (Stewart, Stephen & Manz, 2011)





Relasjon må komme først fordi det er verktøyet til å skaffe resultater

The managerial grid» (Blake & Mouton, 1964)

Tjenende ledelse



Refleksjon



Fra Leder til Tilrettelegger

Hva er forskjellen?

- Støtter og tjener andre
- Inkluderer de ansatte for å øke engasjementet
- Måler suksess via medarbeidernes vekst
- Forstår at det ikke handler om en selv - ydmyke

Organisasjonskultur

Hvordan dannes organisasjonskultur

- Vi lærer av suksessene våre
- Vi utvikler mekanismer som forsterker det vi har lært
- Vi glemmer det rasjonelle bak etablert praksis
- Vi fortsetter som før, til tross for endringer i organisasjonens kontekst og omgivelser



Hva skal organisasjonskulturen ivareta?

Mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser som skal ivareta funksjoner knyttet

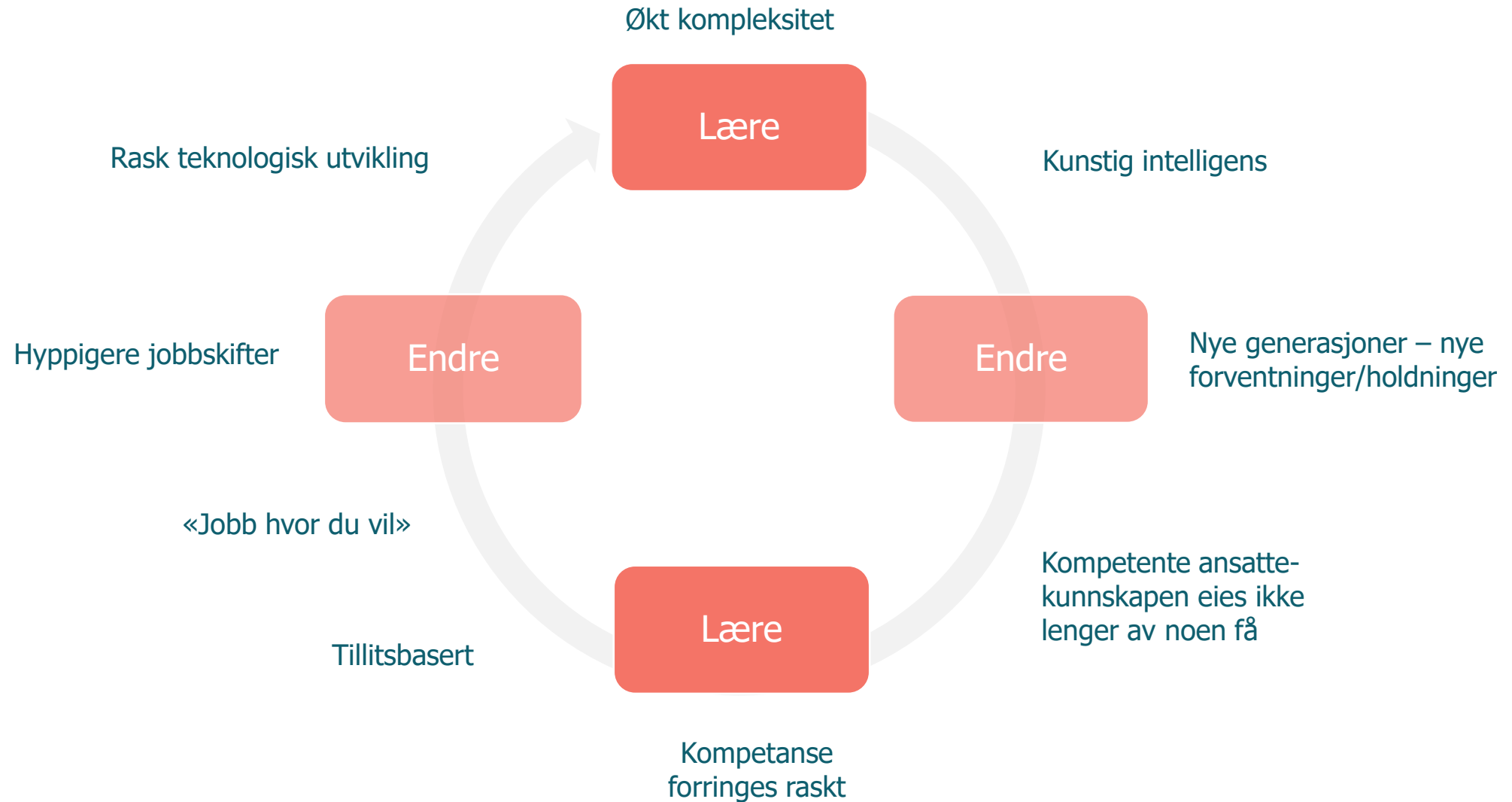
Intern tilpasning

- kulturen letter den interne samhandlingen og den påvirker adferden
 - F.eks. felles språk, begrepsapparat, vennskap, ideologi, belønning og straff

Ekstern tilpasning

- skaper en felles forståelse av misjon og de strategiske utfordringene man står overfor
- skape felles forståelse for behovet for å tilpasse seg endringer i omgivelsene

Vi kan ikke stå stille

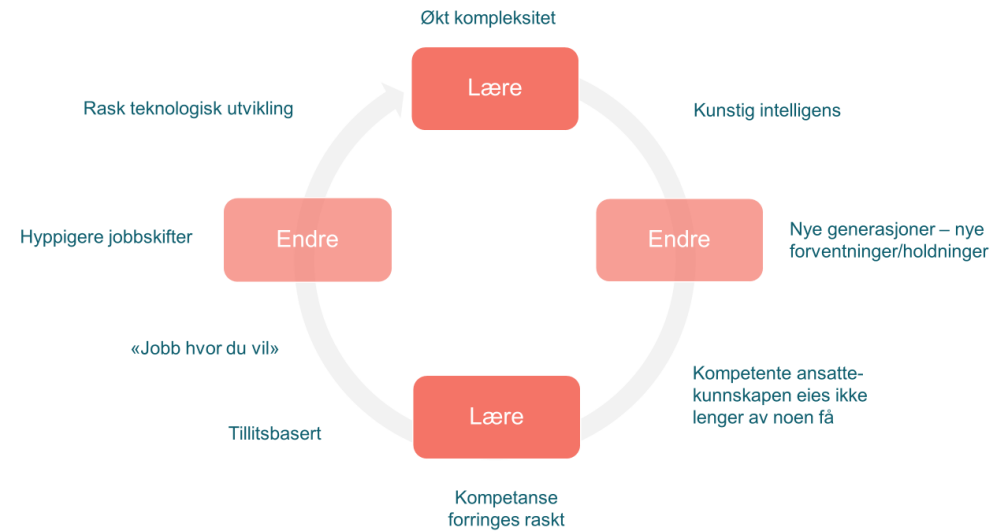


Refleksjon

Hvilke av disse elementene påvirker deres hverdag mest?

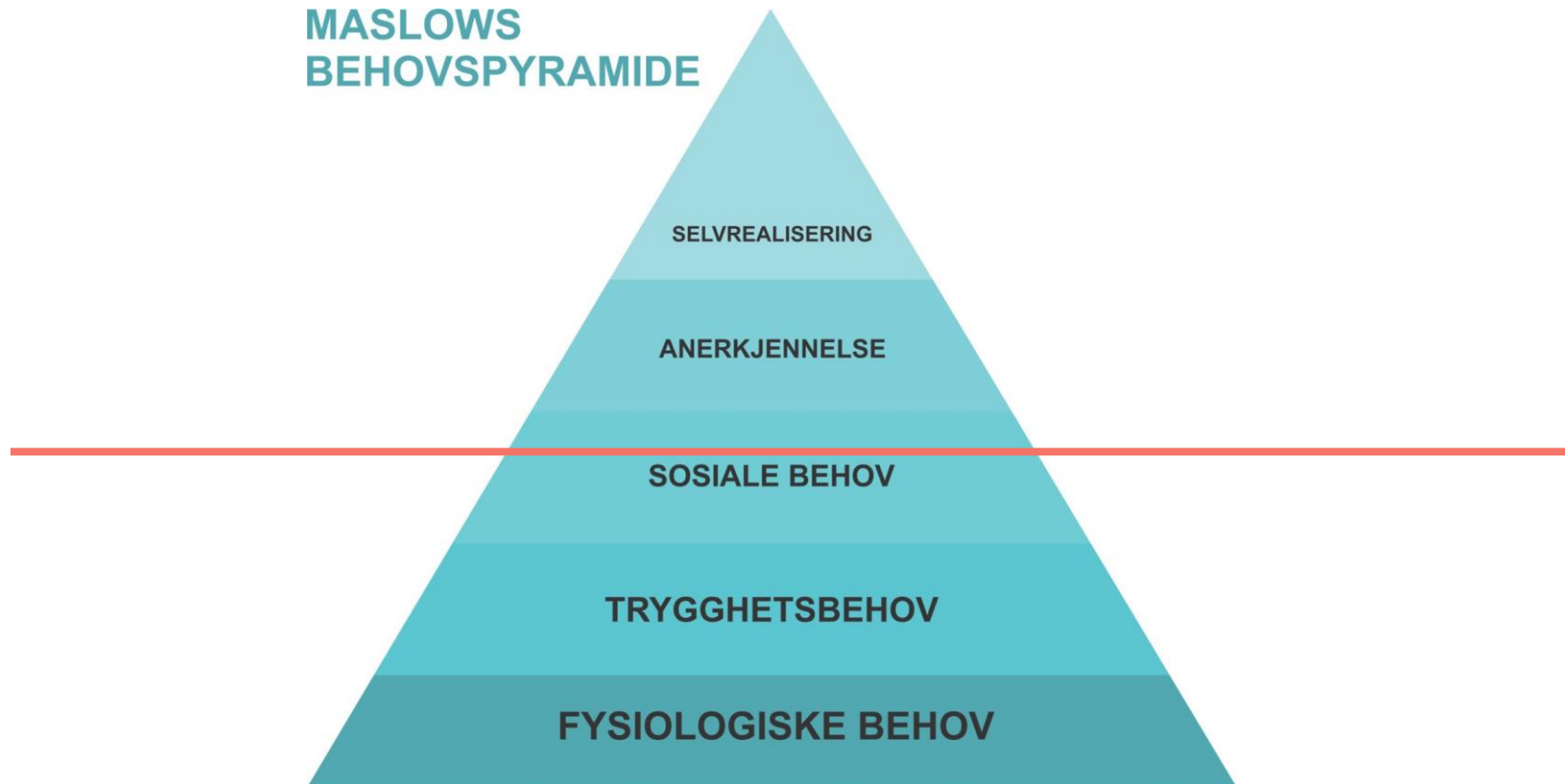


Vi kan ikke stå stille



Jobbmotivasjon

Jobbutførelsen er blitt en del av egenidentiteten



Refleksjon



**Hva betyr det for evalueringer og
korrigerende tilbakemeldinger når jobben
blir en del av egenidentiteten?**

Motivasjon – en viktig drivkraft

- **Ytre jobbmotivasjon** handler om å være drevet av den belønningen eller kompensasjonen som venter når man er ferdig med en oppgave
- **Indre jobbmotivasjon** er motivasjon for oppgavene i seg selv, for eksempel at de oppleves som spennende, lærerike eller utfordrende.
- **Prososial motivasjon** handler om å ønske å bidra med noe nyttig og verdifullt for andre, med andre ord gjøre en forskjell for andre.



Hva fremmer det prososiale?

- At vi får mulighet til å se den konkrete nytten av det vi gjør for andre
- Opplevelsen av å ha verdi kan i seg selv være sterkt motiverende og også helsefremmende
- Bygge kultur for å hjelpe hverandre
- Takknemlighet – spesielt viktig fra leder
- Ledere som er støttende, åpne, inkluderende og skaper en opplevelse av psykologisk trygghet på jobb, samtidig som de gir meningsfulle oppgaver, klare roller, autonomi og konkrete tilbakemeldinger, lykkes best.



Hvilket fokus har dere på den prososiale motivasjonen?



- At vi får mulighet til å se den konkrete nytten av det vi gjør for andre
- Opplevelsen av å ha verdi kan i seg selv være sterkt motiverende og også helsefremmende
- Bygge kultur for å hjelpe hverandre
- Takknemlighet – spesielt viktig fra leder
- Ledere som er støttende, åpne, inkluderende og skaper en opplevelse av psykologisk trygghet på jobb, samtidig som de gir meningsfylte oppgaver, klare roller, autonomi og konkrete tilbakemeldinger, lykkes best.



Jobbmotivasjon krever skreddersøm



Kompetanseutvikling

HR-undersøkelsen 2021

HR Norge og EY

94 % av arbeidsgivere forventer at arbeidstakere tilegner seg ny kompetanse på arbeidsplassen

Økt endringstakt gjør det vanskelig å ha oversikt over hvilken kompetanse som finnes og behøves

Raske endringer øker behovet for kunnskap og ferdigheter innen kritisk tenkning og problemløsning

Medarbeidernes forventninger vil i stor grad endre seg vedrørende karriereutvikling, oppgave- og jobbautonomi, samt utfordrende arbeidsoppgaver

Kompetanseutvikling kan være så mangt

- Kurs og skole
- Jobbrotasjon, tverrfaglig jobbing,
- Mikrolæring
- Følge med i tiden, «selvbetjening»
- Den lærende organisasjonen:
 - lære å lære sammen
 - Kollegastøtte
 - Nysgjerrig
 - Det er lov å bruke tid på å lære



Selvutviklet kompetanse – gull verdt!

«Jeg bruker mye tid på nett og se YouTube-videoer, lese artikler og forum, delta på webinarer og lignende for å finne svar på det jeg lurer på. Med små drypp her og der har jeg plutselig lært noe som er nyttig for jobben min.»

Elisabeth Grønner, Motivati

Selvutviklet kompetanse kan føre til...



Taus kunnskap

Erfaringsbasert kunnskap som ofte ligger i utøvelsen av en aktivitet



Kritisk

kompetanse

Vanskelig å erstatte ved å rekruttere utenfra



Sårbar kompetanse

Viktig kompetanse som kun en eller få i organisasjonen har

Kompetansemobilisering lønner seg!

Økt verdiskapning og måloppnåelse

Redusert uønsket
avgang (tap av verdifull
kompetanse)

Sterkere lojalitet,
bedre omdømme og
rekrutteringsmuligheter

Styrket mestringssklima og
høyere fleksibilitet



Økt indre motivasjon

Økt mestringstro, innsats og
ytelse, og forsterket læring

Bedre helse, lavere fravær, lavere
personalkostnader og bedre
psykososialt arbeidsmiljø

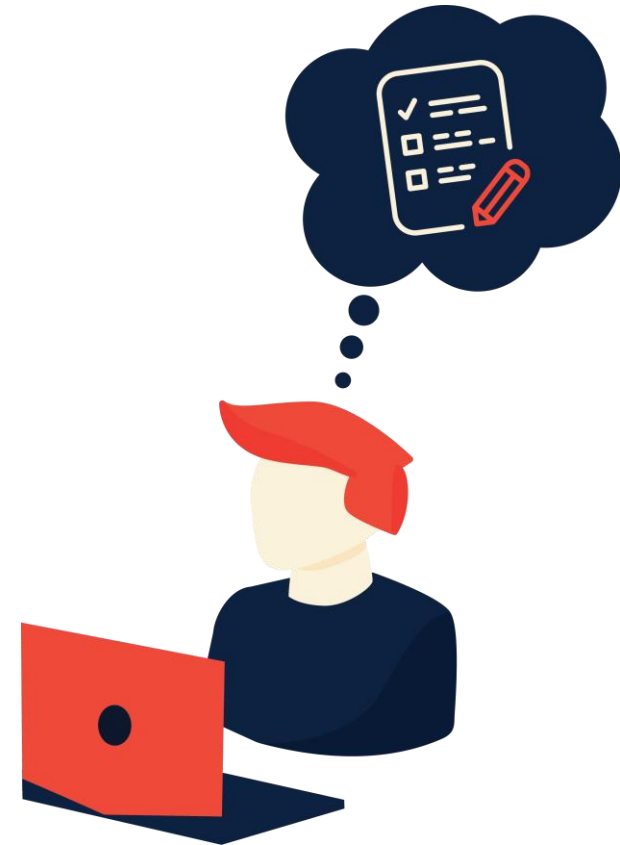
Kilde: Linda Lai

Kompetansemobilisering

Får den ansatte brukt sin kompetanse?

- Autonomi
- Mestringstro
- Rolleklarhet
- Mestringsorientert ledelse
- Mestringsklima

Kilde: Linda Lai



**Dialog er det viktigste
lederverktøyet**

MEDARBEIDERSAMTALEN ET VIKITIG VERKTØY

Forvaltning av den Psykologiske kontrakt

MEDARBEIDER

ARBEIDSKONTRAKT

Stillingsbeskrivelse
Arbeidsmål

LEDER

Anerkjennelse

Å bli vist tillit

Å bli rettferdig behandlet

Forutsigbarhet

Rolleklarhet

Tilhørighet

Jobbtrygghet

FORVENTINGER



**TILLIT
RELASJON**



FORVENTINGER

Lojalitet

Innsats utover et nødvendig minimum

Konstruktivitet/
løsningsorientering

Tilgjengelighet

Endringsvillig

Medarbeidersamtalen - oppbygging

SAMTALEEMNER

1. Motivasjon

- Hva trenger du for å trives og lykkes?
- Får du mobilisert kompetansen?

2. Mål og retning

- Følge opp leveransen
- Sette mål og aktiviteter for oppgaver og kompetanse

3. Kompetanse

- Har du tilegnet deg ny kompetanse?
- Har du det du trenger framover?
- Mål og aktiviteter for å nå målene

➤ Oppfølging og kontinuerlig utvikling

Velment nysgjerrig dialog

- Sette den ansatte i førersetet gjennom åpne og nysgjerrige spørsmål
 - Hva er viktig for deg?
 - Hvilke tiltak forslår du?
 - Hvorfor ble det vanskelig?
 - Hvordan ønsker du at vi innretter oss
- Vent på svaret

Skaper likevekt, tillit og ansvarlige medarbeidere

- det blir enklere å være leder



MOTIVATI®

Fornøyde medarbeidere lønner seg!